

Inhoud

Voorwoord		5
1	Inleiding: honderd jaar managementwetenschap	13
1.1	Paradigma's: gidsen voor de managementpraktijk	13
1.2	Functies van paradigma's	15
1.3	Management, managing en managers	18
1.4	Wat komt er aan de orde?	21
2	Management, managing en managers	31
2.1	Inleiding	31
2.2	Frederick Winslow Taylor: focus op productiviteit	32
2.3	Henry Fayol: een universele managementtheorie	34
2.4	Max Weber: het bureaucratie­model	35
2.5	Human Relations als reactie: Elton Mayo, Mary Parker Follet en Chester Barnard	36
2.6	Peter Drucker: de essenties van management	39
2.7	Robert Quinn, John Kotter en James Heskett	42
2.8	Henry Mintzberg: wat doen managers eigenlijk?	46
2.9	De Management Revolution en managerialism	50
2.10	Managers en professionals	52
2.11	Return on Management (ROM)	56
2.12	De toekomst van management	57
2.13	Kritieke Management Factoren: agendapunten voor de manager	60
2.14	Over professionalisering van management	76
2.15	Tot slot	82
	Literatuur	83
3	Het vloeken van Frederick Taylor	87
3.1	De moralist Taylor	87
3.2	Een boef?	88

3.3	Organisaties apaiseren	91
3.4	Mediocriteit	92
3.5	Vrienden (geen flauwvallende meisjes)	95
3.6	Vloeken	99
	Literatuur	100
4	De organisatie als strategie, een reflectie op 'structure follows strategy'	103
4.1	Inleiding	103
4.2	Nieuwe tijden	105
4.3	Het perspectief van de organisatiewetenschappen	107
4.4	Over contingentie en strategisch management	109
4.5	Strategie, managers en de ecologen	110
4.6	Managers en hun organisaties als bestrijders van afhankelijkheden	112
4.7	Over instituties en netwerken	113
4.8	De manager komt scherper in beeld	113
4.9	Strategie als organisatieproces	114
4.10	Manager als zinzoecker en zingever	116
4.11	Strategie is leren om te organiseren	117
4.12	Over de essentie van organiseren	118
4.13	Als vuistregels achterhaald	119
4.14	Conclusie: herwaardering van de organisatie	122
	Literatuur	122
5	Strategie van statisch naar dynamisch en 'reversed framing'	127
5.1	Inleiding	127
5.2	Framing	127
5.3	Typen frames	129
5.4	Fortis als voorbeeld	131
5.5	Behoeftte aan strategie	133
	Literatuur	135
6	De maatschappelijke onderneming behoeft als nieuwe ondernemingsvorm een eigen sturingsparadigma	137
6.1	Inleiding	137
6.2	Sturing in de profitsector	138
6.3	Sturing in het overheidsdomein	139
6.4	De maatschappelijke onderneming	141

6.5	Vergelijking van de winstgerichte onderneming, de maatschappelijke onderneming en de overheidsorganisatie	142
6.6	Consequenties voor de praktijk van het bestuur en management	144
6.7	Een praktijkvoorbeeld: De invloed van hybriditeit op het strategieproces	145
6.8	Consequenties voor het management	149
	Literatuur	150
7	Taylorisme, agencytheorie en stewardshiptheorie	151
7.1	Inleiding	151
7.2	Management control	151
7.3	Agencytheorie	153
7.4	Kritiek op de uitgangspunten van de agencytheorie	154
	Een alternatief: stewardshiptheorie	156
7.6	Zoeken naar een balans	159
	Literatuur	160
8	Asset-liability approach	163
8.1	Inleiding	163
8.2	Van winstbepalende naar vermogensbepalende balans	163
8.3	Immateriële vaste activa	165
8.4	Leasing	166
8.5	Termijncontracten	169
8.6	Preferente aandelen	170
8.7	Converteerbare leningen: verplichtingen of eigen vermogen?	170
8.8	Voorzieningen als verplichtingen	171
	Literatuur	175
9	'Business as usual' of paradigmaverschuiving?	177
9.1	Inleiding	177
9.2	Creëren van waarde en toe-eigening van waarde	177
9.3	Welke ontwikkelingen doen zich voor die aanleiding kunnen geven voor het ontstaan van nieuwe paradigma's?	183
9.4	Welke thema's zijn daarin aan te wijzen die morgen en overmorgen op de agenda van managers staan?	184
9.5	Welke rol spelen deze thema's voor het gedrag en de activiteiten van de managers in de praktijk van alledag?	190
	Literatuur	192

10	Accounting na de financiële crisis: van een instrumenteel naar een relationeel perspectief	195
10.1	Inleiding	195
10.2	Een instrumenteel perspectief op accounting	196
10.3	Enkele vraagtekens bij het instrumentele perspectief	199
10.4	Een relationeel perspectief op accounting	200
10.5	Conclusies en discussie	205
	Literatuur	207
11	Marketingmanagement; een onderzoeksperspectief	209
11.1	Inleiding	209
11.2	Marketing Science Institute	210
11.3	Marketingprioriteiten	211
11.4	Tot slot	221
	Literatuur	223
12	Marketing: de route naar een nieuwe realiteit	227
12.1	Inleiding	227
12.2	Waar gaat marketing over?	227
12.3	Opkomst van de 'Service-Dominant logic'	228
12.4	'Market driven' of 'market driving'?	230
12.5	'Market-driving'organisaties	235
12.6	Toekomstige rol van de marketingprofessional	240
12.7	Marketingvaardigheden	241
12.8	De positie van de marketingafdeling	242
12.9	Samenvattend	243
	Literatuur	244
13	Kwaliteit en tevredenheid; een kritische analyse	247
13.1	Inleiding	247
13.2	Kwaliteit: waar gaat het over?	247
13.3	Klant en kwaliteit	249
13.4	Klantwaarde	250
13.5	Klant en (on)tevredenheid	252
13.6	Tevredenheid en (de illusie van?) betrouwbaarheid	253
13.7	Tevredenheid en (de illusie van?) validiteit	253
13.8	Tevredenheid in de praktijk	254
13.9	Conclusies en aanbevelingen	256
13.10	Tot slot	258
	Literatuur	259

14	Inzicht in innovatiemanagement	261
14.1	Introductie	261
14.2	De evolutie van een definitie	262
14.3	Nieuwe innovatietypes	264
14.4	Innovatie is een proces	265
14.5	Innovatie is een 'open' proces	268
14.6	Conclusies	271
14.7	Innovatie en management	271
	Literatuur	273
15	Verankerde organisaties: instituties en innovaties in de financiële sector	275
15.1	Inleiding	275
15.2	Theoretisch kader	277
15.3	Methoden van onderzoek	279
15.4	Resultaten	280
15.5	Conclusie	291
	Literatuur	292
16	Supply Chain Management, het einde van een tijdperk	295
16.1	Inleiding	295
16.2	Toyota als voorbeeld	296
16.3	Ontwikkelingen	297
16.4	Bestaande paradigma's in de logistiek	297
16.5	De netwerkdimensie	302
16.6	Op naar nieuwe paradigma's	304
16.7	Conclusies	312
	Literatuur	315
17	Governance van complexe (IT-)outsourcingrelaties	317
17.1	Inleiding	317
17.2	Uitbesteding van IT-dienstverlening	319
17.3	Governance van complexe uitbestedingsrelaties	322
17.4	Welke ontwikkelingen zijn er te verwachten?	327
17.5	Zorg voor de manager	329
	Literatuur	331
18	Om welke managementkennis vraagt kennismanagement?	333
18.1	Van kennismanagement naar managementkennis	333

