

Stop de Amerikanen!

Ten minste tien
goede redenen om
gewoon Europees
te blijven.

Hans Versnel
Jaap Jan Brouwer



INHOUD

Woord vooraf	6
Inleiding: <i>Don't try this at home</i>	10
Mind the gap	17
Krijgskunde: <i>Kadavergehorsamkeit</i>	
versus <i>Auftragstaktik</i>	31
Angelsaksische en Rinlandse	
logica vergeleken	40
Sounds nice, is foolish:	56
 tien Amerikaanse misverstanden	
Misverstand 1: <i>Economic man</i>	59
Misverstand 2: <i>Only the facts</i>	64
Misverstand 3: <i>One truth</i>	69
Misverstand 4: <i>One best way</i>	74
Misverstand 5: <i>Standards & Formats</i>	78
Misverstand 6: <i>Bigger is better</i>	81
Misverstand 7: <i>Power at the top</i>	83
Misverstand 8: <i>Planning & Control</i>	86
Misverstand 9: <i>Firm decisions</i>	89
Misverstand 10: <i>Money talks</i>	92
Waarom gaan wij hierin mee?	95
Freedom and Justice	101
Law and order	101
No surprises: safety and security	109

<i>Only human</i>	125
Waarom we niet rationeel zijn	132
Dreams & Drives	138
 <i>Management: no one best way</i>	 150
Drijfveren en management	150
Twee werelden, twee methoden van management	157
 <i>Get real</i>	 167
Het Angelsaksische model is ongeschikt voor complexiteit	168
De illusie van oorzaak en gevolg	169
Commitment is belangrijker dan compliance	172
Mensen zijn geen radertjes, ze zijn de motor	174
Het onverwachte is nuttig; variëteit is waardevol	175
Sturing uit angst bedreigt onze vrijheid	177
Onze identiteit is sterker dan we denken	179
 <i>Nawoord</i>	 181
 <i>Over de auteurs</i>	 184
 <i>Literatuur</i>	 186

Woord vooraf

'Stop de Amerikanen', zeggen Hans Versnel en Jaap Jan Brouwer in dit boek, en natuurlijk moet dat gebeuren. Onze Amerikaanse vrienden hebben ons veel goeds gebracht, maar er zijn grenzen!

We hebben gewoon te veel van hen geleerd, vooral waar het gaat om de inrichting en besturing van onze organisaties. Een organisatie is méér dan een *money-making-machine* die je kunt optimaliseren, zoals in Amerikaanse MBA-programma's wordt gedoceerd. En je hebt niet echt 2000 jaar beschaving nodig om '*you are fired!*' te zeggen tegen een medewerker die volgens een of andere berekening boventallig is geworden, of een fout heeft gemaakt. Toch gebruiken we voor HRM in Europese managementopleidingen vooral Amerikaanse leerboeken. Wie het snapt, mag het zeggen!

Maar nu eerst even de andere kant: Wat heeft Amerika ons voor goeds gebracht en wat hebben we van hen kunnen leren?

Ik noem een paar dingen (voor de *hard core* liefhebbers van dit boek geen prettig stukje): Enthousiasme voor ondernemerschap, durven leren van fouten om zo met vallen en opstaan verder te komen. Optimisme, denken in kansen in plaats van in bedreigingen: 'De muren van mijn huis zijn omgevallen, maar wat een uitzicht!' Het inrichten en goed laten functioneren van een multiculturele

samenleving. Jazz, filmkunst en avontuurlijke vrolijkheid: van krantenjongen tot miljonair. En de Amerikanen hebben ons, samen met de andere geallieerden, bevrijd en daarna op gang geholpen (Marshall plan).

Waarom moet Uncle Sam dan toch de voet dwarsgezet worden? Dat doen Versnel en Brouwer in dit boek fijntjes uit de doeken.

Een van de deficiënties van de Amerikaanse managementaanpak waarop de auteurs wijzen, is dat door een overmaat aan regels, procedures en formats de bezieling van de professionals voor hun vak zwaar onder druk komt te staan. I couldn't agree more! Een citaat uit onverdachte bron van Bob Lutz, ex vice-chairman van General Motors: 'To get the US economy growing again, we need to fire the MBA's and let engineers run the show.'

