

Verskil maken

De wereld heeft enkele jaren economische crisis achter de rug, en ook de toekomst ziet er niet bepaald rooskleurig uit. Op allerlei maatschappelijke gebieden moet naar nieuwe oplossingen worden gezocht. Dat vraagt om creativiteit en innovatief vermogen. Maar ook efficiency is gezien de omstandigheden een niet te negeren kritieke factor. Hoe maakt een onderneming het verschil, is de vraag, maar ook: hoe overleeft zij überhaupt?

Nieuwe inzichten en paradigma's uit bedrijfskunde, organisatiekunde en het strategievak kunnen een bijdrage leveren aan de gedachtevorming hierover. Zie hiervoor de artikelen in dit nummer van respectievelijk Jacobs, Strikwerda en Whittington c.s..

Laatstgenoemde wijst erop dat de externe transparantie van ondernemingen hoe dan ook zal toenemen. Hierdoor verandert de relatieve doeltreffendheid van uiteenlopende strategieën. Bij grotere openheid wordt het lastig om een strategie te voeren die vertrouwelijkheid vereist. Om een voorbeeld te noemen: ondernemingen die met iets nieuws komen, lopen kans dat die innovatie eerder gekopieerd wordt. Daardoor zal het meer dan ooit aankomen op concurrentievoordelen die voortvloeien uit complexe, gedetailleerde en impliciete processen die zelfs in een aanzienlijk transparante omgeving lastig te onderkennen en te kopiëren zijn. In dit licht is te verklaren dat men in de theorievorming meer aandacht krijgt voor 'microfundamenten' van concurrentievoordeel waar deze te maken hebben met het betrekkelijk ondoorzichtige gedrag en de psychologie van individuen. Managers hebben belang bij nieuwe inzichten op dit vlak, omdat zij op basis daarvan invloed kunnen proberen uit te oefenen op de vermogens en resources waarmee hun onderneming het verschil kan maken.

Zenger e.a. laten zien hoe managers zelf het verschil kunnen maken door hun sterke punten naar een topniveau te tillen, en deze aan te vullen met ondersteunende vaardigheden. Hoe werknemers het verschil kunnen maken, komt tot uitdrukking in de profielen met gedragskenmerken die De Waal en Oudshoorn presenteren.

Om te overleven is ook de kostenkant niet onbelangrijk. Staats en Upton concluderen op basis van onderzoek dat, tegen de heersende opvattingen in, kenniswerk wel degelijk 'lean' (slank) gemaakt kan worden indien een aantal basisprincipes wordt toegepast. Onophoudelijk verspilling (van tijd, van middelen) uit het dagelijkse werk snijden zou voor iedere kenniswerker een integraal onderdeel moeten zijn van de baan, aldus de auteurs. Behalve met voorbeelden ontleend aan hun eigen onderzoek bij Wipro illustreren zij hun betoog met aansprekende initiatieven bij andere organisaties, bijvoorbeeld dat van een Amerikaanse zorginstelling die een aanpak ontwikkelde om protocollen voor medische behandeling stelselmatig te verbeteren. Dat laatste is, gelet op wat in de medische wereld bijna dagelijks de pers haalt, geen overbodige luxe.

Bedrijven die het verschil maken met 'lean' werken combineren dit vaak met 'lean' leren: zoveel mogelijk zelfgestuurd, 'just-in-time', informeel leren op de werkplek. Noem het 'self-service'-leren, waar nodig ondersteund door leerprofessionals. Of, zoals McLagan onlangs stelde: 'De leerprofessionals moeten de lerende medewerkers helpen meer zicht te krijgen op hun lerend vermogen en dit verder te ontwikkelen. Ook moeten zij al diegenen (managers, mentoren, collega's) die anderen informeel helpen bij hun verdere ontwikkeling beter voorbereiden op die taak. Dan zal het effect van doelgericht leren exponentieel toenemen in organisaties.' (T+D, december 2011, p. 36)

Peter Schramade

