

# Over de toegevoegde waarde van management en managers

Frans van den Bosch

Bedrijven en andere organisaties lijken plat gewalst te worden. Verplating van organisaties; de opkomst van netwerken als concurrenten voor organisaties; schrappen van managementlagen; verdwijnen van banen voor het leven en de opkomst van autonome taakgroepen; afschaffen van de hiërarchie; weg met top-down en leve bottom-up etc! Wordt daarmee nu ook management platgewalst? Gaat de betekenis van management afnemen? Zal daarmee ook het aantal 'management jobs' gaan afnemen? Voor deze, niet onbelangrijke vragen, wil ik hier aandacht vragen.

Mijn betoog is gestructureerd aan de hand van de volgende vier onderdelen. *Eerst* licht ik een aantal van de hiervoor genoemde etiketten nader toe. Wat betekent bijvoorbeeld de verplating van organisaties en het schrappen van managementlagen in organisaties? En wat betekent dat voor management? Om dat beter in beeld te krijgen wil ik *ten tweede* kort ingaan op de diverse betekenissen van management. In het *derde* onderdeel van mijn betoog wil ik de ontwikkeling van management in de tijd bezien. Welke gezichtspunten levert zo'n longitudinale benadering op? In hoeverre gaan fundamentele nieuwe organisatie-modellen gepaard met eveneens fundamentele veranderingen in de verschijningsvorm van management? Is de betekenis van management in organisaties hetzelfde gebleven en is alleen de verschijningsvorm veranderd? Of, verandert met de verschijningsvorm óók de betekenis van management in organisaties? In het *vierde* deel formuleer ik een drietal proposities over management en managers en verbind daaraan een uitdaging.

## Trends

Werp een blik op willekeurig welk recent overzicht van publikaties op het terrein van management en organisatie. Je wordt dan geconfronteerd met allerlei op het oog nieuwe en uiteenlopende ontwikkelingen en zienswijzen. Een paar trends springen in het oog. Bijvoorbeeld de toenemende in-

vloed van gedragsvariabelen (cultuur, individualisering, percepties), van ondernemingsspecifieke variabelen (kernvaardigheden), van omgevings-turbulentie (hypercompetitie), vervagende grenzen tussen organisaties (netwerken, virtuele ondernemingen) en van kennis als nieuwe loot aan de stam van concurrentievoorsprong. Niet dat publikaties die hieraan gewijd zijn expliciet ingaan op de betekenis van deze ontwikkelingen voor management. Maar bij de lezer blijft de indruk achter, dat het management in ieder geval niet voor extra taken of functies komt te staan. Is het toeval dat in de titel van vele recente publikaties 'management' niet meer expliciet voorkomt? Of wordt er feitelijk geen aandacht aan besteed?

Een opvallend voorbeeld hiervan is het, overigens voortreffelijke, boek van het strategie goeroe-duo Hamel en Prahalad getiteld *Competing for the Future*. Een interessant en nieuw kernbegrip in hun boek is het creëren van 'Industry Foresight'. Over het *waarom*, worden zinvolle opmerkingen gemaakt. Maar over het *hoe* dat te doen, wordt in algemene zin gesproken ('to exploit the foresight that exists throughout the organization', of 'The goal is .... to create in every employee an eclectic set of perspectives ....' ga daar maar aan staan!). Voorts wordt kort verwezen naar technieken van enkele kennelijk succesvolle bedrijven.

Wat moeten we na lezing van dit boek concluderen over de betekenis van management voor *Competing for the Future*? Hamel en Prahalad maken het ons wel moeilijk. Hun advies luidt namelijk: *Beyond bureaucracy versus empowerment*. In dit verband merken de auteurs op: 'Het gaat erom dat mensen de vrijheid hebben hun eigen werk in te richten, hun eigen processen te leiden, en te doen wat nodig is om de klant tevreden te stellen .... Wij denken dat empowerment zonder een gemeenschappelijk gevoel van richting tot anarchie kan leiden.' Dit betekent in elk geval, dat een aantal van de traditionele taken van managers

niet meer door hen zelf maar door niet-managers zal worden uitgeoefend.

