

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is an author's version which may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/158328>

Please be advised that this information was generated on 2021-10-18 and may be subject to change.

## Oost West, Thuis Best

Spreekwoordelijk management

Hans Lekkerkerk

Ik heb me wel eens afgevraagd: "Hoeveel nieuws bevatten al die hypes en de artikelen die wetenschappers onder dwang van 'publish or perish' daarover in elkaar knippen en plakken nou eigenlijk?" Niet zo heel veel dacht ik. Ondernemer Jan Zeeman bleek ook in die lijn te denken. "De Nederlandse taal zit volgens mij niet voor niets vol met dit soort wijsheden" zegt hij tegen Jannetje Koelewijn in het interview dat hij haar gaf ter gelegenheid van zijn afscheid van Zeeman textielSupers in februari 1999. In 1967 begon hij met één zaak en toen hij stopte was het een keten met 530 filialen en 600 mln. gulden omzet in basistextiel (Koelewijn 1999). Ik heb inmiddels een verzameling van Nederlandse spreekwoorden en gezegden die de kern van de artikelen en hypes weergeven.

Nu zult u op gezag van Jan Zeeman of van mij niet direct willen aannemen dat alle geschrijf over management en bedrijf vooral oude wijn in nieuwe zakken is. Daarom zal ik dat hieronder aannemelijk proberen te maken met enkele voorbeelden uit mijn verzameling. Wat je ver haalt is lekker dus zal ik die voorbeelden van hypes uit het verre oosten en wilde westen halen.

Oost

Uit Japan komen diverse benaderingen. Imai, de auteur van het boek Kaizen, plaatst ze bijna allemaal onder de Kaizen-paraplu (Imai 1994). Kaizen betekent volgens hem 'verbeteren zonder ophouden, waar iedereen bij wordt betrokken, zowel leidinggevers als uitvoerenden' (27). Dit streven naar continu verbeteren gaat uit van kleine stapjes in tegenstelling tot de meer westerse benadering van verbeteren door af en toe grote stappen te nemen, door te innoveren. Twee spreuken vatten dat mooi samen. "Elke dag een draadje is een hemdsmouw in 't jaar" en "alle beetjes helpen" vestigen de aandacht zowel op continu als op in kleine stapjes. "Verbeter de wereld, begin bij u zelf", betreft iedereen erbij. "Stilstand is achteruitgang" geeft duidelijk aan dat verbeteren moet.

De JIT-benadering, voluit just-in-time, wil alle verspilling elimineren en focust op lage voorraden in ketens en doorlooptijd en op beheersing van processen. "Zuinigheid met vlijt bouwt huizen als kastelen" en "oefening baart kunst" kunnen JIT vervangen.

Integrale kwaliteitszorg, of in jargon Total Quality Management (TQM), legt nadruk op preventie van fouten en op het gebruik van statistische technieken voor de (verbetering van) de beheersing van processen. Voor dat laatste zijn nogal wat meetgegevens nodig. Hier passen respectievelijk "voorkomen is beter dan genezen" en "meten is weten".

Onder de noemer co-makership betreft men ook toeleveranciers in dit verbeterstreven. "Twee weten meer dan één" geeft daarvoor een goed argument. Hoewel een co-maker in principe overal ter wereld gevestigd kan zijn zoekt men de partners liever dicht bij huis. Grote transportafstanden vormen door de kans op vertragingen een risico op te late levering. Dat kan men met voorraden afdekken, maar die zijn sinds JIT ongewenst want verspillend. "Beter een goede buur dan een verre vriend" zullen we maar zeggen.