18.2	Managementkennis	334
18.3	Management in kennisintensieve omgevingen	336
18.4	Kernthema's bij het management van zuiver wetenschappelijk onderzoek	337
18.5	Tot slot: over kattendrijvers, hoteleigenaren en koorddansers	344
	Literatuur	345
19	Over de waarde van verschil in interorganisatiele samenwerking	347
19.1	Inleiding	347
19.2	Interorganisatiele samenwerking en diversiteit	349
19.3	De voor- en nadelen van conflict en overeenstemming in interorganisatiele samenwerking	352
19.4	Het werken met diversiteit: enkele principes	357
19.5	Afsluitende opmerkingen	360
	Literatuur	361
20	HRM vanuit het perspectief van dualiteiten in moderne organisaties: op weg naar 'social resources management'	365
20.1	Introductie	365
20.2	Het concept dualiteit	366
20.3	De paradox van transformatie van arbeid en organisatie	368
20.4	Dualiteiten in moderne organisaties	372
20.5	De twee hersenkamers van een moderne organisatie	375
20.6	Van 'human' naar 'social resources' management	377
	Literatuur	379
21	Moderne leiderschapsbenadering: wereldbeeld en inspiratie	381
21.1	Onderzoek naar leiderschap	381
21.2	Wereldbeelden	385
21.3	Ten slotte, de agenda	397
	Literatuur	398
	Noten	401
	Trefwoordenregister	405
	Over de auteurs	413

1 Inleiding: honderd jaar managementwetenschap

Ton Wentink

1.1 Paradigma's: gidsen voor de managementpraktijk

Frederick Winslow Taylor legde – samen met Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follett, Elton Mayo en Chester Barnard – de wetenschappelijke grondslag voor het fenomeen management in organisaties. Daarna zijn er tientallen paradigma's over arbeid, organisatie en management ontwikkeld door bedrijfskundigen ('*industrial engineers*'), bedrijfseconomen, sociologen, psychologen consultants en door managers zelf.

Enkele samenvattende publicaties over paradigma's van management van bekende auteurs en 'goeroes' zijn: *De gids van management goeroes* van Carol Kennedy (1991); *Grootmeesters in management* van Harry Sarren (1998) en *Management profeten* van Marc Buelens (2000). In *The Management Century; a Critical Review of 20th Century Thought & Practice* van Stuart Crainer, wordt de ontwikkeling van de organisatietheorie en de toepassing daarvan voor de praktijk van management gevolgd.

De klassieke paradigma's vormen de basis van wat men als de wetenschappelijke aanpak van management is gaan zien. Zij werken op allerlei manieren door en zijn nooit geheel verdwenen. Paradigma's van Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Elton Mayo, Mary Parker Follett en van Chester Barnard vormen de piketpalen van de eerste jaren van de managementwetenschap. Latere paradigma's ontkomen niet aan verwijzing hiernaar. Zo zijn paradigma's van Total Quality Management, Business Process Management, Business Process Reengineering, Lean Management, Six Sigma en Toyota

Production System mede gebaseerd op de klassieke managementopvattingen van de *founding fathers* van de managementwetenschap.

De wereld om ons heen verandert snel en zij is door ICT en globalisering klein geworden. Het is moeilijk voor managers om de omvang en de reikwijdte van veranderingen in de technologie, in de wereldeconomie en haar wereldwijde markten, in de geopolitieke verhoudingen en in sociale structuren van postmoderne en van opkomende maatschappijen tijdig te onderkennen. Concurrentieverhoudingen zijn complex en instabiel; zij zijn zelfs op korte termijn onvoorspelbaar en vragen om het managen van wereldwijde relaties met afnemers, leveranciers, financiers en partners. Discontinuïteiten met onvoorspelbare *'turning points'* (Berlijn, 1989; New York, 9/11; Tunesië/Egypte, 2011) leiden tot strategische verrassingen en uitdagingen waarop managers een antwoord moeten hebben.

De toepassing van de klassieke en daarop volgende moderne managementparadigma's heeft geleid tot een sterke stijging van de productiviteit in de westerse economieën, met als gevolg een ongekende verbetering van de welvaart. Daarom worden zij ook op grote schaal toegepast in de opkomende economieën van de zogenaamde BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China). In een rapport van het McKinsey Global Institute met de titel *The Productivity Imperative* (2006) lezen we:

14

'Economic progress depends on increasing productivity, which depends on undistorted competition. Differences in the productivity are attributed not to differences in labor or capital markets, but to the nature of competition in product markets.'

Productiviteitsverbetering, met name in de industrie door gebruik te maken van de verworvenheden van industrial engineering met hun moderne varianten van Lean en Six Sigma, tezamen met toepassing van ICT en innovatieve productie- en distributietechnologieën, staat hoog op de agenda van het management. Systematische verbetering van efficiëntie leidt tot kosten- en prijsverlaging en versterkt de concurrentiepositie. Het resultaat in menige bedrijfstak is hyperconcurrentie op de geglobaliseerde markten. Dat daarbij in de nieuwe economieën vaak sprake is van slechte arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden die kenmerkend waren voor de vroeg-industriële westerse samenleving, wordt voorlopig op de koop toe genomen.

Het in bureaucratische modellen verpakte taylorisme en de heldere fayolaanse managementfuncties in de industrie van de opkomende economieën zetten de rationele aanpak om de hoogst mogelijke efficiëntie en productiviteit te rea-

liseren hoog in het vaandel. De van tijd tot tijd opdoemende sociale onrust in onder meer China is een symptoom van de disfuncties hiervan, die in de eerste helft van de twintigste eeuw in Europa en in Amerika schering en inslag zijn geweest. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de roep om meer aandacht voor het welzijn van de werknemer steeds luider klinkt waardoor het paradigma van human relations en haar moderne varianten op de agenda van de managers in de ondernemingen van de *new emergent economies* zullen komen. Men zou hier kunnen stellen: de industriële omwenteling in deze economieën is een replica van hetgeen zich eerder in Europa en in Amerika heeft afgespeeld. De conclusie kan niet anders zijn dan dat de geschiedenis zich ten dele herhaalt: een rationele aanpak van arbeidssplitsing, arbeidsspecialisatie en arbeidsverdeling – niet alleen in ondernemingen, maar ook tussen ondernemingen – volgens (neo)tayloriaanse principes in bureaucratisch gestructureerde ondernemingen met heldere taken voor het management, leidt tot sterke stijgingen van de (arbeids)productiviteit, en als gevolg hiervan tot ongekende groeicijfers van de economie. De vruchten hiervan komen – mede onder druk van de zich langzaam organiserende werknemers – geleidelijk in handen van de werknemers in de vorm van loonsverhogingen en reductie van de doorgaans lange arbeidstijden. Ook zij zullen kennis gaan nemen van de ideeën van de Human Relations-beweging. Dit zal tot een omwenteling van management gaan leiden met uitdagende maatschappelijke effecten.

