

Alweer een nieuwe manier van managen?

Julian Birkinshaw

Reinventing Management

Jossey-Bass, San Francisco, 2010.

295 p., ISBN-13: 978-0-470-75011-7.

Professor Julian Birkinshaw is *deputy dean* van de London Business School en medeoprichter van het Management Lab, een onderzoekscentrum dat als doelstelling heeft de evolutie van management als professie te versnellen. Op basis van het werk van dit lab heeft Birkinshaw het overzichtswerk *Reinventing Management* geschreven. Het doel van het boek is tweeledig. Allereerst wil Birkinshaw aantonen dat de recente economische crisis niet alleen het resultaat is van falende overheidsregulering en verkeerde organisatiestrategieën, maar ook van fundamentele tekortkomingen van het management van organisaties. Aan deze tekortkomingen ligt volgens hem een foutief managementmodel ten grondslag. Het tweede doel van Birkinshaw is dan ook om een nieuw managementmodel te ontwerpen dat organisaties voor langere tijd kan helpen goed te presteren. Hiervoor moet het begrip management volgens de auteur wel opnieuw worden gedefinieerd.

Birkinshaw is het eens met Mintzberg¹ dat weliswaar de functies van managers de laatste decennia weinig veranderd zijn, maar stelt tevens vast dat de methoden waarmee die functies worden uitgevoerd wel degelijk anders zijn dan vroeger. Birkinshaw betreurt dat dit idee niet vaker ter sprake komt in de literatuur die gedomineerd wordt door boeken over leiderschap. In het door hem opgerichte Management Lab doet men gericht onderzoek naar de kwaliteit van en de ont-

wikkelingen in management in heden-daagse en toekomstige organisaties.

Op basis van de uitgevoerde studies komt Birkinshaw tot de conclusie dat de hedendaagse organisatie een onaangename plek is om je werklevens te slijten. Angst en wantrouwen voeren er de boventoon en agressief en onaangenaam gedrag is wijdverbreid en wordt openlijk gedoogd door het management. Als logisch gevolg zijn creativiteit en passie in het werk ver te zoeken. Deze nare situatie kan ontstaan doordat het model van de grote industriële organisatie in de loop van de tijd het meest gebruikte is geworden en het de andere organisatievormen nagenoeg geheel heeft weggedrukt. Grote industriële organisaties brachten hun eigen type management met zich mee dat logischerwijs de overheersende stijl werd.

Daarnaast vond de eerder genoemde verschuiving van aandacht van management naar leiderschap plaats. Deze zorgde voor het ontstaan van de mythe van de 'supermanager' die allerhande mythische eigenschappen zou bezitten die vooral te maken hadden met grootse en inspirerende visies en strategieën. De aandacht werd daardoor afgeleid van het 'edele' handwerk van de manager dat nodig is om een organisatie haar doelen daadwerkelijk te laten behalen. Birkinshaw stelt dat leiderschap gaat over *wat je zegt en hoe je het zegt* terwijl management gaat over *wat je doet en hoe je dat doet*.

In organisaties zijn beide nodig en deze eigenschappen kunnen volgens Birkinshaw wel degelijk verenigd zijn in één persoon. Er moet volgens hem een beter begrip ontwikkeld worden over wat de manager doet en waarom hij dat doet, om zo doende betere verbeterkeuzes te maken. Birkinshaw herdefinieert het begrip 'ma-

nagementmodel' om ons hierbij te helpen. Het managementmodel bestaat uit het geheel van keuzes van managers met betrekking tot de manier waarop organisatie-doelstellingen worden geformuleerd, medewerkers worden gemotiveerd, activiteiten worden gecoördineerd, en middelen worden gealloceerd.

Het managementmodel bevat vier dimensies, waarbij elke dimensie loopt van traditioneel naar alternatief. De eerste dimensie betreft de manier waarop activiteiten worden gecoördineerd. Dit varieert van de *bureaucratische* manier, waarbij activiteiten volgens formele regels en procedures worden uitgevoerd om conformiteit van gedrag en voorspelbare en consistente resultaten te krijgen, tot de *spontane* manier, waarbij activiteiten spontaan gecoördineerd worden door onafhankelijke eenheden die voor het eigen belang werken.

De tweede dimensie kijkt naar de manier waarop besluitvorming plaatsvindt, van *hiërarchisch* (waarbij ervaren managers vanzelfsprekend meer autoriteit hebben) naar *collectief* (waarbij de expertise van een grote groep hoger wordt aangeslagen dan die van een kleine groep experts).