West

Een verzameling gereedschappen die in de jaren zestig in de VS is ontwikkeld, gaat als projectmanagement door het leven. Onder andere in het Apollo-programma, het project dat een Amerikaan als eerste op de maan moest brengen, is dit tot ontwikkeling gekomen. Het gaat erom het enigszins nieuwe en kostbare resultaat van het project goed te definiëren en de weg naar de realisatie ervan in stappen op te delen en de activiteiten te benoemen, de volgorde ervan vast te stellen en een inschatting van de tijd, uren en kosten te maken. Voor de eerste stap moet men besluiten of het project wel moet starten; dit is "bezint eer ge begint" en "een goed begin is het halve werk". Dan na elke stap stel je de vraag doorgaan of niet? Ofwel "beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald". Maar meestal is het motto "het doel heiligt de middelen" en het resultaat zal er komen.

Benchmarking is uitgevonden door Xerox. Daar vroeg men zich af waarom ze voortdurend marktaandeel verloren,

vooral aan de Japanse concurrenten. Vergelijken van de prestaties van de eigen producten en processen met die van concurrenten moest duidelijk maken waar verbetering noodzakelijk was. Deze variant van industriële spionage is logisch, want "wie zich aan een ander spiegelt, spiegelt zich zacht". Natuurlijk zit er een risico in; voor je het weet "vergelijk je appels met peren" of "je ziet wel de splinter in andermans oog maar niet de balk in het eigen".

Waterman roept in 1987 op tot vernieuwing. In de Nederlandse vertaling van zijn boek 'Vernieuwing als strategie' begint hij de inleiding met de volgende zin die sindsdien voorkomt in vele stukken: "Meer dan in enig voorafgaand tijdperk is verandering in de huidige zakenwereld de enige constante." Iets verder schrijft hij dat winnaars overleven "door zich aan te passen aan veranderingen waaraan anderen in dezelfde bedrijfstak te gronde gaan. Zij zijn uiterst bedreven in wat ik vernieuwing noem." (Waterman 1988:13). Bedrijven moeten volgens hem continu vernieuwen. "Als het tij verloopt moet men de bakens verzetten" leert datzelfde.

Over de lerende organisatie schreef Senge in 1990 'The fifth discipline'. De vijfde discipline is het systeemdenken. Dat leidt tot beter begrip van en tot leren over het gedrag van de organisatie als systeem. Kennismanagement komt in de tijd wat later en ligt in het verlengde. Leren van fouten kennen we van "een ezel stoot zich in 't gemeen geen twee keer aan dezelfde steen". Senge geeft in zijn introductie in de paperback editie trouwens ruiterslijk toe dat hij ineens doorhad dat de lerende organisatie een nieuwe 'management fad' zou worden en dat hij daarvan wilde profiteren (Senge 1994:ix).

Core competenties is een idee dat uit hetzelfde jaar stamt. Hamel en Prahalad tekenden daarvoor. Kijk goed naar wat je levert en ontdek wat je kerncompetenties zijn die daaraan ten grondslag liggen. Versterk vervolgens deze competenties. Wat er een beetje bijhangt, doe je de deur uit en koop je voortaan in bij een bedrijf dat dat wel tot kerncompetentie rekent. Op de keper beschouwd komt het neer op "schoenmaker blijf bij je leest". In die zin is het tegengesteld aan het van alle markten thuis zijn-adagium van de diversificatie uit de jaren zestig (Hamel, Prahalad 1990).