1.2 Functies van paradigma's

Organisaties moeten op hun complexe en onzekere omgeving worden afgestemd; dit vraagt een voortdurende bezinning over omvang, structuur en inrichting. Zij moeten over vereiste hulpbronnen – kapitaal, kennis, kunde, grondstoffen, relaties en maatschappelijke steun van stakeholders – kunnen beschikken. Omgaan met onzekerheden, paradoxen, dilemma's en contingenties vraagt veel van managers. Hoewel zij kunnen beschikken over kennis uit de organisatie- en managementwetenschappen die in de afgelopen honderd jaren vele paradigma's, theorieën en scholen heeft opgeleverd, is het een moeilijke opgave die kennis doeltreffend en doelmatig in te zetten om de problemen die zich dagelijks in en om hun organisatie aandienen te onderkennen, analyseren en op te lossen.

Dit boek wil managers hierbij ondersteunen. Het gaat over ontwikkelingen in paradigma's in verschillende vakgebieden die management als object van

onderzoek, van theorievorming en van praktijktoepassing hebben. Drie vragen en de antwoorden daarop staan in dit boek centraal:

- Welke ontwikkelingen doen zich voor die aanleiding kunnen geven voor het ontstaan van nieuwe paradigma's?
- Welke thema's zijn daarin aan te wijzen die morgen en overmorgen op de agenda van managers staan?
- Welke rol spelen zij voor het gedrag en de activiteiten van managers in de praktijk van alledag?

Een paradigma is een samenhangend stelsel van theorieën en modellen die een denkkader vormen waarbinnen de werkelijkheid geanalyseerd en beschreven wordt (Kuhn, 1962). Een paradigma kan ook worden omschreven als een verzameling regels en procedures die voorschrijven hoe er binnen bepaalde grenzen gehandeld moet worden om succesvol te zijn (Barker, 1996). Een paradigma biedt een elementaire manier van waarnemen, beoordelen, denken en handelen op basis van een specifieke visie en kijk op de werkelijkheid. Het reikt waarden, methoden en standaardoplossingen aan die voor een beperkte periode geldig zijn.

Paradigma's beïnvloeden het gedrag van managers. Zij laten zich in hun rollen leiden door bepaalde voorstellingen van hoe hun organisatie haar doelstellingen kan realiseren, en hoe zij dan moet worden ingericht en geleid. Deze voorstellingen ontleen managers aan hun kennis van paradigma's die in de organisatie- en bedrijfswetenschappen zijn ontwikkeld, en aan hun intuïtie, ervaring en gevoel voor wat er het beste gedaan kan worden. Paradigma's komen en gaan. Nieuwe waarnemingen die niet in de bestaande paradigma's passen, leiden tot paradigmaverschuivingen wanneer een nieuwe zienswijze en theorie succesvol blijken te zijn en een grotere aanhang krijgen. De sterkte en houdbaarheid van een paradigma wordt bepaald door de hoeveelheid problemen van een toenemende complexiteit die effectief kan (hoeveelheid) worden opgelost.

Barker beschrijft hoe paradigmaverschuivingen tot stand komen. Het begint met het ter discussie stellen van het heersende paradigma dat daarmee zijn effectiviteit gaat verliezen. Het vertrouwen in de oude verklaringen, regels en aanpakken erodeert. Hieruit komt een nieuw paradigma naar voren dat aanvankelijk nog weinig aanhang heeft. Het oude en het nieuwe paradigma concurreren een tijd lang met elkaar; de roep om duidelijke oplossingen wordt luider. Het nieuwe paradigma blijkt een klein aantal belangrijke problemen op te lossen waarmee het oude paradigma geen raad weet. Een gedeelte van de betreffende gemeenschap accepteert het nieuwe paradigma op basis van ver-

trouwen. Door bredere steun en meer beschikbare middelen wint het nieuwe paradigma aan momentum. De betreffende gemeenschap krijgt een nieuwe, succesvol lijkende manier in handen om de wereld tegemoet te treden. Dan is het wachten op de volgende golf als blijkt dat het nieuwe paradigma niet alle (nieuwe) problemen meer kan oplossen.

Paradigma's hebben een stabiliserende werking; paradigmaverschuivingen tasten stabiliteit aan en brengen veranderingen voort. De paradigmaverschuiver in managementland wordt vaak aangeduid als een *change agent*. De dynamiek van paradigmaverschuivingen leidt tot innovatie in het doen en laten van managers.

Management en managing kennen vele paradigma's. In de afgelopen honderd jaren zijn er tientallen ontwikkeld die voor kortere of langere tijd enthousiast zijn toegepast. Oude paradigma's verdwijnen niet altijd uit beeld; zij kunnen in een nieuwe constructie weer worden toegepast; een voorbeeld hiervan zijn neo-tayloristische managementmodellen van business process management, business reengineering en lean management.

Thomas Kuhn stelt dat het ene paradigma niet beter is dan het andere; er zijn gewoon verschillende paradigma's. Paradigma's in de wetenschap zijn lang houdbaar; ook al is de glans eraf, dan nog blijven elementen ervan veelal interessant en komen soms terug in een nieuw paradigma. Voortschrijdende inzichten – theoretische in de verschillende aspectdisciplines van de organisatiewetenschappen en de praktische toepassing – zijn de voedingsbron van nieuwe paradigma's, die ons denken en handelen ordenen om daarmee in de praktijk de goede dingen op de goede manier te kunnen doen.

Barker wijst erop dat hoe beter iemand het huidige paradigma kent, en hoe meer iemand erin heeft geïnvesteerd, hoe meer hij of zij te verliezen heeft door van paradigma te veranderen. Het kost vaak moeite om een vertrouwd paradigma los te laten omdat het houvast voor het handelen biedt. Vasthouden aan een bepaald paradigma kan verstarrend en verlamdend werken; het paradigma wordt dan als het ware een 'geestelijke gevangenis'. Maar te snel wisselen van paradigma kan tot onzekerheid en instabiliteit leiden.

