

- CROSS J.G. (1969) *The economics of bargaining*. New York: Basic Books.
- DEUTSCH M., EPSTEIN Y., CANAVAN D., GUMPERT P. (1967) «Strategies of inducing cooperation: an experimental study», *Journal of Conflict Resolution*, 11: 345-360.
- FISHER R., URY W. (1981) *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton Mifflin.
- KENNEDY G. (1982) *Everything is negotiable*. Londen: Arrow Books.
- KENNEDY G. (1987) *The Economist Pocket Negotiator*. Oxford/Londen: Basil Blackwell, The Economist Publications.
- LUCE D., RAIFFA H. (1957) *Games and Decisions*. New York: Wiley.
- ORKIN M. (1987) «Balanced strategies for prisoner's dilemma», *Journal of Conflict Resolution*, 31: 186-191.
- PATCHEN M. (1987) «Strategies for eliciting cooperation from an adversary», *Journal of Conflict Resolution*, 31: 164-185.
- RAIFFA H. (1982) *The art and science of negotiating*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- RAPOPORT A. (1960) *Fights, games and debates*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- ROTH A., editor (1985) *Game-theoretic models of bargaining*. Cambridge: Cambridge University Press.
- RUBIN J.Z. & BROWN B.R. (1975) *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.

## FORUM

# DE MYTHE VAN MANAGEMENTOPLEIDINGEN

Luc DERIJCKE

Directeur IPO-UFSIA Management School

«Leidinggevende functionarissen, de meest intensief opgeleide groep volwassenen in de maatschappij, ondervinden waarschijnlijk het minste effect van hun opleiding. Elke manager zou driehonderd werkdagen per jaar – à raison van een paar duizend dollar van het bedrijf – kunnen doorbrengen bij allerlei cursussen, zonder zelfs maar kans te lopen de rijke tafel leeg te eten die consultants, academici, trainingfirma's, verenigingen, uitgevers en andere wereldverbeteraars dekken voor de zakenwereld. Hun altruïsme is doorspekt met winstbejag. Het opleiden van leidinggevende functionarissen is altijd de best betaalde branche geweest van het onderwijs en er kan weinig anders aan tippen. Het is ook een gemakkelijke markt geweest; slechts een paar ketterse stemmen hebben zich ooit afgevraagd of je leidinggevende functionarissen wel echt iets kunt bijbrengen, dat wil zeggen: hen beter kunt maken in hun baan door wat voor algemene instructie cursus dan ook, lang of kort». Zo haalt Robert Heller uit in zijn pikant en ironiserend succesboek «De naakte manager» <sup>(1)</sup>.

Sommige auteurs vegen op een wat meer subtiële en geraffineerde manier de vloer aan met de managementopleidingen. Verantwoordelijken voor management of business schools laten zich in hun betogen op het eerste gezicht in dezelfde zin uit als Heller. Eerst worden de «doorsnee» bestaande managementopleidingen flink over de hekel gehaald (zie bijv. prof. De Veusser van het Flemish Institute for Management in Het Laatste Nieuws van 13 augustus 1988: «De doorsnee business school vormt geen managers» <sup>(2)</sup>). Nadat de tekortkomingen breed in de verf gezet zijn – te

(1) HELLER Robert, *De naakte manager – De mythe van management*, Veen uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 1987; blz. 253.

(2) CLEMENT Koen, *Jobwijzer sprak met prof. De Veusser – De doorsnee business school vormt geen managers*, Het Laatste Nieuws, 13, 14, 15 augustus 1988; blz. 29.

weinig praktijkgericht, te academisch, te veel opleiding en te weinig echte vorming ... –, waaruit moet blijken dat men de valkuilen van zijn stiel goed kent, komt dan de wending: «Daarom doen WIJ het anders...». Dit is de geijkte manier voor elke degelijke oratio pro domo. Aan deze verleiding zal ik proberen te weerstaan.