## Thuis

Alle voorbeelden wijzen in dezelfde richting. Het is inderdaad oude wijn in nieuwe zakken en onze taal heeft veel van de 'nieuwe' inzichten reeds in huis. Het is daarom verbazend om te zien dat desondanks bij elke hype de consultants weer massaal te hulp worden geroepen. Zouden managers zonder die adviezen en inzichten niet zelfstandig in staat zijn hun organisatie door de 'turbulente-steeds-dynamischer-wordende-omgeving-waar-in-verandering-de-enige-constante-is' te loodsen? Sommige ondernemers vinden van wel wel. Zeeman noemde ik al en De Swart van Fortis had het in FEM-De Week over 'het eruit zetten van die McKinsey-yuppen met hun spreadsheetjes'. Een verklaring van de populariteit van hypes en de bijbehorende adviseurs zit enerzijds in het citaat van Senge. Hij gaf eigenlijk aan dat er sprake is van mode. Wetenschappers en organisatieadviseurs hebben op hun diensten de productlevencyclus toegepast en houden scherp in de gaten wanneer het tijd wordt voor iets 'nieuws'. En je voelt je toch achterlijk als je tijdens of na het golfen niet kan meepraten over TQM, BPR, ERP, ECR of XYZ. Dus je stelt in de eerstvolgende MT-meeting voor om een ECR-expert in te schakelen. Je mede-managers, die niet durven toegeven dat ze niet weten wat dat is en snappen dat ze daar niet naar moeten vragen, zijn het daar natuurlijk mee eens. Anderzijds is het met onderzoekers en adviseurs net als met artsen; vreemde ogen dwingen. We stoppen eindelijk met roken als de dokter het zegt en een extern adviseur of een onderzoeker krijgt eerder gelijk dan een interne adviseur of manager.

## Best

Ik pleit er niet voor om te stoppen met publiceren of met onderzoek doen naar hypes of in organisaties. Soms is onderzoek nuttig om de juistheid van de volkswijsheden aan te tonen. Het blijkt meetbaar dat lachen gezond is. De conditie van het menselijk afweersysteem verbetert door het zien van een komische film. Het beste lijkt mij de hypes met wat historisch besef kritisch en relativerend te benaderen. Over historisch gesproken; met Nederlandse spreekwoorden en gezegden heb je volgens het bovenstaande de wijsheid in pacht. Toch bestaan er nog oudere wijzen. De Wit, voormalig Directeur Generaal van de vroegere PTT, stelde op een symposium dat er na de Bijbel volgens hem geen managementboek met iets wezenlijks nieuws is verschenen. Ook zijn er managementboeken geïnspireerd door oude oosterse geschriften: 'De Taoeh-Teh-King van management' (origineel van Lao-Tse, 450 v.C.) of 'I Tjing voor Management' (Het boek van veranderingen, uit 1000 tot 500 v.C.). Ik heb echter nog geen titels gezien gebaseerd op de meer westerse klassieken als bijvoorbeeld 'Platonisch produceren', 'Management met Mohammed' of 'Bijbelse bedrijfskunde'. Genoeg ideeën dus voor een bijdrage aan een NSM-lustrumbundel die in 2006 kan verschijnen. Dan zullen we zien hoe oud de wijn werkelijk is.

ir.L.J.(Hans) Lekkerkerk (1959) studeerde in 1985 af aan de TU Delft variant Industriële Organisatie. Tot het faillissement in 1996 werkte hij in diverse functies op het Fokkerbedrijf Ypenburg. Na een intermezzo bij een adviesbureau is hij sinds september 1997 als docent verbonden aan de NBS met Operations Management en Innovatiemanagement als aandachtsgebieden. Hij zal ooit promoveren op de 'innovatiestructuur' van organisaties.

#### Literatuur.

- Imai, M. (1994) Kaizen, de sleutel van Japans succesvolle concurrentie, 2e druk, Kluwer, Deventer.
- Koelewijn, J. (1999) Het oog van de meester, in NRC-Handelsblad, 5 maart 1999 p.12
- Hamel, G., C.K. Prahalad (1990) Competing for the future, Harvard Business School Press, Boston
- Senge, P.M. (1994) The Fifth Discipline, the art and practise of the learning organization, 2nd edition, Currency Doubleday, New York.
- Waterman jr., R.H. (1988) Vernieuwing als strategie, Veen uitgevers, Utrecht/Antwerpen (vert. van (1987) The renewal factor, Bantam Books, Toronto)

#### Spreekwoorden:

- Dale, van (2000) Groot woordenboek der Nederlandse taal, CD-ROM basisversie 1.0, Van Dale Lexicografie Utrecht/Antwerpen
- Huizinga, A. (1998) Spreekwoorden en gezegden, Tirion, Baarn, 4e druk