

## **'Een monumentaal managementfalen'**



In een ongekend directe 'recht voor zijn raap' bijdrage in de Toronto Globe and Mail, haalt de befaamde Canadese managementschrijver en hoogleraar Henry Mintzberg fel uit naar Amerikaanse managementopvattingen. Volgens Mintzberg hebben we in de kern van de zaak eigenlijk niet te maken met een economische crisis. 'Wat we hier hebben is een monumentaal falen van management.' Onze op Anglo-Amerikaanse leest geschoeide MBA-opleidingen zijn mede debet aan het in stand houden van het probleem, aldus Mintzberg. Volgens

hem is Amerika helemaal niet in staat om te veranderen. Gevestigde belangen willen liefst zo snel mogelijk terug naar 'business as usual.'

Aan visies op de crisis geen gebrek. Maar dikwijls lijken de analyses en voorgestelde oplossingsrichtingen uit hetzelfde denken voort te komen dat ten grondslag ligt aan de ellende. Verhelderend zijn dan ook de inzichten van de doordenkers zoals Henry Mintzberg. De vermaarde hoogleraar management en strategie uit Montreal legt de crisis onder een fileermes.

### **Kortetermijn denken**

Het eerste aspect van de crisis dat Mintzberg aanpakt is het kortetermijn denken. Mintzberg: "Het probleem is de oplossing geworden. Amerikanen krijgen nu van hun regering wat ze van hun bedrijven kregen. De autoproducenten staan op instorten vanwege hun kortetermijn visie en dus heeft de overheid ze een bail-out geboden met een perspectief van een paar weken en daarna zou er nog eentje aankomen."

Als je wilt begrijpen dat dit in de kern van de zaak een managementcrisis is, aldus Mintzberg, dan hoef je alleen maar naar het hypotheek debacle te kijken. Degenen die subprime en andere dubieuze hypotheek promoten, hadden er alle belang bij om ze zo snel mogelijk te verkopen met het oog op hun bonussen. Maar, hoe verklaar je dan dat serieuze financiële instellingen deze junk-hypotheek kochten? Of, een bedrijfscultuur toelieten waarin mensen te lui of ongeïnteresseerd waren om te realiseren dat ze junk kochten? Eenvoudig, stelt Mintzberg vast: "Deze bedrijven werden niet gemanaged. Ze werden 'geleid' – heroïsch geleid, zonder twijfel – met het oog op spectaculaire kortetermijn resultaten. De top wist het niet en de medewerkers interesseerde het niet."

Mintzberg concludeert dat Amerikaans management rot is, afstandelijk en niet betrokken. Het ergste vindt Mintzberg dat de Amerikaanse regering niet veel anders doet dan kortetermijn oplossingen aandragen, zoals de cash for trash regeling waarbij de overheid de slechte hypotheek overneemt. "Meer quick fixes voor een economie die door quick fixes in elkaar is gestort," moppert Mintzberg.

### **Human resources**

Het kortetermijn managementdenken heeft zich ook vertaald in de omgang met personeel, meent Mintzberg. Hij hekelt het downsizen van bedrijven die mensen ontsloegen omdat het bedrijf de targets niet haalde, zelfs al was het winstgevend. Mintzberg vindt human resources een term die goed uitkomt, "want, waar managers voorzichtig dienen te zijn met mensen, daar kunnen zij zo af van human resources zoals van willekeurig welke andere hulpbron."

Ook hier is de winst er een van de korte termijn, betoogt Mintzberg, want de kosten van de kosten van het massaal ontslaan van mensen zijn op de lange termijn hoog, "omdat deze mensen veel van de kritische kennis van het bedrijf mee naar buiten genomen hebben, evenals het hart en de ziel van de onderneming.... Een robuuste onderneming is een gemeenschap van mensen, geen verzameling van human resources."

Dat de Amerikaanse manier van organiseren en managen voor een hoge arbeidsproductiviteit gezorgd heeft, wil Mintzberg ter discussie stellen. “Kijk naar de manier waarop productiviteit berekend wordt. Grote hoeveelheden mensen ontslaan en verwachten dat de achterblijvers de last dragen voordat ze opgebrand zijn is inderdaad productief – totdat de langetermijn gevolgen zichtbaar worden. Deze gevolgen zijn deels zichtbaar geworden in de gigantische Amerikaanse handelstekorten. De Amerikaanse economie stort in omdat Amerikaanse ondernemingen – en erger nog, het legendarische Amerikaanse gevoel voor ondernemerschap – aan het instorten zijn.”

Mintzberg vindt de hele gang van zaken waarin met name de auto-industrie gered wordt een vorm van ‘palliatieve overheidszorg’ – het is pijnloze stervensbegeleiding, want overlijden zullen ze toch. Stop deze economische geriatrie en kom met pediatrische zorg voor jonge, nu noodlijdende bedrijven die de banen creëren.

### **‘MBA, weg ermee’**

Al sinds jaar en dag is kritiek op managementopleidingen een van de stokpaardjes van Henry Mintzberg, getuige ook zijn boek ‘Managers, not MBA’s’ (2004). Mintzberg grijpt dit nu met beide handen aan om een van de oorzaken van de crisis te zoeken in de Amerikaanse business schools. Hij beschuldigt MBA-opleidingen dat ze jarenlang een ‘buitensporig analytische, afstandelijke managementstijl’ gebaseerd op casestudies hebben gepredikt die organisaties naar beneden hebben gesleurd. In Amerika is dat op grote schaal gebeurd, meent Mintzberg. “Management is een praktijk, die in context geleerd wordt. Geen enkele manager, laat staan leider, is ooit in een klaslokaal gecreëerd.”

Mintzberg kreeg samen met een collega een lijst van Harvard Business school superalumni in handen en ging eens na hoe deze mensen het er in de praktijk hadden afgebracht. Op die lijst kwamen negentien CEO’s voor waarvan de meesten erg bekend waren. Mintzberg ging hun trackrecord in de afgelopen tien jaar na. De uitkomsten waren onthullend. Tien van hen waren zonder meer mislukt. Het bedrijf ging failliet, ze werden ontslagen of een belangrijke fusie ketste af. Vier van de negentien hadden op zijn minst een twijfelachtige reputatie opgebouwd en slechts vijf Harvard Supersterren leken het goed te doen. De Harvard Business School is haar MBA-programma aan het herzien, maar niet de case-study methode. En juist daar zou verandering in mogen komen, zo stelt Mintzberg.

### **Amerika verandert niet**

Het grootste probleem van de VS, de Amerikaanse economie en van het Anglo-Amerikaanse managementdenken is volgens Mintzberg de ‘totale afwezigheid van collectieve introspectie.’ “Het land lijkt niet in staat om van zijn eigen fouten te leren.” Mintzberg spreekt van een ‘sociale padstelling’. Dat Amerika geroemd wordt om zijn vermogen om te veranderen, slaat volgens de Canadese managementdenker alleen op technologische veranderingen. Op het maatschappelijke front lijkt Amerika helemaal niet in staat om te veranderen. Hij wijst op diverse uitspraken, van de rector van Harvard tot regeringsvertegenwoordigers, die de aanpak van de crisis zien in termen van ‘het probleem oplossen’. Gevestigde belangen en hun lobbyisten willen vooral zo snel mogelijk terug naar business as usual en ons oude consumptiepatroon. Het beste wat de wereld kan doen is wakker worden, aldus Mintzberg, en ophouden om het Amerikaanse voorbeeld te volgen. Als we hetzelfde blijven doen, krijgen we wat we al hadden, namelijk meer van hetzelfde en daardoor is het juist fout gegaan.