### Management: wetenschap en kunst

Willen we de waarde van managementopleidingen op een gezonde basis evalueren, dan moeten we starten bij het begin: Wat is management en wat is een manager? De bekendste definitie is die van Lawrence Apply, voormalig president van de American Management Association: «getting things done through people». De reeds geciteerde spitse geest Heller merkt bij deze definitie op dat ze zowel van toepassing is op de president van General Motors als op de madam van het bordeel. De definitie van 1980 van de Society for Advancement of Management heeft al wat meer body. In vertaling luidt ze: «Ontwerpen en onderhouden van een omgeving waarin doeltreffend en doelmatig gebruik gemaakt wordt van de hulpmiddelen en van de menselijke prestaties, gericht op de realisatie van de gekozen missie en doelstellingen. Management is tegelijk een wetenschap en een kunst. Als wetenschap is het gestructureerde kennis – concepten, theorie, principes en technieken – waarop de management-praktijk stoelt; als kunst is het de toepassing van deze gestructureerde kennis in de reële situatie, meestal met allerlei mengelingen en compromissen, om het gewenste resultaat te bekomen». Einde citaat.

Een logische conclusie dringt zich al direct op. Managementopleidingen, in de vorm van seminaries of lectuurstudie, kunnen alleen de wetenschap bijbrengen: de kennis en de vaardigheden, de werktuigen van het management. [Wie geen talent heeft, moet het van zijn werktuigen hebben. (3)] De kunst van het management, die onder meer de echte valorisatie inhoudt van die wetenschap, is een andere dimensie en komt anders tot stand. Hier komt vooral de persoon van de manager in beeld. Hij of zij is het kwetsbare en niet onfeilbare wezen dat in samenwerking met al even kwetsbare en feilbare medewerkers probeert iets te bereiken in omstandigheden die voortdurend tegenwringen. Men kan iemand de culinaire kennis en technieken overbrengen, maar er daarom nog geen grote kok van maken. Deze is immers eerst en vooral een gedreven kunstenaar. Tegenwoordig worden er zelfs voetbalscholen opgericht. Maar zij kunnen

(3) *Japans hoofdkussenboekje voor managers*, Samengesteld door G. Vanden Berghe, Tielt, Lannoo, 1988; blz. 77.

geen Johan Cruyff of Maradona maken. Ook zonder Ajax en Rinus Michels zou Cruyff de balkunstenaar geworden zijn die hij geweest is.

Veel Business Schools – en niet alleen de bekende grote namen van de Amerikaanse hitlijst van MBA's – worden weinig geremd door nederigheid. Een Belgische instelling insinueerde in haar recente advertentiecampagne dat bij haar toekomstige De Benedetti's gevormd worden. Wij ontkennen zeker niet dat uit de bekende grote MBA-opleidingen – van Harvard tot INSEAD – grote managers voortgekomen zijn. Het Amerikaanse zakenblad *Fortune* schreef onlangs nog in verband met de Europese MBA-toppers: «The new MBA's are among the shooting stars of Europe's business», en somt een indrukwekkende reeks voorbeelden op (4). Ik stel mezelf nog steeds de vraag in welke mate dit succes toe te schrijven is aan een goed uitgekiende selectie van kandidaten eensdeels en aan de effecten van de opleiding anderdeels. Uit onderzoek blijkt trouwens dat deze scholen vooral goed zijn in het opleiden van consulenten en managementprofessoren, die de managementwetenschap voortplanten. Ook de bloei van de Amerikaanse economie mag niet zomaar op rekening van de vele «excellente» management schools (5) geschreven worden. De Amerikaanse veroveringsgeest, competitieve maatschappij en puriteinse ingesteldheid zijn een even belangrijke verklaring. Hoe zou men anders de economische sterkte moeten verklaren van West-Duitsland, op dit ogenblik inzonderheid Bayern en Baden-Württemberg, waar internationaal gereputeerde managerscholen ten enenmale ontbreken? Wat ons betreft ben ik soms zeer aangenaam verrast hoeveel alumni van het PPB, ons middle management programma, topposities bekleden in het Vlaamse bedrijfsleven. Verre van ons evenwel om het oorzakelijk verband te veel in de richting van ons programma te manipuleren. Als ik die namen overloop word ik door het gevoelen bewoond dat zij in eerste instantie twee grote kenmerken hebben: een rijk begaafd talent enerzijds en een grote loyaliteit tegenover hun opdracht en hun onderneming anderzijds. Ons PPB heeft ze zeker geholpen in hun opgang, maar het is er niet de oorzaak van.

