# De gereedschappen van het management

Voor, na of in plaats van

TEKST: ISAAC GETZ
FOTO'S: EVERT-JAN DANIELS

# Prof. dr. Isaac Getz HOOGLERAAR MANAGEMENT EN INNOVATIE

Het nieuwtje dat artsen hadden ontdekt dat yoghurt een goed werkend voorbehoedsmiddel was, ging in de jaren tachtig van de vorige eeuw als een lopend vuurtje de wereld rond. Sommigen vroegen zich af of ging om 'een reclamestunt', anderen dachten aan een 'anti-feministische lobby'. In werkelijkheid was het niet meer dan een simpel grapje, want op de vraag: 'Wanneer werkt de yoghurt het best, voor of na...?', antwoordden de artsen: 'In plaats van'.

Je kunt het grappig vinden of niet, in elk geval zijn er overeenkomsten met een ander verhaal uit dezelfde tijd, dat wel echt is gebeurd. Uit Japan kwam in de jaren tachtig het nieuws dat bedrijven een groot aantal gereedschappen hadden gevonden, waardoor ze buitengewoon goed konden presteren. 'Tools' als TQM (Total Quality Management) en Kaizen, Lean Production (een methode waarbij zaken worden geëlimineerd die geen toegevoegde waarde hebben voor het productieproces) hadden een grote aantrekkingskracht op westerse bedrijven en zorgden voor de nieuwe uitdrukking 'management tools' (gereedschappen van het management).

## Onmiskenbare werking

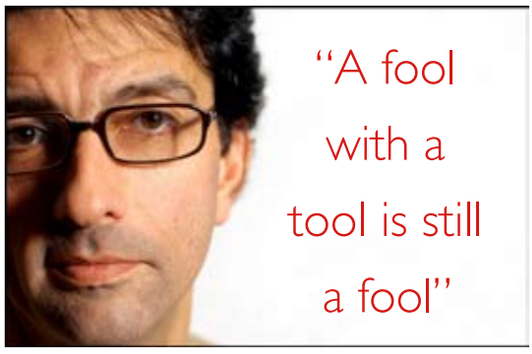
De voordelen van deze Japanse gereedschappen, waarvan sommige in de jaren negentig zijn samengevoegd met westerse 'tools' als re-engineering, 6 Sigma of CRM, zijn onmiskenbaar. Hun werking is aangetoond doordat een aantal bedrijven ze met succes heeft toegepast. Daar hebben met name ook de klanten van geprofiteerd. Bovendien kwam er dankzij deze uitstekende ontwikkeling weer dynamiek in het ondernemen, bleek de vooruitgang blijvend te zijn en verbeterde de kwaliteit van de producten. Over Harley-Davidson werd in de jaren tachtig spottend gezegd dat het bedrijf de geduldigste klanten ter wereld had en dus de slechtste motorfietsen leverde. De fabrikant kon een dreigend faillissement afwenden, nadat de Japanners de markt van motoren met een grote cylinderinhoud hadden betreden. Niemand was daar verbaasd over, want mede dankzij de beschikbaar gekomen 'management tools' onderging Harley-Davidson binnen tien jaar een ware transformatie. Met sindsdien 30.000 verkochte motoren heeft het bedrijf de 300.000 gepasseerd, hoewel het nog wel een aantal jaren zal duren voordat het General Motors voorbijstreeft. Wanneer u dit soort bedrijven bezoekt, wat ik in zo'n vijftien landen heb gedaan, zullen hun managers u persoonlijk alle gereedschappen laten zien en u uitleggen op welke wijze ze hebben bijgedragen aan het succes van hun onderneming.