Een ander leidend strategie goeroe-duo is meer expliciet bezig de consequenties voor management van een aantal trends te doorgronden. Bartlett en Ghoshal (inderdaad die van het boek *Managing Across Borders*) onderzoeken bij één van de meest bekende case studie bedrijven, Asea Brown Boveri (ABB), de implicaties voor management van ABB's nieuwe en plattere organisatie-structuur. Overigens wijst de titel van hun onderzoek: 'Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm' hier al naar.<sup>1</sup> Bartlett en Ghoshal concluderen in dat onderzoek, dat de nieuwe plattere organisatie-structuur van ABB, bestaand uit een federatie van zo'n 1300 vrij zelfstandig opererende ondernemingen, heeft geleid tot een 'redefined set of management roles and relationships.' Tussen de werkmaatschappij en ABB's corporate centrum resteert nog maar een drietal niveaus. Die drie niveaus zijn: frontlijn (local company management), midden (business area management) en top management (group executive management). Op elk van deze managementniveaus staat één van de drie door hen onderscheiden deelprocessen van het managementproces (ondernemerschap, integratie en vernieuwing) meer centraal dan de twee andere. Voor frontlijn management, verantwoordelijk voor de werkmaatschappij, het ondernemingsproces ('alignment and supporting initiatives'). Het middenmanagement heeft het integratieproces ('linking and leveraging capabilities') als belangrijke taak. De grootste verantwoordelijkheid voor de continue vernieuwingsprocessen ('creating purpose and challenge') ligt bij het topmanagement. *Figuur 1* vat de invloed samen van de 'federatievorm' bij ABB op de rollen en taken van het management. Met dit onderzoek zijn Bartlett en Ghoshal er in geslaagd zowel een belangrijke trend naar een nieuw organisatie-model te analyseren als de betekenis daarvan voor het management te onderzoeken.

## Management versus managers

Ik zou de stelling willen verdedigen, dat succesvolle managers tot de meest 'kostbare' en zeer zeker tot de meest *schaarse assets* behoren van organisaties. En toch is er over hun werk, relatief weinig bekend. Niet veel onderzoekers hebben de blackbox van het 'managerial work' proberen te openen en te ordenen.<sup>2</sup> Uit dat onderzoek is naar voren gekomen, dat managers-werk bepaalde karakteristieken kent. En dat ten aanzien van de 'content of managerial work' managers bepaalde rollen en taken vervullen. Een lastig punt in dit type onderzoek is evenwel, dat niet iedere manager aan deze beschrijving voldoet. En dat ook niet-managers deze rollen en taken blijken te vervullen. Dit brengt ons op het onderscheid tussen managers en *management*. Management als activiteit of als proces in een organisatie is een analytisch concept waarin de functies (dus niet de posities in een organisatie-schema), taken en rollen van management centraal staan. De management-activiteit behelst alle activiteiten die met het generieke managementproces in elke organisatie samenhangen. Henri Fayol definieerde aan het begin van deze eeuw als eerste het begrip 'management'. Hij deelde de ermee gepaard gaande activiteiten in vijf gebieden in: 'to forecast and plan; to organize; to command; to coordinate; and to control'.<sup>3</sup> Andere onderzoekers benadrukken gerelateerde clusters van activiteiten en komen dan tot een indeling als: 'planning/decision-making, organizing/allocating, commanding/motivating, coordinating and controlling.'

**Figuur 1. De invloed van een plattere organisatiestructuur op de rollen en taken van het management**

Level of management	Roles and tasks of management
Top management	Creator of purpose and challenger of status-quo
Middle management	Horizontal information broker and capability integrator
Front-line management	Entrepreneur and performance driver

Bron: Gebaseerd op Bartlett en Ghoshal (1993, p. 44).

De feitelijke *verdeling* van deze managementactiviteit over personen in een organisatie leidt tot een situatie waarin zowel managers als niet-managers participeren in het managementproces. Opmerkelijk is, dat dit onderscheid tussen de algemene managementactiviteit (of -proces) en de feitelijke bekleders van managementposities bij de 'klassieken' in de organisatiekunde veel scherper was dan nu. Zo stelt Chester Barnard<sup>4</sup>: 'If we mean by executive functions the specialized work of maintaining the systems of cooperative effort, we may best proceed for general purposes to find out *what work has to be done*, and then, when desirable, to trace out *who are doing that work* in a particular organization' [mijn cursivering]. Management wordt hier opgevat als: 'the executive functions' en 'what work has to be done'. Managers komen in beeld bij: 'to trace out who are doing that work'. Dit onderscheid wil ik in het hiernavolgende als 'conceptuele bril' gebruiken.

## De zichtbare hand van managers

Ook in het verleden zijn organisaties en management periodiek geconfronteerd met voor die tijd belangrijke nieuwe trends en ontwikkelingen. Van belang is het werk van Chandler waarin hij laat zien hoe: '...the visible hand of management replaced what Adam Smith referred to as the invisible hand of market forces'(The Visible Hand, 1977). Daartoe wordt de periode 1790 - 1850 vergeleken met de periode 1850 - 1920. In de eerste periode stond de 'single-unit personally

owned and managed enterprise' centraal.