De enige keer dat Apple de boot miste, was toen de organisatie werd geleid door MBA's. Zo lang gesjeesde student Steve Jobs aan het stuur zat, waren klanten en aandeelhouders gelukkig. De reden daarvoor is duidelijk, zegt Lutz: 'Shoemakers should be run by shoe guys, and software firms by software guys.'

In het kernhoofdstuk van dit economisch en psychologisch onderbouwde en tot nadenken stemmende boek stellen Versnel en Brouwer tien Amerikaanse misverstanden aan de kaak, zoals de fictie dat er voor elke situatie één beste manier van organiseren zou zijn, of dat 'groter' altijd 'beter' is. Maar ook laten ze zien hoe ver we in ons

land al zijn met het doorvoeren van deze misverstanden. Het Anglo-Amerikaanse managementmodel wordt daarbij geconfronteerd met de Rijnlandse manier van werken en organiseren, en al lezend realiseer je je weer hoe mooi en beschaafd die Europese stijl eigenlijk is. Toegegeven: Rijnlandse organisaties maken iets minder winst, komen om in heidagen, commissies, denktanks, adviesraden en klankbordgroepen en zijn niet zo sexy. Maar... onderzoek heeft wél het volgende uitgewezen: Rijnlandse bedrijven bestaan langer (onder meer als gevolg van zo veel mogelijk financiering met eigen middelen en een afkeer van vreemde fusie-avonturen), ze zijn innovatiever (omdat de liefde voor het vak er doorgaans groter is dan de liefde voor het geld) en ze kennen een bovengemiddelde arbeidstevredenheid (omdat meer gestuurd wordt op vertrouwen en *commitment* dan met behulp van *spreadsheets* of *balanced scorecards*). In Amerika kennen ze die onderzoeksresultaten natuurlijk ook. Daarom zien we ook in de VS – met name jongere – bedrijven die op bepaalde aspecten behoorlijk Rijnlands zijn, zoals Apple, Bose, FaceBook, Google, Paccar en Starbucks.

Het omgekeerde is in veel heftigere mate aan de hand: Europese bedrijven die op bepaalde aspecten behoorlijk Anglo-Amerikaans aan het worden zijn.

Dus Rijnlanders, let op je zaak! Neem voor één keer eens met Amerikaans enthousiasme – dus zonder al die Europese nuanceringen, mitsen en maren – goed kennis van dit boek. Want het is een terechte waarschuwing die Ver-

snel en Brouwer hier uitdelen. Neem je die niet ter harte, dan is voor je het weet ook jouw baas een Amerikaans denkende MBA. Tel uit je winst!

Eindhoven, juli 2011
Mathieu Weggeman
Hoogleraar Organisatiekunde
Technische Universiteit Eindhoven

B. Lutz, *Car Guys versus Bean Counters: The Battle for the Soul of American Business*. Penguin, 2011.

Inleiding

Don't try this at home

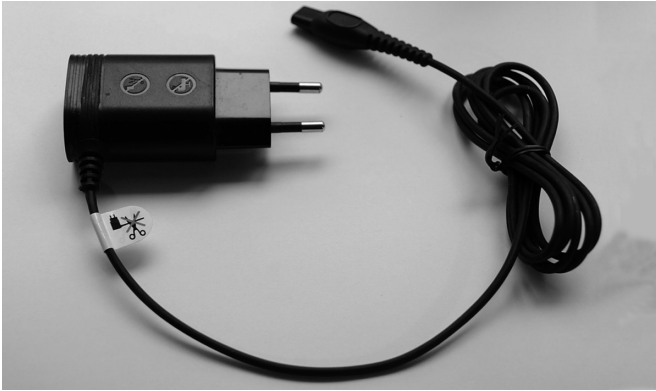
Grote ontwikkelingen worden vaak zichtbaar in kleine dingen. Je koopt een nieuw scheerapparaat en nieuwsgierig bekijk je de gebruiksaanwijzing. Wat zou men jou kunnen uitleggen over een apparaat met maar één knop? Dat hij aan en zelfs ook uit kan? Maar er volgt een verrassing: de gebruiksaanwijzing legt uit dat je het apparaat kunt reinigen onder de kraan en voegt daar met onderstreepte letters aan toe:

Wees voorzichtig met heet water. Controleer altijd of het water niet te heet is om te voorkomen dat je je handen verbrandt.