## Scepsis

Op dit punt aangekomen zullen sommige lezers, zeker degenen die in hun eigen bedrijf de introducties van een aantal 'magische gereedschappen' hebben meegemaakt, sceptisch worden. Ze herinneren zich maar al te goed uitbundige introducties en veelbelovende proefprojecten die tot niets hebben geleid. Hun scepsis wordt ondersteund door resultaten van onderzoeken naar de reële impact van 'management tools'. Zo heeft een onderzoek, dat in 2002 is uitgevoerd door de Gartner Group, uitgewezen dat meer dan de helft van de implementaties van CRM was mislukt. De geringe slagingskans van programma's als TQM en 6 Sigma is eveneens bekend. De 'tools' die in de praktijk het beste werken, leveren de meeste bedrijven geen voordelen op. Hoe is dat te verklaren? Het antwoord op deze vraag wordt, denken wij, goed samengevat met de Engelse uitdrukking 'a fool with a tool is still a fool'. Deze ondernemingen hebben het niet begrepen. Ze hebben geen voorwerk gedaan en daarvoor niet de fundamentele basis-kennis verworven, die nodig is om de 'management tools' goed te kunnen gebruiken. In plaats van er problemen mee op te lossen, wordt het gereedschap voor voor deze bedrijven juist een probleem.

Door gebrek aan aan kennis wordt scha de aangericht en worden de 'tools' een bron van verkwisting.

Stel je een ten-nisser voor die zonder de regels van het spel te kennen, eist dat hij mag meedoen aan een een grand slam-tournooi. Hij heeft de winnaar van het laatste tournooi geobserveerd en denkt dat hij alleen daardoor diens techniek kan overnemen. De kans groot dat hij - zelfs als hij zijn prestatie dankzij de nieuwe techniek weet te verbeteren - een blessure oploopt als hij een wedstrijd op hoog niveau speelt. Zonder fundamentele kennis over hoe hij kan anticiperen op ballen die zijn richting uitkomen of over zijn positie op het veld, is de techniek niet alleen moeilijk uit te voeren, maar zelfs contraproductief en gevaarlijk. Ondernemingen zijn voortdurend op zoek naar de nieuwste techniek, die een bijzonder krachtige 'tool' kan zijn voor hun bedrijfsvoering. De bedrijven die met succes hebben geprofiteerd van de nieuwe 'management tools' hebben zich vooraf verzekerd van goede fundamenten (grondslagen).




### Gereedschapskist

Het management beschikt over een gereedschapskist, maar een kist met fundamenten bestaat gelukkig niet. Wijsheid begint wanneer wordt ontdekt dat niet structuren, ontwikkelingen en opper-vlakkige systemen de fundamenten zijn, maar dat die worden gevormd door de principes en de diepergaande organisatie van het werk. Het doet er weinig toe of de structuur van een bedrijf de vorm heeft van een hark, er uitziet als een omgekeerde pyramide of is opgebouwd als een ouderwetse hiërarchie. Wat telt is dat het werk voor het personeel zoveel mogelijk wordt vereenvoudigd. Recent heb ik een discussie bijgewoond tussen een aantal leidinggevenden over de noodzaak aankopen te centraliseren. Iedereen was het erover eens dat hierdoor een belangrijke kostenreductie kon worden gerealiseerd. Iedereen, behalve de directeur van een Frans filiaal van een Europese industriële groep. In zijn bedrijf zijn de aankopen over het algemeen 'een beetje gecentraliseerd'. Tegenover zijn verbaasde en argwanende collega's legde hij uit dat hij het aankoopbeleid overlaat aan zijn inkopers, waardoor het functioneren van de filialen niet door centrale beslissingen wordt verzwaard. De inkopers van de verschillende filialen discussiëren geregeld met elkaar over het belang van het overschakelen op andere producten. Soms besluiten ze die aan te schaffen, voor het hele bedrijf of slechts voor een deel van de filialen. Ze doen er alles aan om te voorkomen dat er een rem wordt gezet op ontwikkelingen die hun onderneming waarde geven. Dat geldt met name voor verkoop en fabricage. Een ander fundament dat vaak door bedrijven wordt genegeerd is informatie en communicatie. 't Doet er weinig toe welk systeem of proces wordt gebruikt bij de communicatie tussen directies, leidinggevenden en werknemers. Ook de vormgeving maakt niet uit. Het gaat erom dat alle eerstelijns werknemers en het kader volledige en geactualiseerde infor-matie krijgen. Het is namelijk een illusie dat je van hen kunt vragen goede besluiten en initiatieven te nemen, wanneer ze niet beschikken over de juiste gegevens. Ik heb bedrijven geobserveerd, waar men het belang van dit fundament uitdraagt met slogans als 'Onze werknemers komen op de eerste plaats' en 'Wij zeggen alles: het goede, het slechte en het afschuwelijke'.

