

Vuurpijlen in de regen

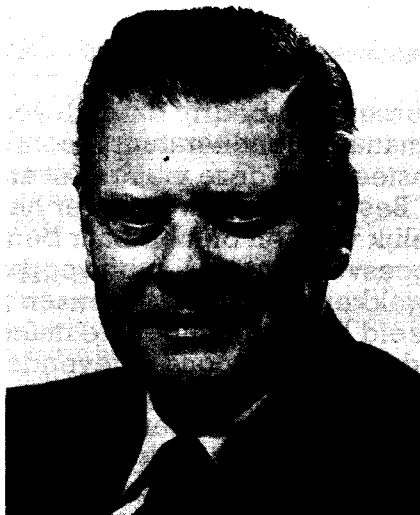
Begin vorig jaar verscheen *Business Week* met een hoofdartikel dat „Business fads – what's in – and out” heette. De modewisselingen in bedrijfsorganisatorische toverformules van na de tweede wereldoorlog werden daarin per decennium gerangschikt. Behalve de eerste 'computer mainframes' brachten de jaren vijftig de eerste nieuwe theorie – de *Z-theorie* van de MIT-hoogleraar D. McGregor – de ondernemingen binnen. De *Z-theorie* stelde vast dat werknemers meer produceren zodra zij een zekere zeggenschap over hun werk hebben. Andere ideeën uit die jaren waren *Kwantitatief Management*, dat het vertrouwen stellen in cijfers propageerde en zaken doen niet als kunst, maar als wetenschap opvatte. De wens om door *Diversificatie* cyclische bewegingen te compenseren was eveneens een druk besproken strategie, terwijl Peter Drucker in zijn boek *Management by objectives* de noodzaak belichtte van het stellen van doelen.

De jaren zestig brachten de *T-groepen*, seminars voor managers om de interpersonele 'sensitivity' te trainen. Discussies over decentralisatie en over de noodzaak van centrale beslissingen werden afgewisseld met discussies over *Matrix Management* – verschillende bazen voor verschillende verantwoordelijkheden –, de *Managerial Grid* – gaat het om personen of om productie – en de *Conglomeration* – het onder één paraplu brengen van totaal niet verwante ondernemingen.

Het volgende decennium bracht *Zero Base Budgeting* – start helemaal opnieuw met het budget –, de *Experience Curve* – verlaag prijzen en vergroot marktaandeel en efficiency – en *Portfolio Management* – wat onder meer de termen 'cash cows', 'stars' en 'dogs' opleverde.

De jaren tachtig hebben ook een rijke oogst gebracht. De *Intrapreneurs* traden op. *Demassing* – niet veel meer dan afslanken en demoveren (in rang verlagen) – werd een trefwoord. Herstructureren evenzo. De *Corporate Culture*, compleet met waarden, doelen rituelen en helden, trok de aandacht. De *One Minute Manager* betrad het toneel, en hij liep ook rond: *Management by Walking Around* – waarbij overigens wel moet worden aangetekend dat veel managers inderdaad te weinig rondlopen. De auteurs kunt u zich zeker nog wel herinneren. Peter Drucker is wellicht de meest serieuze en vruchtbare van de managementgoeroes, maar schrijvers als A. Kenne-

A.C.R. Dreesmann



dy van *Corporate culture*, C. Pinchot van *Intrapreneuring*, M. Porter van *Competitive strategy*, I. Adizes van *How to solve the mismanagement crisis*, K. Blanchard van *One minute manager* en Th. Peters en R. Waterman van *In search of excellence* genoten allen een ruime bekendheid.

Er zit in al die boeken en theorieën wel een kern van waarheid, maar ze worden in hoofdzaak als modieuze uitwijkmogelijkheden op de korte termijn gebruikt. Indien en zo lang de hoogste leiding zich daaraan niet volstrekt heeft geëngesteld, blijven het 'vluggerijes', die even snel weer vergeten zijn als ze zijn opgekomen. Dat heeft intussen aanleiding gegeven tot alweer een nieuwe theorie, die is verwerkt in het boek van R. Kilmann, getiteld *Beyond the quick fix* – hetgeen tamelijk illustratief is voor de huidige situatie. Het volgende citaat van een marketing manager zet de situatie scherp neer: „In de laatste anderhalf jaar hebben wij gehoord dat winst belangrijker is dan omzet, dat kwaliteit belangrijker is dan winst, dat mensen belangrijker zijn dan winst, dat klanten belangrijker zijn dan onze mensen, dat grote klanten belangrijker zijn dan de kleine, en dat groei de sleutel van ons succes is. Geen wonder dat onze prestaties geen duidelijke lijn vertonen”.

Het is uiteraard niet allemaal onzin en efemerer wat er geschreven wordt. Gemakkelijk zijn enige hoofdlijnen en trends te ontdekken: van diversificatie terug naar 'core business', van centralisatie terug naar decentralisatie, van autoritair naar participatief management, en van kwantitatieve waarneming ('number crunching') naar

kwantitatieve elementen ('excellence'). Duidelijk is dat deze grote ontwikkelingen ook weer tegenkrachten oproepen. Voordelen van een bestaande organisatie zijn steeds het resultaat van de voorafgaande reorganisatie. Naarmate die voordelen van de bestaande organisatie als normaal worden ervaren en dus niet meer worden gewaardeerd, naar die mate worden ook de nadelen – het niet meer kunnen beschikken over de voordelen van de eerdere organisatie – steeds duidelijker. Dit zet een trage slingerbeweging in werking, die een wezenlijk kenmerk is van een levende organisatie.

De hoogste leiding van een onderneming speelt in dit alles een rol van cruciale betekenis. Indien veranderingen in de organisatie en de mentaliteit niet of nauwelijks worden gecoördineerd door de top, blijven die vernieuwingen steken en doven zij als vuurpijlen in de regen. Of een onderneming kwaliteitskringen invoert, de logistiek op het 'just in time'-concept baseert of om het even welke andere managementbenadering kiest, is dus nooit doorslaggevend voor succes. enkele managementbenadering werpt vrucht af indien zij niet gedragen wordt door de hoogste leiding en door die leiding niet inspirerend, consequent en langdurig wordt volgehouden.

Succes wordt in hoge mate bepaald door het feit of de ondernemingsleiding twee fundamenteel verschillende gaven in zich verenigt: ondernemerschap en leiderschap. Ondernemerschap is het verlangen om onzekerheden op te zoeken in plaats van deze te mijden. Slechts achter onzekerheden liggen de kansen om de onderneming een winstgevende functie te geven. Ondernemer is men of men is het niet: het is een gave of misschien wel een aandoening. Leiderschap – of beter, aanvoerderschap – heeft meer te maken met visie en vastberadenheid. Ook dat zijn gaven, maar zij kunnen al doende groeien indien de aanvoerder over voldoende sociale intelligentie beschikt en liefst ook nog wat charisma. Goede aanvoerders kunnen van bijna iedere organisatie een goede organisatie maken. Nieuwe ideeën op het gebied van de organisatie kunnen dat niet. Die zijn slechts goed als zij door goede aanvoerders wilskrachtig, systematisch en vasthoudend worden toegepast.

A.C.R. Dreesmann