Die fabrikant verwacht dat ik echt heel dom ben, denk je dan. Maar ach, het zal wel de vertaling zijn van een tekst voor de Amerikaanse markt, en in Amerika is dit type waarschuwingen heel normaal.

Bij het uitpakken van het apparaat ontdek je een klein stickertje rond het netsnoer. Het stickertje toont een pictogram dat je oproept het snoer niet met een schaar door te knippen. Alsof die gedachte bij je opkomt als je een nieuw snoertje uitpakt.

Zo'n stickertje stemt tot nadenken. Want één ding is zeker: hierover is vergaderd. Er is besloten een sticker te ontwerpen en te laten produceren. En die ook op de



Nederlandse stekker aan te brengen. Ergens heeft een vergadering besloten: 'Laten we de Nederlanders ook maar waarschuwen, dan zijn wij gedekt als ze hun snoer doorknippen.' En daarvan zijn ook vast weer notulen gemaakt, om bij misverstanden op terug te kunnen grijpen.

De vraag is waartegen men dan eigenlijk gedekt is. Zou er in Nederland ook maar één rechter te vinden zijn die een fabrikant tot het betalen van een schadevergoeding zou veroordelen als een ongewaarschuwde burger een schok heeft gekregen bij het doorknippen van een elektriciteitsdraad? Natuurlijk niet, wij zijn geen Amerikanen. De Nederlandse rechter denkt in termen van 'redelijkheid en billijkheid' en zal de klager vragen of hij altijd anderen de schuld geeft van zijn eigen dommigheid. En zo houdt de Nederlandse rechter op kranige maar ontspannen wijze de Amerikaanse claimcultuur buiten. Eigenlijk luidt het uitgangspunt: mensen moeten hun gezonde verstand gebruiken.

En als er wel een rechter is die meent dat de klager een punt heeft, zou zo'n stickertje dan toch goed uitkomen? Weer: nee, we zijn geen Amerikanen. Nederland kent weliswaar een lange traditie waarin middenstanders en schouwburgen proberen hun aansprakelijkheid te ontlopen door het aanbrengen van bordjes met teksten als 'De directie stelt zich niet aansprakelijk voor schade, vermissing of diefstal van uw eigendommen', maar juridisch snijdt dat allemaal geen hout. Om te beginnen hoeft de directie zichzelf niet aansprakelijk te stellen, dat doe je zelf wel. En of de directie aansprakelijk is, maakt de rechter uit. Dat bordje doet niet ter zake. Het stickertje op het netsnoer dus ook niet.

Natuurlijk is het stickertje een kleinigheid, maar het past wel in een steeds grotere stroom van dagelijkse dingen die de indruk geven dat je voor dom versleten wordt, of juist gewantrouwd. Je zou immers weleens een claim kunnen indienen. Dus bevatten bijsluiters bij medicijnen bijna geen adviezen of aanwijzingen, maar wel hele reeksen mogelijke bijwerkingen: dan is alles gemeld en kun je ze niks maken. Op het labeltje van de begonia uit de tuinmarkt lezen we: 'bestemd voor decoratie en niet voor consumptie'. De strandbal van het zoontje is voorzien van de tekst 'this is not a life saving device'. En wat te denken van alle *disclaimers* onder aan e-mailberichten? Hun juridische waarde is net zo groot als die van het stickertje, maar je computer zit er vol mee. Menige e-mail van tien woorden gaat vergezeld van een zinloze lap tekst die niemand leest.