Carrière maken is op dit ogenblik weer goed gezien. Er duikt dan ook een nieuwe lichting «Strebers» op. Vandaar de groei en bloei van MBA's van allerlei allooi. Uit eigen ervaring stel ik vast dat er een specifiek profiel van kandidaten voor is: meer belust op het halen van de MBA-titulatuur – een soort must van Cartier – en meer yuppie-getint. Ik zal

(4) *Europe's best Business Schools*, *Fortune*, May 23, N 11; blz. 36-43.

(5) Een apologie van deze scholen vindt men o.m. in: DAEMS, Herman, *Goede business steunt business-scholen*, *Trends*, 19 november 1987, blz. 231-232.

zeker niet in twijfel trekken dat deze opleidingen goede tot uitstekende scholen van de managementwetenschap zijn. Ze hebben in de regel echter ook een soort LSP-effect, waarmee ik bedoel dat de alumni met een meer dan gemiddeld zelfvertrouwen en dito ambitie eruit te voorschijn kunnen komen. Bij sterke, gerijpte persoonlijkheden hoeft dit geen probleem te zijn. Bij nogal wat anderen dekt de vlag minder de lading. Een potentiële werkgever doet er in elk geval goed aan zich niet te laten vangen aan het glinsterende diploma op zichzelf, zich af te vragen of dit type wel in zijn cultuur past en/of hoeveel kaderleden van dat profiel zijn bedrijf kan verdragen. In hun studie «Management Education and Development» waarschuwen twee eminente Amerikaanse professoren, Lyman W. Porter van de University of California en Lawrence E. McKibbin van de University of Oklahoma, dat de Amerikaanse Business Schools gevaar lopen door hun succes te verworden tot zelfgenoegzame instituten. De klemtoon ligt te veel op de financiële kant van het ondernemingsgebeuren, waarbij «every human being is only a factor of production». De grote scholen leiden te weinig op tot «people skills» en «leadership skills». Bovendien is alles nogal megalomaan; kleinere en middelgrote ondernemingen blijven te veel buiten het gezichtsveld.

### Drie wegen van managementvorming

De wijze oude Amerikaanse professor emeritus Donald Kirkpatrick ziet drie basisroutes om managers op alle niveaus te helpen in hun ontwikkeling: cursussen en seminaries, lectuur van boeken en tijdschriften, en on-the-job coaching (6). De twee eerste wegen leiden tot het verwerven van de managementwetenschap, het laatste kan bijdragen tot de kunst van het managen. De drie wegen samen bieden de meeste kans op succes.

Op lectuur wil ik in dit bestek niet ingaan. Zwemmen leer je niet in een boek, maar Kurt Lewin heeft toch ook groot gelijk als hij zegt dat niets zo praktisch is als een goede theorie. Cursussen en seminaries, intern of extern, lopen vandaag de dag het meest in het oog. De budgetten die hieraan besteed worden groeien. Uit onderzoek van de KUL/UCL blijkt dat vooral in ondernemingen met een hoge innovatiegraad sterk geïnvesteerd wordt in de vorming van managementpotentieel (7). De vraag is groot, het aanbod is chaotisch. Iedereen schijnt zijn grantje te willen meepikken. Zelfs de inventarisering van dit turbulente aanbod is een

(6) KIRKPATRICK, Donald L., *Supervisory and Management Development: Update from an Expert*, Training and Development Journal, August 1988; blz. 59-62.

(7) *Management en Innovatie*, KUL/UCL, Egon Zehnder International, (1987); 24 blz.

nieuwe markt aan het worden. Elke overvloed wekt onbehagen. De kritische vraag die in de titel van dit referaat onderduims aanwezig is, heeft hier misschien wel iets mee te maken. Heeft het allemaal wel effect, of is het vooral een goed geoliede commercie?