Markten verbonden deze relatief kleine ondernemingen.

Management in deze single-unit ondernemingen was van belang, maar *middle management* ontbrak. Er waren nog geen managers die het werk van andere managers coördineerden en rapporteerden aan topmanagement,

Een *management hiërarchie* ontbrak nog. In de eerste periode was het topmanagement tevens eigenaar. Toen door lange termijn omgevingsontwikkelingen (techniek en vraagkant) de omvang van de economische activiteiten dusdanig was toegenomen, dat coördinatie *binnen* de onderneming meer voordelen met zich meebracht dan via de markt, ontstond geleidelijk de multi-unit onderneming. In zo'n multi-unit onderneming zijn vele activiteiten, binnen de organisatiegrenzen gehaald.

De crux van Chandler's analyse voor mijn betoog is, dat dit fundamenteel nieuwe organisatie-model pas mogelijk werd door een innovatie in de managementactiviteit, namelijk door het creëren van een 'managerial hierarchy' bestaande uit 'top-, middle- and lower-management'. Chandler's nieuwe organisatie-model, wordt veelal aangeduid met de 'M-form'. Deze M-vorm of multidivisionele structuur lijkt nu wederom onder invloed van lange termijn omgevingsontwikkelingen een aangepaste opvolger te gaan krijgen. En wederom rijst wat mij betreft de vraag, welke innovatie in de managementactiviteit daarvoor nodig is. Bartlett en Ghoshal pakken deze vraag op en vervolgen daarmee het pad dat Chandler eerder heeft uitgezet. Graag meer van zulk onderzoek!

## Meer management met minder managers?

Met deze vraag zouden velen bezig moeten zijn die met de eerder aangestipte trends worden geconfronteerd.

In dit verband wil ik *drie stellingen* naar voren brengen.

1. Het belang en de omvang van de managementactiviteit in organisaties blijft in ieder geval onverminderd groot.

Maar:

2. in de verdeling van de managementactiviteit in organisaties treedt verandering op.

En wel zodanig dat:

3. relatief gezien meer werknemers in de managementactiviteit gaan participeren.

In *figuur 2* heb ik gepoogd een en ander schematisch weer te geven. Het belang en de omvang van de managementactiviteit in organisatie is en zal, lijkt mij, zeker niet afnemen in de nabije toekomst. Daarom heb ik een-

voudshalve in figuur 2 een horizontale lijn getrokken tussen de door Chandler bestudeerde periode 1850 - 1920, het heden, en de nabije toekomst. Dat is mijn eerste stelling. De tweede en derde gaan over een voor de managementklassieken bekend vraagstuk. Namelijk de verdeling van de managementactiviteit (respectievelijk functies, taken en rollen) over personen. Gezien de historische ontwikkeling van de managementactiviteit en gezien de huidige trends naar nieuwe organisatiemodellen lijkt het mij aannemelijk dat, relatief gezien, het aantal voor een deel in de managementactiviteit participerende werknemers verder zal gaan afnemen. Dit wordt nog verder versneld door de toenemende betekenis van kennis en kennisontwikkeling voor de concurrentiepositie van bedrijven. Peter Drucker wees daar met zijn 'Knowledge worker'-concept al op. Meer recentelijk auteurs als Nonaka met zijn 'Knowledge Creating Company'<sup>5</sup> en Hedlund met 'Knowledge Management'. Mede om die reden buigt de gestippelde lijn in figuur 2 rond de jaren 1980 - 2000 sterker af.

De implicatie van deze stellingen is, dat het aantal organisatorische managementposities zal afnemen. Deels is dit overigens een reactie op de in het verleden opgetreden titelinflatie (iedereen heeft het woord manager op zijn visitekaartje). Bij succesvolle managers zal daar dan ook in het algemeen niet snel sprake van zijn. Maar ook in de tijd van Barnard kon het gebeuren dat: 'Probably all executives do a considerable amount of non-executive work. Sometimes this work is more valuable than the executive work they do.' Ik heb de indruk dat dit type managers nu eerder zal gaan worden 'platgewalst' in de zich verplattende organisatie.

### Samenvatting en conclusies

De vraag: 'zal het belang van de managementactiviteit in organisaties in de nabije toekomst toe- of afnemen?' is niet eenvoudig te beantwoorden. Een korte blik in historie leerde dat, net als nu, eerder de opkomst van fundamenteel nieuwe organisatievormen is onderkend. Daaruit bleek, dat toentertijd innovaties in de managementactiviteit een noodzakelijke

voorwaarde waren. Mede op basis van deze analyse heb ik ter afronding een drietal proposities geformuleerd.

