

7S Revisited -1-

Maak korte metten met verzinsels

- Hugo Meijers -

De honger naar anders voedt een niet aflatende stroom aan *managementmodellen*. Onder de belofte van verbetering, verlichting en verlossing omarmen we massaal *nieuwe* trends. Het zijn modeverschijnselen die we in korte tijd afdragen en plaats laten maken voor de volgende gril. Ga voor meer vluchtigheid en minder wetenschappelijke onderbouwing.ⁱ Al trendhoppend rennen we zo van buzz naar hype, zonder stil te staan bij de desastreuze gevolgen. Begrijpelijk als we heilig geloven in stilstand is achteruitgang. Echter, door het doldriest achter rages aanrennen als een vorm van pupillenvoetbal ontstaat wel een vicieuze cirkel. Dat kennen we als het rode koningin effect.ⁱⁱ Hoe harder we lopen, des te sneller we moeten lopen om op dezelfde plek te blijven. Het wordt alleen maar erger zolang iedereen meedoet aan deze gekte. Stop er dus mee. Het kritiekloos kopiëren van rages is een symptoom van ondoordachte dwaling en een veeg teken aan de wand.

De werkelijkheid van managementmodellen

Er zijn twee soorten modellen: verzonnen theorie en werkende praktijk. Het verschil zit in fictie of feit. Laten we eerst de verzonnen theorie nader bekijken. Dit soort modellen beschrijven een abstracte werkelijkheid en passen bij de organisatie als bedenkfel. Dat is de door het management vastgestelde en vastgelegde kijk op de organisatie. Veel van deze modellen zien onder valse voorwendselen het levenslicht. Allereerst het voordoen dat ze de praktijk weergeven. Een (wetenschappelijk) verantwoord model hoort dat namelijk te doen. Echter, fantasie heeft niets van doen met dat wat feitelijk plaats vindt. Ze worden onterecht gezien als afbeeldingen van de praktijk.ⁱⁱⁱ Het zijn vereenvoudigde ordeningen van chaotische denkwijzen en helpen bij het structureren van de gedachtevorming.^{iv}

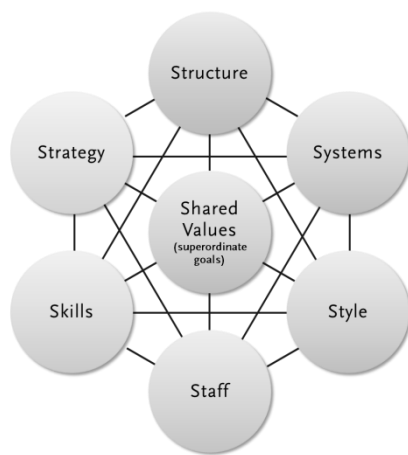
Verzonnen theorie zien we onterecht als de praktijk. In het verlengde hiervan stellen we onterecht dat modellen blauwdrukken zijn om de organisatie op te baseren. Beschrijvingen hebben namelijk geen voorschrijvende werking. De suggestie dat organisaties beter of zelfs excellent gaan functioneren door een model is pure misrepresentatie. Helemaal als gerenommeerde bedrijven het predicaat best-practice er zelf aan hangen. Een model dat geen relatie heeft met de dagelijkse praktijk is sowieso geen *practice*. Dus waarom deze twijfelachtige praktijken? Het bewieroken van modellen draait om status en commercieel gewin. Pretenderen het beter te weten met instrumenten die gegarandeerd succes leveren zijn halo's waar menig (advies)organisatie groot mee is geworden.

Slinks zinspelen op succes en het missen van de boot is garantie voor een warm onthaal. Geen manager wil falen of achter blijven. In de heksenketel van de dagelijkse wanorde valt de claim van orde, grip en succes niet te weerstaan. Maar daar is zelden sprake van, getuige de deplorabele resultaten en torenhoge implementatiekosten. Desondanks vatten modellen steeds weer vlam

onder het mom beter goed gejat dan slecht bedacht. Maar wat als ze slecht zijn bedacht en lukraak in elkaar worden geflanst? Wat als het gaat om broddelwerk door onlogisch denken? Neem als voorbeeld het beruchte 7S model waar drie McKinseanen mee op de proppen kwamen. Een model om excellerende bedrijven mee te typeren. Bedrijven waarvan binnen enkele jaren na het onderzoek bij de meeste de vlag er dramatisch anders bij hing. Vooral bij Atari, Delta Air Lines en Wang Labs. Het is een klassieker waar we veel van kunnen leren.