Managers gebruiken concurrerende paradigma's door en naast elkaar, omdat zij vanuit verschillende perspectieven de werkelijkheid van organisatie en management benaderen. Managers kunnen met deze *switching frames* hun voordeel doen door organisatie- en managementproblemen niet eendimensionaal te benaderen (Clarke & Clegg, 1998). Zeker in tijden van discontinuïteiten en voortdurende innovaties is het spelen met verschillende paradigma's en het openstaan voor nieuwe paradigma's nodig. Maar evengoed kunnen managementconflicten worden veroorzaakt door verscheidene zienswijzen en *mind-*

sets van wat er gedaan moet worden en hoe het gedaan moet worden, gevoed door uiteenlopende paradigma's.

1.3 Management, managing en managers

Management is getting things done with people. Het is een paraplubegrip; het omvat activiteiten die te maken hebben met richting geven, plannen, sturen, controleren, coördineren, afstemmen, leidinggeven van, in en tussen organisaties. Management is een complex van activiteiten die betrekking hebben op het vaststellen en uitwerken van de doelstellingen die de organisatie en haar mensen willen realiseren, mede op basis van waarnemen en beoordelen van ontwikkelingen in haar omgeving in termen van kansen, bedreigingen en risico's. Management gaat over het verwerven en versterken van hulpbronnen en competenties die de organisatie nodig heeft voor haar continuïteit, groei en ontwikkeling en over het onderhouden van relaties met andere organisaties. Theodore Levitt (1991, p. 7-8) stelt dat de effectieve manager minstens drie dingen moet doen: denken over de doelstellingen van de onderneming en de richting waarin ze gestuurd moet worden, het wegcultiveren en sturen van verandering en leiding geven zodat de onderneming en haar werknemers doelmatig kunnen functioneren. Managers nemen daarbij steeds besluiten; besluiten hangen samen met het maken van keuzes. Keuzes veronderstellen alternatieven, met inbegrip van de mogelijkheden voor het aangaan, vermijden, tegenhouden en scheppen van verandering. Levitt was twintig jaar geleden al kritisch over de kwaliteit van het management, die geen gelijke tred heeft gehouden met de groei van de kennis van management en organisatie. Joan Magretta omschrijft in haar afscheidsbundel als redacteur van Harvard Business Review *What Management Is, How It Works and Why It's Everyone's Business* (2002) het doel van management als het goed laten functioneren van organisaties, zodat zij in staat zijn waarde te creëren voor hun belanghebbenden, met name voor klanten. Een van de hoofdtaken van management is voortdurend te herinneren aan de externe oriëntatie van de organisatie op haar stakeholders. Zij moet weten wie haar belangrijkste stakeholders zijn en wat die van de organisatie willen. Daarvoor ontwikkelen managers ondernemings- of businessmodellen die ideeën bevatten over de manier waarop de organisatie kan functioneren door waarde te scheppen voor alle betrokkenen waarvan zij afhankelijk is. Magretta ziet een ondernemingsmodel als een variatie op de algemene waardeketen. Het management moet de waardeketen vanuit het gezichtpunt van de klant beoordelen en zoekt naar een configuratie die de beste waarde voor de verschillende stakeholders oplevert.

Management van een organisatie is gericht op het duurzame succes van die organisatie. In de NEN-EN-ISO 9004 norm van kwaliteit van bedrijfsvoering wordt uiteengezet wat managen op duurzaam succes van een organisatie betekent.

‘Het duurzame succes van een organisatie wordt behaald door haar vermogen om op een evenwichtige manier en op lange termijn te voldoen aan de behoeften en verwachtingen van haar klanten en andere belanghebbenden. Duurzaam succes kan worden behaald door het doeltreffend managen van de organisatie, door bewustzijn van de omgeving van de organisatie, door leerprocessen, en door geschikte toepassing van verbeteringen of innovaties of beide.’ (2009, p. 5)

In de norm wordt uitvoerig beschreven wat de functie van management hierbij is en wat managers geacht worden te doen. Hetzelfde vinden we terug in de beschrijvingen van de European Foundation for Quality Management (EFQM) en het daarop gebaseerde managementmodel van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Met de focus op management van processen, medewerkers en middelen in het kader van strategie en beleid van de organisatie, wordt leiderschap dat zich niet beperkt tot enkele personen aan de top breed opgevat. Het onderscheid tussen managen en leiding geven is dan niet zo zinvol? Managers moeten leiderschap tonen met betrekking tot klantgerichtheid vanuit een procesmatige benadering van de organisatie: de klant vormt het begin en eindpunt van het procesmodel. Managers zorgen voor effectieve communicatielijnen tussen de actoren in de verschillende bedrijfsprocessen en baseren hun besluitvorming op feiten (*management by facts*) en op in- en aanvoelen van situaties van wat wel en niet kan (*management by feeling*).

Kor, Wijnen en Weggeman (2007) introduceren de *manager-nieuwe-stijl* om te ontkomen aan de eindeloze scherpslijperij waarbij de rollen van manager, ondernemer en leider tegenover elkaar worden geplaatst. De manager-nieuwe-stijl kent en speelt deze drie rollen, soms beurteling, soms simultaan. De ondernemer neemt risico's bij het omgaan met moeilijk voorspelbare veranderingen in de omgeving van zijn organisatie, terwijl de manager zich toelegt op het organiseren en leiden van de dagelijkse gang van zaken in de organisatie. De ondernemer moet een integrale visie op het bedrijf hebben; managers moeten sturen en leiding geven door het scheppen van een gemeenschappelijk gevoel van richting. Ondernemerschap gaat over het zoeken naar nieuwe uitdagingen, het vinden van combinaties, het initiëren van acties en het nemen van gecalculerde risico's. Bij leiderschap gaat het om het creëren

van een door de medewerkers ervaren gemeenschappelijk gevoel voor richting, om medewerkers te bezielen, inspireren, vertrouwen, enthousiasmeren en te betrekken en om het verkrijgen van hun *commitment* (Kor, Wijnen & Weggeman, 2007, p. 102-116).

Naarmate de manager hoger in de organisatie zit, zal hij/zij meer betrokken zijn bij het uitzetten van beleid en van strategie. Naast de interne oriëntatie op welke activiteiten moeten worden aangepakt, gaat de aandacht uit naar de externe omgeving van de organisatie. Eigenschappen van ondernemerschap en leiderschap komen in de werkelijkheid van het managen voor. In hun dagelijks functioneren zien we zelden de ondernemer, de leider en de manager pur sang. De manager-nieuwe-stijl integreert ondernemen, leiden en managen. Managen-nieuwe-stijl is 'het uitvoeren van de richtende en inrichtende activiteiten voor de (deel)organisatie in een afgewogen combinatie van de ingrediënten: ondernemen, leiden en managen-in-de-klassieke-betekenis.' (Ibidem, 2007, p. 104). De manager-nieuwe-stijl voelt zich verbonden met de missie en doelen van de organisatie, heeft inzicht in haar primaire proces, is vaardig in het omgaan met medewerkers en motiveert en inspireert hen. Kortom: hij of zij moet dingen gedaan kunnen krijgen voor en door mensen.