Alvorens in te gaan op deze vraag, wil ik even enkele actuele tendensen in het actuele vormingsgebeuren voor managers onder de loep nemen. Vooreerst zien we een verschuiving van management naar leiderschap als topic. Sinds Warren Bennis in zijn boek «Leaders» (8) poneerde dat «managers do things right, leaders do the right thing», is de vraag groot naar mensen met visie en inspiratie, die aan de onderneming een bezielende toekomstvisie kunnen bieden.

Voorts zien we hoe vorming, opleiding en training steeds meer geïntegreerd worden als element ter ondersteuning van de cultuur, de strategie, de interne marketing en het «corporate image» van de onderneming. Als men propageert «2 miljoen klanten, dat moet je verdienen, elke dag», zal men deze boodschap eerst intern bij het personeel waar moeten maken. Klantgerichtheid, kwaliteitszorg, service, competitiviteit, challenge en innovatiegeest zijn de huidige slagwoorden in vele ondernemingen. Interne marketing en beïnvloeding van de interne cultuur zijn instrumenten geworden om dit in de dagdagelijkse beleving van de medewerkers in te bedden.

Generalistische opleidingen worden nog steeds belangrijker. Managers van welke gespecialiseerde afdeling ook dienen meer helicoptervisie te verwerven en te leren over het muurtje van hun vakspecialisme te kijken.

De verantwoordelijkheid voor opleiding en vorming van medewerkers, ook van toekomstige managers, verschuift met de dag meer naar de lijnfunctionarissen. De tijd dat de budgetten soeverein beheerd werden door vormingsbaronnen vervliedt.

Dat een manager over een hoog peil van sociale vaardigheden allerhande moet beschikken is al lang evident. Na de bohémienjaren van de sensitivity trainingen, LSP's en andere psychologische hoogstandjes komen we ook in dezen meer en meer terecht in de Nieuwe Zakelijkheid. De lessen in huilen en in het uitstallen van emoties zitten in een downtrend. Men wil nu resultaatgerichte trainingen, direct operationeel in de werksituatie, zoals onderhandelen, interviewing, overtuigingscommunicatie, conflictoplossing enz.

(8) BENNIS, Warren & NANUS, Bert, *Leaders, The Strategies for taking Charge*, New York, Harper & Row, 1985; 244 blz.

## Leercultuur en carrièrebeleid

Heel vaak wordt de effectiviteit van managementopleidingen ter discussie gesteld. Ik kan me er van af maken met de stelling dat de resultaten van opleiding en vorming moeilijk te isoleren en derhalve niet accuraat te evalueren zijn. Een netwerk van factoren heeft inderdaad invloed op het effect: de motivatie van de deelnemer, de houding van de chef, de kwaliteit van de opleiding zelf, het tijdstip, het kader, de follow up enz. Bovendien heeft het participeren aan cursussen en seminars een resem al of niet gewenste neveneffecten: het zich erkend voelen, bevordering van informele contacten, leren kennen van interessante collega's uit het eigen bedrijf of van elders, er eens uit zijn, zich eens kunnen afreageren, e.d.m. Een verblijf van enige weken in de highbrow sfeer van INSEAD of het beleven van een intense groepstraining in de abdij van Postel laten allerlei ontastbare sporen na.

Ik zie toch twee bedrijfsfactoren in het bijzonder die sterk bepalend zijn voor de effectiviteit van managementopleidingen, intern of extern. De eerste betreft de «leercultuur» van de organisatie. Warren Bennis onderscheidt «maintenance learning» en «innovative learning». Het eerste gaat over het verwerven van de methodes, technieken en procedures om bekende problemen aan te pakken. «Innovative learning» daarentegen gaat over het anticiperen op en oplossen van problemen die onbekend zijn <sup>(9)</sup>. In de «learning organization» durft men het verleden herinterpreteren, is er ruimte voor experiment en intuïtie, worden non-conformistische denkers positief bejegend en heerst er permanent «creatieve onvrede». Medewerkers worden ontwikkeld door hen steeds nieuwe uitdagingen voor de voeten te gooien. Er wordt geen genoegen genomen met een sfeer van middelmatigheid. Prestaties, successen en tegenslagen worden benaderd als leermomenten. Welke lessen kunnen we eruit trekken om in de toekomst beter te worden? Beter presteren is in alle inzichten lonend. Doorgaans wordt in de bedrijven met een sterke leercultuur veel tijd en geld besteed aan cursussen en seminars. Deze inspanningen zijn dan wel verankerd in de hiervóór omschreven cultuur en putten vooral daaruit hun effect.