Aan de hand van deze proposities wil ik ter stimulering van de gedachtenwisseling op de volgende uitdaging wijzen. Managers die het niet met mijn tweede en derde propositie eens zijn, kunnen dit door hun eigen functioneren als manager proberen te gaan weerleggen. Alhoewel als plaagstoot bedoeld, raak ik er wel een aspect van de voor ons liggende uitdaging mee. Er is een grote kloof tussen succesvolle managers en zij die met minder succes participeren in de managementactiviteit van een bedrijf, business, of bedrijfstak. Nader fundamenteel, toegepast en vergelijkend longitudinaal onderzoek (à la Chandler) naar deze beide kanten van de kloof en naar de kennelijk nog wankel en moeilijk begaanbare loopbrug er tussen is hoog nodig. In een dergelijk onderzoekprogramma zou in het bijzonder aandacht moeten worden besteed aan de volgende onderdelen van de managementactiviteit: voortuitzien<sup>6</sup>, organiseren, motiveren en coördineren.

Met het hier bepleite onderzoek wordt méér beoogd. Namelijk het fundamentele inzicht in de toege-

voegde waarde van de managementactiviteit en van managers verder te vergroten. Daarmee kunnen managers hun voordeel doen door als *manager*, maar vooral samen met anderen, nieuwe zich al aankondigende uitdagingen voor hun organisaties aan te gaan pakken.

1. Ch. A. Bartlett en S. Ghoshal, 'Beyond the M-Form: Toward a managerial theory of the firm', *Strategic Management Journal* 1993, vol. 14, p. 23-46.

2. Zie R. Stewart, *Managers and their jobs*, MacMillan, 1967/1988, H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, 1973/1980 en J. Kotter, *The General Managers*, Free Press, 1982.

3. H. Fayol, *General and industrial management*, Pitman, Londen, 1949. Oorspronkelijk *Administration Industrielle et Générale*, 1916.

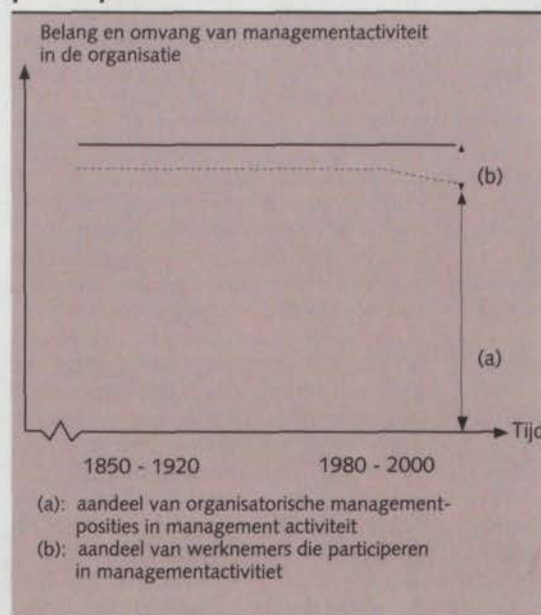
4. Ch. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938/1968, p. 215 - 216.

5. Zie P.F. Drucker, *Managing in turbulent times*, Harper & Row, 1980 en I. Nonaka, 'The Knowledge-Creating Company', *Harvard Business Review*, november-december 1991, p. 96-104. Zo stelt Nonaka (p. 97): 'In the knowledge creating company, inventing new knowledge ... is a way of behaving, ... in which everyone is a knowledge worker - that is to say - an entrepreneur.'

Zie ook: G. Hedlund, 'A model of knowledge management and the N-Form corporation', *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994, p. 73-90.

6. De recente aandacht voor strategie als 'changing the rules of the industry', met andere woorden van 'rule-taker' naar 'rule-maker', leidt in het bijzonder tot deze keuze. Zie bijvoorbeeld: Ch. Baden-Fuller en J.M. Stopford, *Rejuvenating the Mature Business*, Harvard Business School Press, 1994 en G. Hamel en C.K. Prahalad, *De strijd om de toekomst, baanbrekende strategieën voor marktleiderschap en het creëren van nieuwe markten*, Scriptum Management, Schiedam 1994.

**Figuur 2. Opkomst van werknemers die in de managementactiviteit gaat participeren**



Prof. dr ing. Frans A.J. van den Bosch is hoogleraar Bedrijfskunde, vakgroep Strategie en Omgeving, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.