De agenda van de manager wordt steeds voller. Naast efficiëntie (*doing the things right*) gaat het om effectiviteit (*doing the right things*) van de organisatie. Er is niet één beste manier van organiseren en van managen. Managen is contingent; het is afhankelijk van de aard van de technologische en marktomgeving en van de culturele, politieke en sociale context waarin de organisatie verkeert. Managers participeren in strategievorming en geven richting aan de strategie-uitvoering. Managers worden uitgedaagd om in te spelen en als het kan te anticiperen op strategische verrassingen. Zij herkennen kansen en tonen daarbij ondernemerschap. Zij hebben oog voor meerdere belanghebbenden bij de organisatie. Zij verwerken informatie en nemen beslissingen. Zij ontwerpen en herontwerpen organisatiestructuren en geven vorm aan bedrijfsprocessen. Zij worden afgerekend op prestaties en resultaten van de organisatie waaraan zij leiding geven. Zij worden geprikkeld om voortdurend te verbeteren en te vernieuwen in een competitieve en kritische omgeving.

Managers moeten weten waardoor een organisatie succes heeft en wat zij daarbij zelf in de hand hebben. Hun rollen en taken worden complexer vanwege de groei van kennis die vanuit de organisatie- en bedrijfswetenschappen beschikbaar komt, maar vooral vanwege ontwikkelingen waardoor hun organisaties worden geconfronteerd met onzekerheid, turbulentie, risico's en onvoorspelbaarheid van hun transactieomgeving en contextuele omgeving. Dit vereist visie en het vermogen om te problematiseren en te analyseren met behulp van

de aangereikte paradigma's en methoden, met creativiteit om in alternatieve aanpakken te denken en actiegerichtheid om tot daadwerkelijke effectieve en efficiënte uitvoering van beslissingen te komen.

1.4 Wat komt er aan de orde?

De verschillende disciplines die tezamen organisatie- en managementwetenschappen vormen, hebben vele paradigma's, theorieën, modellen en technieken voortgebracht. Om te verkennen welke thema's, vraagstukken en ideeën voor de manager-nieuwe-stijl relevant kunnen zijn, is terugblikken op hetgeen is gepasseerd relevant. Om de woorden van de historicus John Lukacs aan te halen: 'Het verleden is het enige dat we kennen. Alle menselijke kennis vloeit voort uit kennis uit het verleden. Al het menselijke denken betreft het heroverwegen van het verleden.' (Lukacs, 1999)

Over management, managing en managers zijn bibliotheken vol geschreven. De ontwikkeling van paradigma's vanaf Frederick Taylor kent enkele belangrijke momenten die de theorievorming en de toepassing daarvan indringend hebben beïnvloed. In hoofdstuk 2 noemt Ton Wentink een aantal gezaghebbende auteurs die de piketpalen van wat managementwetenschap wordt genoemd hebben geslagen. De verschillende rollen van managers krijgen aandacht, zoals die door een aantal gezichtsbepalende auteurs zijn neergezet. Uit de ontwikkeling van managementparadigma's en uit de beschouwingen over management kunnen onderwerpen worden gedestilleerd die als Kritieke Management Factoren op de agenda van managers zullen staan. Een prikkelende vraag na honderd jaar managementwetenschap is of management zich ontwikkeld heeft tot een eigen professie, en of managers kunnen worden beschouwd als ware professionals.

René ten Bos benadrukt de controverses die Taylor – die de Machiavelli van de bedrijfskunde wordt genoemd – heeft opgeroepen. In hoofdstuk 3 beziet Ten Bos de opvattingen van Taylor in een historische context, toen ruim honderd jaar geleden grote taken aan de wetenschap werden toegedicht om sociale misstanden weg te werken. Taylor had een missie die erop was gericht aan te tonen dat er geen wezenlijk conflict is tussen kapitaal en arbeid, tussen werkgever en werknemer of tussen manager en medewerker. Het gaat om het maximaliseren van het geluk van alle betrokkenen waaraan een rationele aanpak van bedrijfsvoering dienstig kan zijn. Ten Bos wijst erop dat de casusmethode die Taylor propageert, en die door business schools veelvuldig wordt toegepast, de verbeeldingskracht en de creativiteit van managers heeft aangetast.

In de organisatietheorie heeft de idee van Alfred Chandler ‘*structure follows strategy*’ veel aandacht gekregen. In hoofdstuk 4 reflecteert Jac Geurts op deze bekende uitspraak die veelal wordt gebruikt los van de context waarin die door Chandler is gedaan. Strategisch handelen en organiseren zijn een en het zelfde. We moeten anders tegen deze relatie aan kijken. De feitelijke dynamiek van organisaties is complexer dan met deze stellingname wordt gesuggereerd. Geurts ziet in een exercitie door de organisatiewetenschappen strategie als een organisatieproces. Hij beziet de rollen van managers in het perspectief van strategie als leren om te organiseren. Dit leidt tot een herwaardering van de organisatie en tot een heroriëntatie van waaraan de moderne manager behoefte heeft.

Managers hebben een diepte behoefte aan het reduceren van onzekerheid binnen organisaties. Het maken van strategische plannen lijkt daarvoor een passende remedie. Theo Camps betwijfelt dit. In hoofdstuk 5 stelt hij dat strategie in vele organisaties een symbolische waarde heeft. Het hebben van een strategie is het ene; de uitvoering het andere, en daar komt het vaak niet van. Hij pleit voor *framing*: hoe zorgen we ervoor dat we maximaal op verandering en onzekerheid ingesteld zijn en tegelijkertijd onzekerheid reduceren? Het antwoord wordt gezocht in verschillende typen van framing aan de hand van een concreet voorbeeld (Fortis). De casus laat zien dat een mismatch tussen het strategisch frame van een onderneming en de mate van omgevingszekerheid kan leiden tot een schijnwereld.

De ‘maatschappelijke onderneming’ – opererend in het maatschappelijk middenveld van gezondheidszorg, onderwijs, maatschappelijke dienstverlening – vraagt als hybride organisatie, afwijkend van de winstgerichte onderneming en de overheidsorganisatie, een specifiek besturingsparadigma. Kees Mouwen werkt in hoofdstuk 6 aan de hand van een praktijkvoorbeeld de invloed van hybriditeit op het strategieproces uit. Enerzijds wordt de maatschappelijke onderneming gefinancierd namens of door de overheid, anderzijds in het verlengde daarvan door substantiële marktactiviteiten uit te voeren. Publieke en private activiteiten worden van elkaar gescheiden, veelal door deze onder te brengen in aparte dochterorganisaties binnen een holding. De ontwikkeling van een nieuw sturingsparadigma heeft voor bestuur en management van de maatschappelijke onderneming consequenties. De strategievorming in het publieke deel is gericht op maatschappelijke doelen, terwijl de strategie in het marktgeoriënteerde deel in een omgeving van marktwerking en concurrentie de eigen organisatiedoelen vooropstelt. Beide benaderingen zijn in hun uitwerking totaal verschillend. Dit betekent dat de voor de marktsector ontwikkelde strategiemethoden niet zonder meer toepasbaar zijn in de publieke sector en omgekeerd.