De tweede factor die de effectiviteit van managementopleidingen bepaalt, is het carrièrebeleid. Opdat management development resultaten zou opleveren is het nodig dat er een degelijke selectie is naar potentieel van de toekomstige kadermedewerkers, een goede kijk op loopbaanpatronen, een aanpassing van de loopbanen aan de levensloop van de mens, regel-

(9) BENNIS, Warren & NANUS, Bert: *Leaders*, op. cit., blz. 190-214.

matige carrièregesprekken en dergelijke meer. De «baat het niet, dan schaadt het ook niet» stijl die ter zake nog heerst in veel ondernemingen maakt van opleidingsinspanningen eerder een goedbedoelde gok dan een bewuste strategie. Ondernemingen van die aard zijn veel altruïstischer dan zij denken. Zij betalen dan veelal de bijdrage tot de kennis van de managementwetenschap waar andere bedrijven later van profiteren...

Het zijn geen gemakkelijke voorwaarden. Het is veel eenvoudiger mensen naar seminars te sturen dan iets te veranderen aan de cultuur van de onderneming of een degelijk carrièrebeleid op te zetten.

## Terug naar de basisvraag: Wat is management?

Management is «getting things done through people». Management is wetenschap en kunst, zegden we. Toch is daarmee niet alles gezegd. Iets met mensen voor elkaar krijgen is meer nog dan wetenschap en kunst. Het is ook «be-ziel-ing». De echte manager heeft een droom van iets groots, iets moois, respectabels of waardevols dat hij samen met anderen wil realiseren. Hij is niet alleen creatief, hij is ook generatief, d.w.z. dat hij iets wil opbouwen dat voor generaties waarde zal hebben. Hij wil echte meer-waarde voortbrengen, niet alleen maar materiële en psychologische winst, maar iets wat bij hemzelf en bij anderen geloof, hoop en liefde wekt, zoals zijn ontwerpen voor de pas overleden Enzo Ferrari ontzaglijk veel meer waren dan een produkt op vier wielen om zich te verplaatsen.

De echte manager – in de literatuur heeft men het over de leider – tracht voortdurend anderen te bezielen door hen bij zijn droom – het wat getekende woord roeping durven we amper gebruiken – te betrekken. Hij verkondigt, daagt uit, gaat voor, steekt anderen aan met zijn enthousiasme. Grote doelstellingen worden niet bereikt met technieken en procedures, maar met dagdagelijks knokken, geïnspireerd en gedreven door iets dat zin heeft en geeft. «Genie ist Fleiss», zegden de Pruisen een paar eeuwen geleden. Wie een waarom heeft, kan bijna elk hoe verdragen, zei Nietzsche. En de opnieuw geëerde oorlogsfilosoof Carl von Clausewitz merkte op dat «beinahe alles Grosse was darstehe, als ein Trotzdem darstehe, trotz Kummer und Qual, Armut, Verlassenheit, Laster, Leidenschaft». Een manager moet kunnen afzien voor de idealen van zijn groep.

De definitie van management van L. Apply dient aangepast te worden. Degelijk management is «getting extraordinary things done through ordinary people».

Deze logotherapeutische opdracht – zin creëren en zin geven – van de manager kan men moeilijk aanleren in managementopleidingen. Een intense ervaring bij de scouts, in de sport of in vrijwilligerswerk is hiertoe wellicht veel beter. Want wat hij of zij nodig heeft is een zwaar pakket evenwichten: evenwicht tussen van de mensen houden en toch veel van hen kunnen eisen, evenwicht tussen hard en zacht, tussen de mannelijke en de vrouwelijke waarden, tussen Yang en Yin, tussen gezag en macht, tussen professionele inzet en andere levensdoeleinden, tussen zich belangrijk achten en zich niet als onmisbaar gedragen, tussen streven naar het beste en aanvaarden van de menselijke feilbaarheid, enz. Eigenlijk hebben we met veel woorden gezegd dat men maar kan slagen als manager als men slaagt als mens. Manager-woorden loopt parallel met mens-woorden.