Het originele model

Tom Peters en Robert Waterman claimde bij de bekendmaking van het model dat de relatie tussen de 7S-en zorgen voor een effectieve organisatieverandering.^v Daarna hebben ze het model gebruikt om de overeenkomsten tussen de meningen van managers te doorgronden. Daar zijn acht principes



uit gekomen.^{vi} Vervolgens hebben ze model en principes verheven tot de norm voor excellerend presteren. Alsof analyseren, veranderen en presteren hetzelfde is. Dat zijn ze geenszins. Iedereen weet dat diagnose instrumenten niet herstellen noch voorspellen. Thermometers bestrijden geen koorts, laat staan dat het ziekte kan voorkomen. MRI-scanners lossen geen herseninfarcten en tumoren op. Een diagnose instrument brengt in kaart om te kunnen beoordelen of het er goed uit ziet. Daarvoor is een referentie of norm nodig. Diagnosticeren is zoek de verschillen tussen gezond en ongezond. Dat geeft een indicatie van waar iets zit dat er niet thuishoort of juist ontbreekt en er wel behoort te zitten. Het

zoeken naar de verschillen hebben deze McKinseanen consequent niet gedaan. Analyseren van ongezonde en middelmatig draaiende organisaties was kennelijk niet interessant. Ze diende niet als rolmodel. Maar ja, zoals Tom Peters zelf al opbiechtte, hij was niet uit op theorievorming en we kunnen ons altijd later zorgen maken over het bewijzen van de feiten.^{vii}

Vragen naar de mening van het senior management is volgens Tom Peters solide wetenschap.^{viii} Leuk verzonnen, intuïtief aannemelijk, maar inhoudelijk snijdt het geen hout. Management vragen naar hun bestaande overtuigingen is de geconditioneerde kijkwijze op organiseren bekrachtigen. Het is vragen naar de bekende en aangeleerde weg. De gegeven verklaringen leggen uit waarmee management geïndoctrineerd is. En dat is vooral in het eigen aandeel in het succes. Als management zo bepalend is voor succes, dan geldt dat ook voor de teloorgang van bedrijven. Het falen in de schoenen van de omstandigheden schuiven is een regelrechte attributiefout.

Enkele oogstrelende dwalingen

De zeven factoren van dit model zijn ingedeeld in hard en zacht. De harde staan bovenaan en superieur te pronken. Dat zijn strategie (voorgenomen plan), systemen (vastgestelde werkwijze) en structuren (ontworpen indeling). Dat wat management heeft bedacht en als werkelijkheid ziet is dus hard. Niet verbazingwekkend dat deze drie volgens de bedenkers op korte termijn te veranderen zijn.

Zacht is alles wat mensen aangaat met als spil de gedeelde waarden. Het riekt naar conformisme en de organisatie als smeltkroes, ofwel invoegen en niet toevoegen. Maar hoezo is het waarneembare gedrag zacht? Dat is de wereld op zijn kop zetten. Net als bij de organisatie zien als een ijsberg waar gedrag is ondergedompeld onder water. Deze kijkwijze is een erfenis van Plato en Descartes die ideeën en denken boven het waarneembare stelden. Het is een gevolg van 2500 jaar gefilosofeer over de onbetwistbare, intellectuele superioriteit. Geen wonder dat op gedrag aanspreken in veel organisaties taboe is. Vooral het gedrag van managers.

In het selecteren van de excellerende bedrijven zijn presteren en functioneren onterecht op één hoop gegooid. Een uitkomst is niet gelijk aan hoe dat te bereiken en te organiseren. Een goed ogende opstelling van een sportteam zegt niets de wedstrijd of de uitslag. Net zo min als de uitslag iets zegt over de kwaliteit van het spel. Het beheersen van een proces kan nog steeds gedrochten van producten opleveren en omgekeerd. De zeven factoren zeggen niets over de concrete inhoud en de praktische werking, waar het uiteindelijk allemaal om draait.

Volgens de bedenkers krijgen managers meer gedaan als ze aandacht hebben voor alle genoemde factoren. Excelleren ontstaat als alles dezelfde kant uit wijst en samenhangt. Echter, samenhang veroorzaakt niet per definitie een effectief samenspel, zowel intern als met de omgeving. Kijk maar eens naar de banken die door de crisis dreigen om te vallen doordat ze geen contact houden met wat in de samenleving leeft. Bij Fokker Aircraft hing ook alles samen. Desondanks waren crisis en concurrentie haar ondergang. Samenhang is hooguit een randvoorwaarde voor een efficiënte bedrijfsvoering. Het paradigma waar de bedenkers vanuit zijn gegaan is het militaristisch oplijnen en in het gareel houden. Dat is de bril van het clichématig richten van de neuzen: de fel bekritiseerde denkwijze van geef richting en geen ruimte. Het model riekt naar de toekomst valt top down te plannen en controle ontstaat door samenhang en eensluidendheid. Deze achterliggende overtuigingen horen bij het Angelsaksische denken waar veel bedenkingen over zijn.