Het dominante mensbeeld in de *management control*-literatuur is ontleend aan de *agency*-theorie en is negatief van aard. Kort en krachtig: vertrouwen is goed, controle is beter, zo stelt Michael Corbey in hoofdstuk 7. Managers (of medewerkers) worden verondersteld risico-avers te zijn en uit te zijn op hun eigenbelang in plaats van het organisatiebelang. Dit mensbeeld wordt vaak geassocieerd met Frederick Taylor dat later door Douglas McGregor ter discussie is gesteld. De recente financiële schandalen hebben geleid tot kritiek op de *agency*-theorie. Corbey ziet in de *stewardship*-theorie een alternatief met een ander mensbeeld. Zij gaat ervan uit dat de collectieve doeleinden van de organisatie een hoger nut hebben voor de manager dan zijn eigenbelang. Er is nog maar weinig empirische literatuur beschikbaar waarin dit is onderzocht. Wellicht is een doordachte synthese van beide paradigma's mogelijk.

Globalisering roept de behoefte op aan uniforme voorschriften voor financiële verslaggeving om financiële gegevens onderling vergelijkbaar te maken. Dit heeft geleid tot de International Financial Reporting Standards (IFRS), die op termijn de nationale voorschriften gaan vervangen. Het aantal regels neemt door de IFRS toe. Een van de veranderingen betreft de accentverschuiving van de winstbepalende balans naar de vermogensbepalende balans. Tot nu toe heeft men in Nederland voorrang verleend aan de presentatie van het resultaat ten koste van de bepaling van het vermogen. Jos Blommaert gaat in hoofdstuk 8 in op de consequenties van deze heroriëntatie. Zo vormen immateriële vaste activa een grote uitdaging voor de huidige financiële verslaggeving. De mate waarin zij in de balans moeten worden opgenomen roept discussie op. Dit geldt eveneens voor hoe onder de nieuwe voorschriften voor de verslaggeving met leasing, termijncontracten, preferente aandelen, converteerbare leningen en voorzieningen als verplichtingen moet worden omgegaan.

De perspectieven op financieel management en de relatie tussen financiers en managers verschuiven. Jos Grazell richt zich in hoofdstuk 9 op hoe waarde in een onderneming wordt gecreëerd en hoe waarde wordt toegeëigend en welke rollen managers daarbij spelen. Echt ondernemerschap – toepassen van nieuwe creatieve ideeën in het productieproces – leidt tot waardecreatie. Maar er zijn ook vormen van ondernemerschap die eerder tot waarde-toe-eigening leiden of zelfs tot waardevernietiging. Het is enigszins paradoxaal dat bij gebrek aan echte investeringsmogelijkheden de zucht naar waarde een uitweg zoekt via waarde-toe-eigening. Het is in de praktijk moeilijk om onproductieve waarde-toe-eigening te onderscheiden van productieve waardecreatie, omdat er veelal sprake is van informatieasymmetrie tussen de verschillende actoren. Het effect hiervan is ondermijning en afkalving van het maatschappelijk vertrouwen waarvan de kredietcrisis van 2008 een voorbeeld is. Grazell gaat na vanuit welk perspectief management van ondernemingen kijkt naar het

verschijnsel waardetoe-eigening. De thema's die op de agenda van managers komen te staan en waarbij waardetoe-eigening een centraal onderwerp is, betreffen investerings-, financierings-, dividend- en beloningsvraagstukken. Managers percipiëren accounting als een intermediair waarmee een diagnose kan worden gesteld en waarmee beslissingen kunnen worden ondersteund. Dit voedt de suggestie dat met accounting een objectief observeerbare (financiële) realiteit kan worden weerspiegeld. Mede naar aanleiding van de financiële crisis wordt door Ed Vosselman in hoofdstuk 10 een andere benadering gekozen, namelijk die van een actor of speler in een relatiepatroon of netwerk. Het relationele perspectief op accounting vervangt dat van accounting als een instrument in handen van een individu. Onderzoek vanuit een relationeel perspectief legt de verwikkeling van accounting in de alledaagse praktijk bloot. Het heeft de potentie om antwoorden te geven op vragen als: hoe helpt accounting om identiteiten te creëren in plaats van deze als gegeven te beschouwen? Hoe helpt het om bepaalde acties en praktijken te veranderen, en hoe helpen andere acties en praktijken om accounting te veranderen? Vosselman zet beide benaderingen – die van het instrumentele en van het relationele perspectief – naast elkaar en gaat kritisch in op door het instrumentele perspectief ontstane misvattingen van wat accounting moet zijn. Hij komt vervolgens uit bij het relationele perspectief waarin accounting geen instrument, maar een praktijk is die helpt om de werkelijkheid te construeren. Omdat het instrumentele denken over accounting zo sterk geworteld is, zal de paradigmaverschuiving naar de relationele benadering niet gemakkelijk zijn.

Zorgvuldige inzet van marketing(instrumenten) is van groot belang voor de meeste organisaties. Een traditionele aanpak en succesformules blijken steeds minder effectief. De aandacht zal in de komende jaren vooral gaan naar het leveren van klantwaarde met behulp van sociale media en nieuwe communicatiekanalen; managen van merken in een veranderende marktomgeving, toewijzen van financiën aan marketingactiviteiten en toepassing van nieuwe onderzoeksmiddelen en databronnen. Henk Roest gaat in hoofdstuk 11 in op de verschuiving van marketingprioriteiten aan de hand van een aantal vragen, zoals hoe moeten organisaties nieuwe media inzetten om de interactie en de relatie met klanten en andere waardeketenpartners uit te bouwen? Merkenmanagers worden met talloze uitdagingen geconfronteerd: hoe kunnen marketeers merken effectief managen en zich concentreren op een langetermijnmerkenstrategie, en hoe moet het merkenplatform gemanaged worden in een turbulente marktomgeving? Er is behoefte aan inzicht die organisaties helpt om de toegevoegde waarde van alternatieve marketingstrategieën te evalueren, zodat managers deze informatie kunnen gebruiken voor beleidsbepa-

ling. Marketeers moeten de effectiviteit van hun inspanningen vaker bewijzen en die meer cijfermatig onderbouwen.