De derde dimensie gaat over de manier waarop doelstellingen behaald moeten worden. Dit kan op de *afstemmingsmanier*, waarbij iedereen in de organisatie direct en bewust aan het behalen van de doelstellingen werkt, of op de *indirecte* manier, waarbij eerst aan andere zaken wordt gewerkt met als gevolg dat de doelstellingen als vanzelf (indirect) worden behaald. De vierde dimensie ten slotte betreft de keuze voor de soort motivatie van medewerkers, *extrinsiek* (geld, afrekenen, dwang) of *intrinsiek* (erkenning, eer, trots).

Birkinshaw combineert de vier dimensies om uiteindelijk een matrix te creëren waarin hij vier managementmodellen plaatst (figuur 1). De horizontale as van de matrix combineert de eerste twee dimensies van 'activiteiten coördineren' en 'besluitvorming' in wat Birkinshaw 'middelen' noemt. De verticale as combineert de derde en vierde dimensies van 'doelstellingen behalen' en 'medewerkers motiveren' tot wat Birkinshaw 'doelen' noemt. De horizontale as loopt van een strakke aanwending van middelen, met duidelijke procedures en strikt gedefinieerde manieren van werken, naar een lossere aanwending van middelen waarbij de manier van werken veel flexibeler is en waarbij veel geïmproviseerd wordt. De verticale as loopt van een strakke vaststelling van doelen die zeer duidelijk zijn, naar een lossere vaststelling waarbij de doelen een stuk minder duidelijk zijn.

Welk managementmodel het beste in een organisatie kan worden toegepast, blijkt

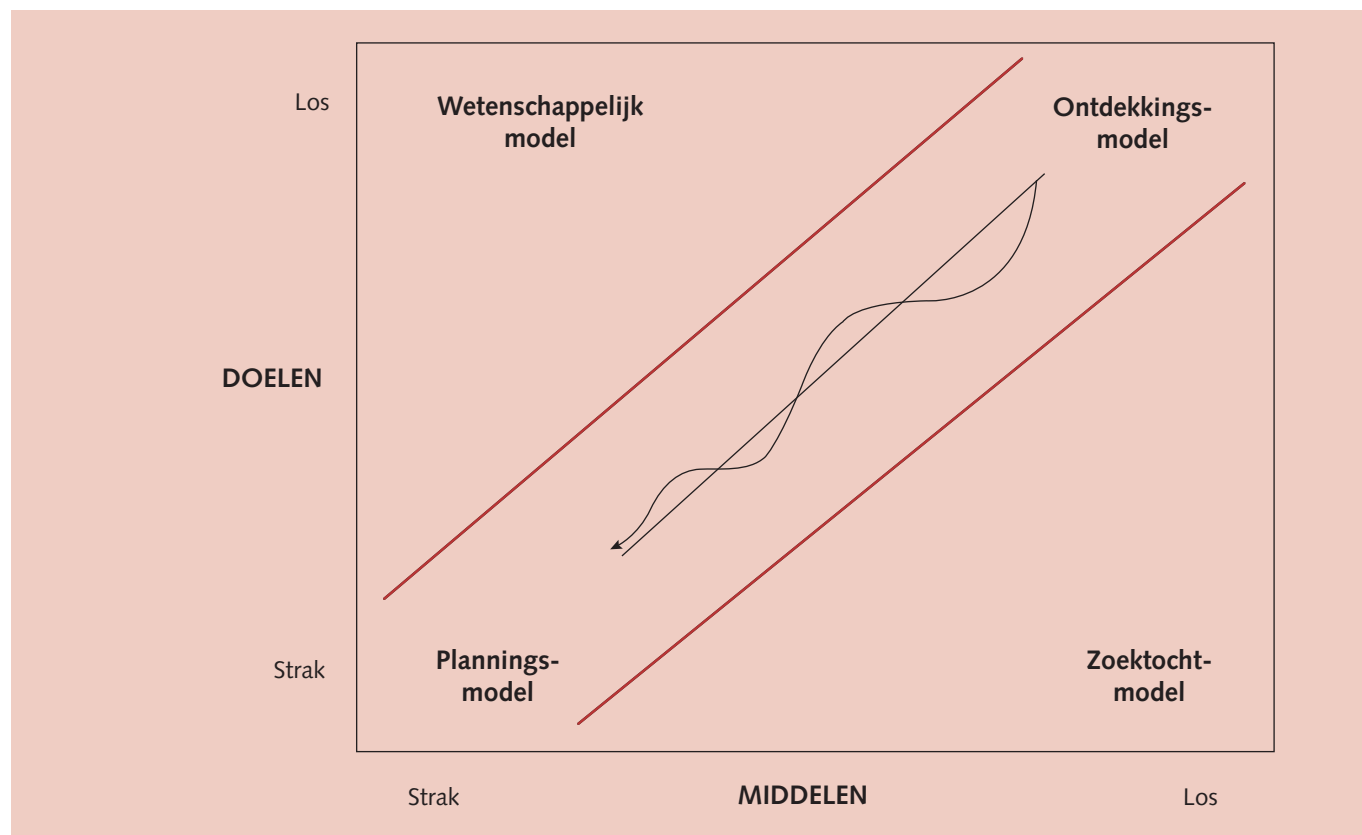
af te hangen van de levensfase waarin de organisatie zich bevindt. Het 'ontdekkingsmodel' is geschikt voor een nieuwe organisatie waarbij veel afhangt van uitvinden, proberen, fouten maken en vallen en opstaan. De doelen van de organisatie zijn nog vaag en flexibel, de concurrentie is nog niet duidelijk omschreven, mensen werken lange dagen voor weinig geld, en het werk wordt grotendeels informeel gecoördineerd. Google is een mooi voorbeeld van het ontdekkingsmodel want, ondanks dat dit bedrijf inmiddels een omzet van meer dan twintig miljard dollar heeft, opereert het nog steeds volgens dit model.