Valide of niet?

Wat verder opvalt aan het model zijn het magische getal van zeven en de glis bedachte alliteratie. Dat is bewust gedaan om ze beter te kunnen onthouden.^{ix} Natuurlijk verhogen ezelsbruggetjes de beklijvingskracht van hersenspinsels. Tegelijkertijd doet het verwonderen of niet al te kunstmatig is gezocht naar een samenstel dat lekker oogt. Recentelijk gaf Howard Gardner toe dat hij in plaats van acht intelligenties er vele honderden van had kunnen maken, maar dat kan niemand onthouden. Modelleren is klaarblijkelijk de kunst van vergaarbakken verzinnen die eenvoudig te begrijpen, onthouden en reproduceren zijn. Is het model dan wel valide?

Een valide model moet voldoen aan twee criteria: volledigheid en wederzijdse uitsluiting. Over volledigheid kunnen we kort zijn. De zeven containers zijn dusdanig op te rekken en ruim in te vullen dat elke claim van volledigheid net zo waar als ridicuul is. Het zijn holle vaten die het hardst klinken. Wel ontbreekt de kern voor succes: de marktwerking met gunstige omstandigheden. Neem het

voorbeeld van Apple. Product fiasco's, gemiste leveringsdata en radicale reorganisaties waren bijna haar doodsteek. Om te excelleren moet een bedrijf een unieke propositie hebben en beloftes waarmaken. Iets dat Steve Jobs begreep als geen ander. Vervolgens is er geen sprake van wederzijdse uitsluiting. Overvloedige overlap ontstaat vanzelf door het gebruik van containers en door geen logische scheiding aan te brengen tussen verzonden theorie en werkende praktijk. *Shared values* is de bedrijfsopvatting, identiteit en visie, terwijl *strategy* wijst op voorgenomen acties en bestaansrecht. Hier staat dus meer van hetzelfde. Dat geldt ook voor *staff* (algemene vermogen), *skills* (aanwezige competenties) en *style* (omgang van management). Alsof de manier waarop management zich voordoet geen vaardigheid is en stijl niet relevant is voor collegiale en co-creërende professionals.

De uitweg

Modellen als verzonden theorie zien *niet* het daglicht vanwege bewezen resultaten, raakvlak met de dagelijkse praktijk of gefundeerde wetenschapsbedrijving. Ze zijn verzinselen om de kijk op de organisatie mee te (mis)vormen. Dit soort modellen schminken en verbloemen als een masker, waardoor niemand meer het ware gezicht ziet van dat wat gebeurt. Wantrouw dus de opgedirkte, opgedofte en rimpelloze plaatjes. Gelukkig is er een uitweg uit de doolhof van bedachte hersenspinsels. Simpelweg door te kijken met het fysieke in plaatst van het geestelijke oog. Dat is zien wat zich wel en vooral niet voordoet. De werkende praktijk heeft een radicaal ander model. Het is een model waar gebeurtenissen en taferelen centraal staan. Management is dan niet praten over en denken voor anderen, maar de kunst van het ensceneren. Daarover meer in deel 2. Tot dan realiseer dat beter goed gejat dan slecht bedacht meer zegt over het bekwaam stelen dan over de waarde van dat wat men jat.

Ir. Hugo Meijers is oprichter van Contraview. Hij heeft in helikopters gevlogen en is oorlogsveteraan. Contact: h.meijers@contraview.com.

ⁱ Bos, ten R. (2000), *Fashion and Utopia in Management Thinking*, Benjamins Publishing

ⁱⁱ De rode koningin is een karakter uit *Alice in Wonderland*

ⁱⁱⁱ Meijers, H. (2012), *Waar vluchtplannen, luchtledige voorstellingen en automatische piloten toe leiden*, Management en Consulting

^{iv} Meijers, H. (2012), *Aerodynamisch Veranderen: Waarom veranderen niet van de grond komt*, Contraview Publishing

^v Waterman, R.H., Peters, T.J. & Phillips J.R. (1980), *Structure is not organization*, Business Horizons, june

^{vi} Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982), *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperCollins Publishers

^{vii} Peters, T.J. (2001), *Tom Peters's True Confessions*, Fastcompany Issue 53

^{viii} Peters, T.J. (2001), *Tom Peters's True Confessions*, Fastcompany Issue 53

^{ix} Waterman, R.H., Peters, T.J. & Phillips J.R. (1980), Structure is not organization, Business Horizons, june