Jarenlang heeft marketing het accent gelegd op het voorstuwende van producten van de producent naar de eindklant: *'goods-dominant logic'*. Dit paradigma is aan slijtage onderhevig en wordt geleidelijk vervangen door het paradigma van de *'service-dominant logic'*, waarbij marketing wordt gezien als een verzameling van processen en middelen waarmee de onderneming waarde creëert. Will Reijnders en Joost Broekman bespreken in hoofdstuk 12 dit opkomende paradigma. De veranderende context van marketing staat daarbij centraal met het oog op de wijze waarop een organisatie zich op haar markten oriënteert: *'market driven'* versus *'market driving'*. Bij *market driven* gaat het om begrijpen en reageren op de behoeften van klanten en om klantgedrag, waarbij producteigenschappen worden aangepast aan bestaande klantbehoeften binnen de huidige marktstructuur. In *market driving* staat verandering van de structuur van de markt zelf voorop; het vraagt om een heroriëntatie van waardeproposities. Inspelen op de bestaande klantbehoeften en klantgedrag in de bestaande marktstructuur wordt gepaard aan (radicaal) innoveren en proactief inspelen op en zelfs vormgeven van klantbehoeften en van de structuur van de markt. Zij laten aan de hand van een drietal cases – IKEA, ZARA en H&M – zien hoe dit in zijn werk gaat. Deze paradigmaverschuiving heeft gevolgen voor de positie van de marketingafdeling, de toekomstige rol van de marketingprofessionals en voor hun vereiste marketingvaardigheden.

Organisaties willen waarde realiseren voor hun klanten: klantwaarde als de relatie tussen kwaliteit die de klant van een product en/of dienst krijgt en de prijs die daarvoor wordt betaald plus de moeite die hij daarvoor moet doen. Als de ervaren geleverde klantwaarde gelijk aan of hoger is dan de verwachte klantwaarde, zal de klant tevreden zijn. Om dit vast te stellen wordt veelvuldig gebruik gemaakt van klanttevredenheidsonderzoek. Theo Poiesz toont in hoofdstuk 13 aan dat dergelijk onderzoek beleidsmakers op het verkeerde been kan zetten. De resultaten ervan kan een organisatie in haar eigen cirkel doen ronddraaien, ondertussen de illusie koesterend dat vooruitgang wordt geboekt als de tevredenheidsscores stijgen. Tevredenheidsvragenlijsten hebben betrekking op aspecten van beleid dat in het verleden is ontwikkeld. Positieve oordelen hierover legitimeren dit beleid, maar stimuleren niet tot innovatie. Een tevredenheidsonderzoek zal eerder leiden tot het verbeteren van het bestaande dan tot het ontwikkelen van innovatieve concepten. Poiesz pleit voor herijking van de tevredenheidsonderzoekinstrumenten om deze beter af te stemmen op de manier waarop markten functioneren, ze beter te laten aansluiten bij de

wetenschappelijke literatuur die op gebied van tevredenheid en tevredenheids-onderzoek is verschenen.

Innovatie is een proces waarbij nieuwe, inzichtelijke ideeën worden gegene-reerd en succesvol worden vercommercialiseerd. Innovatie als proces ont-wikkelt zich van ideeëgeneratie naar conceptontwikkeling en vervolgens naar vermarkten. Innovatie heeft door de tijd veranderingen ondergaan als gevolg van ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving. Carla Koen geeft in hoofdstuk 14 een schets van de evaluatie van innovatie en van het innovatieproces. Er komen nieuwe vormen van innovatie naar voren. De disruptieve of ontwrich-tende innovatie tast met een nieuwe technologie de bestaande markt aan; zij heeft ingrijpende effecten op het concurrentievermogen van gevestigde bedrij-ven. Innovatie als een ‘open’ proces combineert interne en externe bronnen voor de ontwikkeling en het op de markt brengen van nieuwe technologieën en producten. Zij maakt deel uit van een nieuwe concurrentiestrategie. Carla Koen geeft hiervan voorbeelden bij Philips, ASML en bij Unilever. Open inno-vatie kan ook in het midden- en kleinbedrijf worden gehanteerd. Managers moeten zich realiseren dat de grenzen van de organisatie – zeker bij open innovatie – vervagen. Wanneer innovatie aan de orde is, kunnen managers niets aan het toeval overlaten, ook al is dat verleidelijk, gelet op de mooie ver-halen van creatieve genieën.

Veel onderzoek naar innovatie en productontwikkeling is gericht op het identi-ficeren van succesfactoren. Desondanks worden bedrijven geconfronteerd met problemen tijdens innovatieprocessen. Patrick Vermeulen maakt in hoofdstuk 15 aan de hand van een studie in de financiële sector duidelijk dat organisa-ties in sterke mate vastzitten aan hun eigen historie van normen en waarden, regels, procedures en denkkaders, en hoe dergelijke institutionele krachten de ontwikkeling en implementatie van nieuwe producten kunnen beïnvloeden. Het institutionele paradigma waarin de werking van institutionele krachten wordt benadrukt, heeft geleid tot de ontwikkeling van twee specifieke orga-nisatiemodellen. Niet succesvolle innovatieprojecten worden verklaard vanuit het ‘*business as usual*’ model waarin de nadruk ligt op het strikt naleven van regels en procedures. Managers zien er daarbij op toe dat nieuwe producten niet te veel afwijken van de bestaande productportfolio. De succesvolle projec-ten volgen het innovatiemodel, waar regels en procedures juist worden losgela-ten en de projecten uit de bestaande organisatie worden gehaald.

Supply chain management heeft haar langste tijd gehad. Daarin worden logis-tieke ketens gezien vanuit hun structuur, met de impliciete aanname dat het een stelsel van verbindingen en knooppunten is, maar de werkelijke struc-tuur van bedrijven zijn logistieke productienetwerken. Bedrijven gaan op zoek

naar andersoortige relaties die niet te vangen zijn in de context van een keten. De omgeving van het bedrijf verandert voortdurend. Dit vraagt om andere concepten en paradigma's. De gang van ketens naar netwerken vraagt van managers dat zij hun blik verruimen en niet alleen naar hun eigen keten kijken, maar ook oog hebben voor de netwerkcontext waarin zij opereren. Bas Groothedde gaat in hoofdstuk 16 aan de hand van Toyota als voorbeeld in op wat doorbraken in de netwerktheorie betekenen voor de beperkingen van het ketendenken en voor supply chain management. Hij bespreekt paradigma's van supply chain management die in de afgelopen decennia zijn gehanteerd om van daaruit het paradigma van netwerkstrategie te ontwikkelen.

Uitbesteding van IT of *it-outsourcing* is het gevolg van het feit dat organisaties om strategische redenen in de context van sterk veranderende concurrentieverhoudingen overwegend zich toeleggen op hun kerncompetenties. IT-outsourcing neemt snel toe; organisaties zullen in toenemende mate in netwerken opereren. Piet Ribbers plaatst in hoofdstuk 17 het verschijnsel van uitbesteding van IT in het kader van nieuwe concurrentiële bedrijfsmodellen in netwerkorganisaties. Hij gaat in op de argumenten waarom wel of niet tot uitbesteding van IT zou worden overgegaan. Uitbestedingsrelaties moeten adequaat worden gemanaged, daartoe is *governance* nodig. Ribbers presenteert een beschrijvend model waarin governance-factoren worden geïdentificeerd die kritiek zijn voor het succes van de uitbestedingsrelatie. Deze factoren zijn afgeleid van economische, gedragswetenschappelijke en strategietheoretische bijdragen aan de discussie. Op basis van deze referentietheorieën worden governance-factoren geïdentificeerd die vervolgens worden getoetst aan de hand van casestudies en expert interviews.