### Autonomie en autoriteit

Een laatste voorbeeld van een belangrijk fundament is autonomie en autoriteit. Het maakt niet uit of een ondernemer uitgaat van individuele doelen of zich laat leiden door de begroting. Belangrijk is dat een eerstelijns werknemer, wanneer hij wordt geconfronteerd met een probleem of juist een kans, de autonomie én de autoriteit heeft zelfstandig te handelen, waardoor hij een oplossing kan aandragen. Ondernemingen brengen dit fundamentele principe op verschillende manieren in de praktijk: 'Experts - drie vierkante meter' (dat wil zeggen: in deze omgeving is het de werknemer die de expert is en de juiste beslissing kan nemen) of 'Wanneer een klant een probleem heeft, wordt de oplossing onmiddellijk aangedragen'.

Deze fundamenten zijn in werkelijkheid de eenvoudige voorwaarden waaraan moet worden voldaan om de 'managegement tools' op een succesvolle manier te kunnen gebruiken. Neem, als voorbeeld, het vereenvoudigen van het werk en de impact daarvan op de bedrijfsstrategie. Studies hierover hebben allemaal hetzelfde resultaat opgeleverd: Het verschil tussen goede ondernemingen (denk aan Renault) en bedrijven die tijdelijk uitstekend hebben gepresteerd (Toyota) zit niet in de kwaliteit van hun strategieën, maar in hun vermogen ze uit te voeren. In het ene bedrijf worden grote problemen uitsluitend opgelost door directeuren, vaak in aanwezigheid van de CEO, en in het andere geldt als oorspronkelijk criterium de maximale vereenvoudiging van het werk, waardoor zaken veel sneller kunnen worden verholpen.

### Impact

Laten we nog eens kijken naar de impact van het fundament 'volledige en geactualiseerde informatie en communicatie' op het vermogen van bedrijven om zich te verbeteren en te vernieuwen. Geregeld hoor ik leiders zeggen dat het zo jammer is dat hun werknemers met weinig ideeën komen, of met triviale en onbruikbare voorstellen. Wanneer hen dan wordt gevraagd wat hun werknemers weten van de (problematische) commerciële en financiële situatie waarin het bedrijf verkeert, volgt stilte. Elk groot

idee begint met de kennis van een groot probleem. Als een bedrijf niet alle informatie communiceert, hoe moet een werknemer dan beoordelen of zijn oplossing voor een groot probleem economisch haalbaar, commercieel interessant of in lijn is met wat de onderneming wil uitstralen?