Managementopleidingen – maar dat wist u al lang vóór dit referaat – mogen niet overvraagd worden. Zij kunnen nooit instaan voor het volle manager-woorden. Toch zijn ze als aanvullende component in dit groeiprocess nuttig. Het managersleven is immers een strijd en, om met Goethe te eindigen: «Die grössten Vorteile im Leben überhaupt wie in der Gesellschaft hat ein gebildeter Soldat».

\* Voor VKW Antwerpen en Mechelen.

(10) *Where the schools aren't doing their homework*, Business Week, November 28, 1988, blz. 84-89.

## BOEKBESPREKINGEN

### ALGEMENE ECONOMIE

John Kenneth GALBRAITH

**Economics in Perspective.** A Critical History

Boston, Houghton Mifflin Company, 1987, 324 blz. - Prijs: 19,95 \$

De stand van de economische wetenschap vandaag is grotendeels en onlosmakelijk de resultante van het verleden en dit verleden kan niet worden begrepen zonder de omstandigheden te onderzoeken die het economisch denken hebben beïnvloed. Deze beide krachtlijnen bepalen de structuur van Galbraith's recentste boek. De wisselwerking tussen economische feiten en economisch denken is het centrale thema, dat in een breed perspectief wordt uitgewerkt, gaande van de «Ancient Economy» tot de moderne «Welfare State», van de «household-economics» tot de «megamergers».

Galbraith gaat ervan uit dat economische denkbeelden steeds het produkt zijn van hun eigen tijdelijk en ruimtelijk kader en niet los kunnen worden gezien van de wereld die ze interpreteren. Economie is een reflectie op een wereld waarin zich specifieke economische ideeën hebben ontwikkeld. Waar economie bij betrokken is, wordt geschiedenis heel functioneel.

Boeiend zijn de perifere details in de ontwikkeling van het economisch denken, doch de aandacht gaat vooral uit naar en de klemtoon ligt in de eerste plaats op de hoofdzaken, het vernieuwende én het blijvende.

We hebben hier te maken met een primeur. Er bestaan uitstekende werken over de geschiedenis van het economisch denken, men kent indrukwekkende studies over de geschiedenis van de economische feiten. Hier gaat het om de geschiedenis van *de* economie. Galbraith heeft op een *eigen* en *zinnige* wijze een kritische historiek geschetst van de economische ideeën zoals ze in en uit de eigentijdse realiteit zijn ontstaan en gerijpt. Daarbij worden specifiek die ideeën in reliëf gebracht welke hun eigen historische context hebben overleefd en tot op vandaag ons denken en doen ingrijpend beïnvloeden.

Zoals de bijtitel luidt: «Economics in Perspective» is een reis door ruimte en tijd, waarbij de focus gericht is op het ontdekken van de binnenkant van de economische realiteit. De belichting is uiteraard zeer persoonlijk en onvermijdelijk selectief, te meer daar het – voor wat de voorbije halve eeuw betreft – veelal gaat over personen en gebeurtenissen die de auteur van dichtbij heeft gekend en beleefd.

Het is niettemin geen specialistisch werk. De toon is onderhoudend, vertellend. Galbraith getuigt van een sterke vaardigheid om het essentiële van de opvattingen en vooral de controversen te releveren op een wijze die uitnodigt, zelfs uitdaagt tot verder onderzoek. Voor de professionelen en voor de belangstellende leken is dit boek een leerrijk en uniek getuigenis van de kijk die een uitzonderlijk man als J.K. Galbraith geeft op de manier waarop het economisch probleem in de loop der tijden werd geanalyseerd en (al dan niet) opgelost.

Sterk aan te raden, zonder uitstel!

Jacques Meganck