Management is niet meer wat het geweest is. Het metier van de manager vraagt andere competenties dan in de tijd van Frederick Taylor toen het vooral ging om een zo efficiënt mogelijke massaproductie. We leven vandaag de dag meer dan ooit in een kennissamenleving en de economische mechanismen zijn die van een kenniseconomie waarin voortdurend innoveren en voorop lopen voor veel bedrijven van levensbelang zijn, zo stelt Paul Hendriks in hoofdstuk 18. De centrale vraag die hij wil beantwoorden is: om welke managementkennis vraagt kennismanagement en hoe selecteren, combineren, gebruiken en passen managers kennis aan? De context waarbinnen managementkennis hier ter discussie staat is die van de kennisintensieve organisatie waarin kenniswerkers dominant zijn. Hij legt de verschuivingen bloot die zichtbaar zijn op het gebied van kennismanagement en maakt duidelijk wat die voor de agenda van de manager betekenen. Daarbij blijkt dat een objectivistisch, functionalistisch perspectief op kennis heeft plaatsgemaakt voor allerlei kritische perspec-

tieven die de aandacht richten op hoe kennis in de sociale context tot stand komt, wordt overgedragen, ge(her)interpreteerd en al dan niet opnieuw wordt gebruikt.

Onze maatschappij is een *network society* waarin het ontwikkelen van samenwerkingsrelaties tussen organisaties steeds belangrijker wordt. Voor deelnemers aan samenwerkingsverbanden is, naast inzicht in de strategische belangen en noodzaak van samenwerking, inzicht in de sociale en psychologische dynamiek van interorganisationale samenwerking belangrijk. Sandra Schruijer introduceert in hoofdstuk 19 de ‘samenwerkingstafel’ waarin vertegenwoordigers van de achterliggende partijen lijfelijk deelnemen. Het gaat in samenwerking niet altijd om harmonie en consensus, maar ook om conflict gevoed door wantrouwen, positioneel onderhandelen, machtsspel of een *breakdown* van communicatie. Het is begrijpelijk dat mensen streven naar harmonie en overeenstemming, maar dit bergt ook een gevaar in zich als cruciale verschillen worden onderdrukt. Er kan sprake zijn van ‘collusie’ waarbij de verschillen in belangen worden toegedekt om een illusie van harmonie in stand te houden om de gevolgen van confrontatie te vermijden. Taakconflict – het tegenovergestelde van collusie – is volgens Schruijer essentieel voor het realiseren van een succesvolle samenwerking over organisatiegrenzen door elkaars bevindingen en ideeën serieus te nemen en door te durven het met elkaar oneens te zijn. Dit kan gepaard gaan met emotie en heftigheid. Het werken met een diversiteit van belangen, perspectieven en identiteiten is een opgave voor betrokkenen omdat er nog geen vertrouwen is opgebouwd. Het psychologisch perspectief biedt de mogelijkheid om intra- en interorganisationale samenwerking beter te begrijpen en ermee te werken.

Als reactie op de dominerende invloed van de Amerikaanse human-resource-management-opvattingen voeren Europese auteurs pleidooien voor een bredere benadering en invulling van HRM dat strategische antwoorden moet vinden op andere dynamische omgevingscontexten dan alleen de afzetmarkt. Willem de Nijs wijst in hoofdstuk 20 op een aantal dualiteiten waarmee HRM wordt geconfronteerd. Technologisch geavanceerde arbeidssystemen zijn tegelijkertijd sociale systemen van arbeid. De mogelijkheden van technologische vernieuwingen en innovatie in organisaties worden bepaald door de kracht en kwaliteit van sociale vernieuwing en sociale innovatie. Organisaties worden meer afhankelijk van de productieve samenwerking van *human capital* van de hoger opgeleide werknemers dat om een afstemming vraagt met hun gehalte aan sociaal kapitaal. De uitdaging is het realiseren van de productieve samenwerking van werknemers. Dit vraagt om tegelijkertijd investeren in zowel human als sociaal kapitaal. De kwaliteit van sociale relaties en relatie-

vorming is medebepalend voor het prestatieniveau van de organisatie. Maar sociale kapitaalvorming laat zich niet echt plannen en veronderstelt een grote ruimte voor spontane en informele relatie- en netwerkvorming, zowel binnen als buiten de organisatie. Werknemers verrichten goede prestaties als het arbeidssysteem ook kenmerken vertoont van een ‘*high-commitment*’ organisatie. De concurrentiekracht van organisaties wordt niet alleen bepaald door hun specifieke product of dienst; zij moeten ook beschikken over een hoge mate van sociale en emotionele intelligentie. De HR-functie zal meer worden aangesproken op het zichtbaar maken van haar bijdrage aan de organisatiestrategie die steeds meer ‘ *sociaal resource based*’ van aard zal zijn.

Leiderschap wordt al eeuwen bestudeerd zonder dat we precies hebben gevonden wat leiderschap werkelijk is. Vast staat dat inzichten in persoonlijkheidskenmerken, wereldbeelden die ten grondslag liggen aan bedrijfsculturen en nieuwe belangstelling voor gedeelde waarden als inspiratie een belangrijke rol spelen in de huidige ontwikkelingen in leiderschap. Ook staat vast dat van de leider meer dan ooit inlevingsvermogen en sensitiviteit wordt gevraagd, ruimte voor intuïtie en vermogen tot inspireren. Jan de Vuijst bespreekt deze factoren die betekenis hebben om leiderschap te verklaren in hoofdstuk 21 vanuit de in de literatuur ontwikkelde benaderingen, zoals ‘*single factor*’- en contingentie- en dynamische benaderingen. In het moderne onderzoek – waarin de psychologie de managementliteratuur binnenkomt – wordt meer aandacht besteed aan de rol van intuïtie waardoor managementinzichten worden gekoppeld aan kennis over persoonlijkheid en karakterstructuren. Er is in onderzoek naar leiderschap nog een aspect bijgekomen, namelijk spiritualiteit. Ontwikkelingen zoals ‘het nieuwe werken’, grotere mobiliteit van goed opgeleide werknemers en accentverschuivingen in de waarden van ondernemerschap met meer oog voor maatschappelijke aspecten, hebben effect op management en leiderschap die om een radicaal andere benadering van de werkvloer, en van de omgang met klanten vraagt. Zaken als inspiratie en bezieling horen op de agenda van de moderne organisatie thuis omdat werkelijk collectieve bezieling mensen in beweging krijgt.

De auteurs wensen de lezer veel leesplezier, met de intentie dat dit boek de bron mag zijn van nieuwe inspiratie voor de praktijk van managen.