Er is dus meer aan de hand. Het zijn allemaal kleine uitingen van een veel groter fenomeen: we worden angstiger en willen steeds meer zekerheden. We zijn voortdurend bezig risico's te mijden en verantwoordelijkheden af te schuiven. Voorbeelden te over. De meest sprekende gaat misschien wel over wat in ons land altijd onzeker is: het weer. Waar vroeger iedereen begreep dat je niet moest gaan zeilen bij naderend noodweer, is er nu het *weer-alarm*. Zelf denken is niet langer nodig, de weerprofeten hebben dat van je overgenomen. En als het KNMI niet tijdig de noodklok luidt, komen er Kamervragen: 'Kan de minister uitleggen hoe het mogelijk is dat het KNMI niet tijdig voor deze situatie heeft gewaarschuwd?' Zo kan het zijn dat de minister in reactie op Kamervragen moet antwoorden dat zij 'voor het einde van het jaar de Kamer de criteria en protocollering voor een nieuw weeralarm zal doen toekomen'. Een succesje voor het toenmalige Kamerlid Joop Atsma, die onze blijvende sympathie verdiende met zijn strijd voor het voortbestaan van *Lingo* op de Nederlandse beeldbuis. Sommige zekerheden zijn het verdedigen waard, nietwaar?

Cultuurveranderingen zijn zelden processen met heldere oorzaken en gevolgen, maar het is onmiskenbaar dat de toenemende angst in onze samenleving hand in hand gaat met het accepteren van de Amerikaanse manier van werken en denken, die zich vooral lijkt te richten op het reduceren van risico's.

In het publieke domein krijgt de aandacht voor het uitbannen van risico's steeds meer hysterische trekken. Naast

een niet aflatende stroom van paternalistische voorlichting ('Drink niet te veel!', 'Sla je vrouw niet!', 'Eet gezond en beweeg regelmatig!', 'Rij niet te hard!', 'Wees aardig voor je medemens!') produceert de overheid beleid, gericht op de meest uiteenlopende risico's. Voedselveiligheid, productveiligheid, verkeersveiligheid, sociale veiligheid, het zijn allemaal terreinen waar deskundigen, belangenorganisaties en politici zich energiek werpen op de laatste risico's. En zolang deze risico's niet tot nul zijn gereduceerd, blijft er genoeg te doen. Over kosten-effectiviteit wordt niet gesproken, want ieder ongeval is er één te veel.

Voor wie zijn brood verdient met dit werk is dat een aangename omstandigheid, want achter de komma blijft er altijd een risico over. Als we uitvinden dat 1 op de 100.000 burgers die dagelijks een hele pot pindakaas eet daar een nare ziekte van krijgt, hebben we een reden voor nader onderzoek, overleg in Europees verband en aanvullende regelgeving. En wie denkt dat dit een overdrijving is, moet zich maar eens in de wereld van de voedselveiligheid verdiepen. Het is namelijk nog veel gekker.

Bij rampen of dreigende rampen valt telkens weer op wie er allemaal verantwoordelijk menen te zijn. De crisisteams duikelen over elkaar heen, en ingewijden weten al op voorhand dat iedere crisis leidt tot een uitvoerige evaluatie – die weer zal leiden tot aanbevelingen om de crisisorganisatie nog eens stevig onder de loep te nemen. Men leeft in de hardnekkige illusie dat meer regels

en meer structuren leiden tot een slagvaardiger overheid en minder rampen.

Ook in het bedrijfsleven, de zorg en het onderwijs lijken we klakkeloos te accepteren dat ons werk wordt gestandaardiseerd door simplistische *formats* en dat ziellose planning & control-cycli ons werklevens bepalen. Erger nog, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid worden gesmoord in formulieren, procesbeschrijvingen, *targets* en *performance indicators*. We proberen alle risico's 'weg te organiseren': we willen alles kunnen voorzien en reguleren, en zo worden we steeds slechter in het omgaan met wat het leven leuk maakt: het onverwachte.

Nog erger is dat we in onze drift om het onverwachte uit te bannen telkens proberen de wereld om ons heen te simplificeren. Daarbij maken we steeds vaker gebruik van de Amerikaanse manier van denken, die complexiteit negeert, kleurrijke werkelijkheden reduceert tot zwart en wit en de menselijke factor probeert uit te sluiten. En als dit niet blijkt te werken, is het standaardadvies: *try harder, there is one best way*. Dus niet nadenken, maar doorzetten.