Wat is de invloed van het fundament 'autonomie en autoriteit' op de rentabiliteit, de exploitatiemarges en andere meetbare resultaten? Wanneer een werknemer niet de autonomie en de autoriteit heeft problemen op te lossen als hij ze tegenkomt, kunnen er nogal wat gevolgen zijn: gefrustreerde klanten, verstoorde processen en ongeïnteresseerdheid. De werknemer lost dan niets op, maar attendeert slechts zijn chef op het probleem. Hier gaat het niet zozeer om 'weinig goede ideeën', maar om 'veel slechte kleine besluiten' , die bovendien vanwege de hiërarchische verhoudingen vaak niet eens door de leiding worden waargenomen. Ik denk aan supermarkten, waar de werknemers erin volharden de klanten op te jagen door de deuren vijf minuten vóór sluitingstijd dicht te doen. Terwijl ze de klanten veel gelukkiger maken - en daardoor hun trouw aan de winkel versterken - wanneer ze dat vijf minuten ná sluitingstijd doen.
Het aantal slechte acties van werknemers groeit explosiever in structuren met een zware controle. Hoe meer procedures en gecompliceerde regels er zijn, des te groter is de kans dat werknemers stomme beslissingen nemen, alleen maar ómdat ze de procedures moeten respecteren. Wanneer we de kosten berekenen van het enorme aantal slechte kleine beslissingen dat wordt genomen, is daarvan in eerste instantie op de instrumentenborden niets te zien, maar het wordt snel duidelijk dat de rentabiliteit van deze ondernemingen op den duur ver gaat achterlopen bij die van bedrijven die over fundamentele basiskennis geschikken, die gebouwd zijn op fundamenten.

## Werknemers als volwaardige mensen

Ik wil, ter voltooiing van dit exposé, nog één ingrijpende dimensie toevoegen aan de fundamenten. Het gaat er simpelweg om dat rekening moet worden gehouden met de werknemers, niet als bron van arbeid of inkomsten, maar als volwaardige mensen met hun eigen wensen. Als het werknemers steeds moeilijker wordt gemaakt in actie te komen of zelf initiatieven te nemen, leiden ze daaruit af dat meer rekening wordt gehouden met de procedure dan met hen. Wanneer er in een onderneming twee types personeelsleden zijn - zij die weten en zij die niets weten - denken de werknemers dat men geen vertrouwen in hen heeft en hen niet als intelligent beschouwt. Hetzelfde is er aan de hand als de onderneming haar werknemers geen enkele autonomie en autoriteit toekent om beslissingen te nemen wanneer zich problemen voordoen. Het is een kwestie van tijd voordat de meeste eerstelijns werknemers en hun kader zich in deze fundamentloze bedrijven niet meer betrokken voelen, cynisch worden en zich verzetten tegen alles 'wat de procedure voorschrijft' en 'wat de chef wil'.

## Tot slot

We keren even terug naar de metafoor van de yoghurt, die als een uniek voorbehoedsmiddel werkt als men het 'in plaats van' gebruikt. 'Na' en 'In plaats van' gaan niet op voor 'Management tools'. Bedrijven die de 'tools' gebruiken zonder over fundamentele basiskennis te beschikken zijn in feite op de vlucht. Ze denken dat ze er de angst voor de komende resultaten mee kunnen wegnemen en volharden in het geloof dat ze het goed hebben gedaan en net zo zijn als de concurrentie. Het is aan de CEO deze vlucht een halt toe te roepen en te zeggen: 'Stop, je kunt zo niet verdergaan'. Wanneer hij, menselijk en politiek gezien, bereid is dat te doen en het geduld en het doorzettingsvermogen heeft om eerst fundamenten te bouwen, is alles mogelijk. Dan kan hij zelfs de waarde van General Motors overtreffen. Als hij dat niet doet krijgt de volgende 'magic tool' het straks voor het zeggen in zijn bedrijf en is de CEO uitgepraat.

Prof. dr. Isaac Getz is hoogleraar Idee en Innovatie aan de Europese Hogeschool voor het Management. Hij publiceert zeer regelmatig in internationale hoog aangeschreven bladen zoals de Wall Street Journal. In 2000 werd hij door het toonaangevende Franse tijdschrift, l' Expansion, verkozen tot één van de acht beste experts op het gebied van Management in Europa. Zijn boek 'Your Ideas Change Everything' dat Getz samen met Alan Robinson schreef krijgt veel aandacht van de media. Getz is één van Europa's beste sprekers op het gebied van innovatie en creativiteit.
**Voor nadere informatie: isaacgetz@speakersacademy.nl**

"Als een hamer het enige gereedschap is waarover je beschikt, ben je geneigd ieder probleem als een spijker te zien" (Abraham Maslow)