Naarmate een organisatie succesvoller wordt en groeit, wordt er steeds meer gestructureerd. Doelstellingen worden duidelijker gedefinieerd en formele procedures doen hun intrede. Een goed voorbeeld van dit 'planningsmodel' is McDonald's, dat erin slaagt een gestandaardiseerd product wereldwijd voor lage kosten aan te

bieden. Zoals figuur 1 laat zien, bewegen organisaties op natuurlijke wijze van het ontdekkings- naar het planningsmodel. Binnen organisaties die het 'zoektochtmodel' toepassen, zijn de doelstellingen die bereikt moeten worden zeer duidelijk en niet bediscussieerbaar, maar hebben medewerkers veel ruimte in de manieren waarop ze die doelstellingen willen behalen. Dit is een attractief model voor veel moderne organisaties en het wordt daarom ook veel toegepast, onder meer bij IBM. Er zijn ook nadelen aan het model verbonden omdat management in dit model meer moeite heeft om control uit te voeren (er zijn immers geen formele procedures). Hierdoor kan het ook misgaan, zoals de investmentbanken de laatste jaren hebben laten zien.

Tot slot zijn in organisaties met het 'wetenschappelijke managementmodel' de procedures juist heel rigide maar de uitkomsten op voorhand onduidelijk. Dit laatste maakt dat dit model veel toegepast

Figuur 1. Het managementmodelraamwerk



wordt in de universitaire en de creatieve wereld maar juist weinig in het bedrijfsleven. Birkinshaw heeft in zijn boek een vragenlijst opgenomen waarmee de lezer kan bepalen welk managementmodel er nu toegepast wordt in zijn organisatie en welk managementmodel wellicht beter geschikt is voor de organisatie in de toekomst. In de hoofdstukken over de respectievelijke managementmodellen wordt beschreven wat het eventuele nieuwe model betekent voor de manier van managen in de organisatie. Daarbij geeft Birkinshaw een aantal tips over hoe het veranderingsproces van het oude naar het nieuwe managementmodel gefaciliteerd kan worden.

Het aantrekkelijke van Birkinshaws boek is dat de inhoud *niet* overeenkomt met de titel. Reinventing Management pleit namelijk niet zozeer voor weer een nieuwe manier van managen maar voor een *andere manier van kijken naar managen*. Het boek geeft daartoe een makkelijk te hanteren diagnosemiddel (het management-modelraamwerk) waarmee een manager kan evalueren welk managementmodel zijn organisatie nu hanteert en of dat het juiste model voor de toekomst is.

Daarbij doet Birkinshaw door het gehele boek heen een aantal interessante en prikkelende observaties. Zo stelt hij dat business-schools hun studenten allerhande managementmethoden en -technieken leren gebruiken maar daarbij verzuimen hen op te voeden in een kritische houding ten opzichte van diezelfde modellen. Studenten worden aangezet de theorieën klakkeloos over te nemen en toe te passen in hun organisaties, zonder dat besproken wordt dat er niet zoiets bestaat als 'universele managementwetten' die overal gelden.

Ook kraakt de auteur een kritische noot over de huidige situatie van organisaties die *overled and undermanaged* zijn, waardoor de bekwaamheid om werk gedaan te krijgen de laatste jaren sterk verminderd is. Te veel *executives* hebben gedacht dat ze als leiders hun handen niet vuil hoefden te maken, met desastreuze gevolgen voor de kwaliteit van hun organisaties.

Reinventing Management wil de lezer weer aan het denken zetten over het karakter en het doel van management en zijn rol binnen moderne organisaties. Daar slaagt het goed in. Het boek laat zich daardoor niet even makkelijk in de avonduurtjes weg lezen, maar dat beoogde Birkinshaw ook niet. Hij wilde een bijdrage leveren aan de discussie die recent is opgelaaid over het nut en de noodzaak van management, en dat is hem gelukt.

I. Henry Mintzberg, *Managing*, FT Prentice Hall, Harlow, 2009