De ontwikkelingen gaan sneller dan veel mensen denken, vooral door de internationalisering van het bedrijfsleven. Nederlandse bedrijven zijn steeds vaker druk met het voldoen aan op Amerikaanse leest geschoeide regels. Beurswetgeving, regels voor boekhouden en jaarverslagen, regels voor goed bestuur, regels voor controle en

regels voor de controle van de controle. En om de wind eronder te houden, is er zoiets uitgevonden als *compliance*: een beetje organisatie heeft vandaag de dag een groepje *compliance officers*, mensen die zich de hele dag bezighouden met de vraag of het personeel zich wel aan de regels en beginselen houdt. Een bijzondere subspecies is de *clean desk police*, die buiten kantooruren de kamers controleert op rondslingerende documenten. *Zero tolerance! Three strikes and you're out!* Zo worden klerken en hun chefs langzaam getransformeerd tot robots die hun vaste programma afdraaien. Verrassingsvrij.

Het meest opvallend aan deze ontwikkelingen is dat ze zich allemaal lijken te voltrekken alsof ze volkomen logisch zijn en blijf geven van professionaliteit. We slikken ze voor zoete koek. Er zijn echter heel goede redenen om dat juist niet te doen, en daarover willen wij je in dit boek graag vertellen. Dus: stop de Amerikanen!

Hans Versnel

Jaap Jan Brouwer



Tussen de bewoners van het Europese continent en de Angelsaksen bestaat een culturele kloof die veel dieper is dan veel mensen denken, en die ook stevig in de historie is geworteld. Die historie is te vinden als we teruggaan naar de Romeinen, die grote invloed hebben gehad op het continentale denken over thema's als recht en redelijkheid, een invloed die in Engeland beperkt is gebleven.

We kunnen ook wijzen op de breuk tussen Engeland en de katholieke kerk onder Hendrik de Achtste, we kunnen aangeven dat de Britten als eilandbewoners zich altijd hebben kunnen permitteren om enige afstand te houden van de drukte van het continent met zijn diversiteit, vele talen, culturen en grensgeschillen.

Maar de echte kloof tussen het Rijnland en de Angelsaksen manifesteerde zich in al zijn scherpste rond het jaar 1800, in Königsberg, de hoofdstad van het toenmalige Pruisen. Toen deden zich in hetzelfde tijdsgewricht twee ontwikkelingen voor die nog altijd nagalmen. De ene ontwikkeling vond plaats op het gebied van de filosofie, de andere betrof de krijgskunde. Twee kennisgebieden die ver uiteen lijken te liggen, maar toch tot vergelijkbare inzichten kwamen.

Filosofie: hoe moet je iemands handelen beoordelen?

Laten we beginnen met de filosofie, meer in het bijzonder de ethiek. Een belangrijke ethische vraag is: moet ik het handelen van een mens beoordelen op zijn effecten, of op de bedoelingen achter het handelen? Het antwoord op die vraag verdeelt het Westen al ruim twee eeuwen in twee kampen: ten westen en ten oosten van de Noordzee denkt men er heel anders over. De betekenis daarvan is echt enorm, maar er wordt weinig nagedacht over de praktische gevolgen.

De twee kampen worden wel aangeduid als *consequentialisme* en *non-consequentialisme*. Consequentialisten stellen dat het handelen van de mens beoordeeld moet worden op zijn effecten. Non-consequentialisten stellen juist dat de effecten van het handelen vaak onmogelijk te voorzien zijn, en dat dus de intenties achter dat handelen bepalend zijn.

De wortels van het consequentialisme liggen in het liberalisme zoals dat ontstond in de hoofden van Engelse denkers als Jeremy Bentham (1748-1832). Voor de aartsvaders van het liberalisme was het consequentialisme een logische bouwsteen in hun lijn van denken, die de vrijheid van het individu vooropstelt. De redenering is eenvoudig en zuiver, en stelt dat mensen vrij moeten zijn in wat zij denken en doen, maar dat die vrijheid ophoudt waar anderen worden benadeeld. Je bent dus vrij te doen wat je