



DE



VOORBIJ

Wat is er nog over van de grote managementtrends uit de jaren 80 en 90? Die oude hypes zouden met een wereld in volle **digitale transformatie nu toch wel voorbij moeten zijn**. Maar is dat wel zo?

TEKST Karin Swiers



Managers zijn gevoelig voor modes, goeroes en trends. Ze klinken namelijk zo verleidelijk. Als het elders werkt, waarom dan niet bij ons? Er zijn dan ook ongelooflijk veel modellen en ideeën over het bedrijfsleven uitgestrooid, het merendeel afkomstig uit Amerika. De gehypte modellen van de jaren 80 en 90 hebben heel veel impact gehad, hele organisaties zijn erop aangepast. Is daar nog iets van over? 'Alles wordt overspoeld door digitale strategieën en door fundamenteel andere businessmodellen. Dat allemaal schuift het management opzij. Al in de jaren 70 is voorspeld dat het *middle management* zou verdwijnen. Ik zie dat dit nu aan het gebeuren is. Wat het topmanagement domineert op dit moment is dat ze het nieuwe Nokia niet willen worden. Ze zoeken naar businessmodellen die niet kapot gaan. Management is out, innovatie en entrepreneurship zijn in. Mensen managen vraagt immers tijd en managementsystemen ontwikkelen ook, en tijd heeft men niet meer', zegt Marc Buelens, emeritus professor Management aan Vlerick Business School in Gent. Al is de levensduur van alle hypes steeds korter, het managementdenken heeft wel een vaste cyclus, geeft hij aan. 'Alles komt om de 15 jaar terug onder een andere naam. De basisthema's zijn altijd: centralisatie versus decentralisatie, strakke standaarden versus vrijheid van de mens. Elk van die polen heeft zijn verkondigers en de lievelingetjes groeien uit tot goeroe's. We hebben nu bijvoorbeeld Frederic Laloux met zijn *re inventing*

organisations, maar eigenlijk is dat niets nieuws. Dat is een zuivere vorm van decentralisatie. Daar staat dan weer Lean tegenover die een zuivere vorm van centralisatie is. Die extreme vormen houden overigens zelden stand, omdat in werkelijkheid organisaties complex en gelaagd zijn.'

De slanke organisatie: LEAN

De Lean principes kregen voor het eerst vorm in de Japanse industrie. Bij Toyota, maar wel een beetje eerder dan u denkt. Sakichi Toyoda bedacht eind 19de eeuw een tool waarmee het weefgetouw automatische stopte als een weefdraad brak. Zo voorkwam hij verdere fouten in de productie. Kort samengevat is de filosofie erop gericht om maximale waarde voor de klant te realiseren met zo min mogelijk verspilling. 'Lean heeft zich vooral gemanifesteerd in de jaren 80 met tools voor de maakindustrie', legt Frederik Waeckens uit, Managing Partner van The Lean Six Sigma Company in Antwerpen. 'Dat ging over het versnellen van omsteltijden van machines, het zo efficiënt mogelijk laten werken van een machine, dat waren de uitdagingen van de industriële context van toen. Maar de managementfilosofie erachter is veel belangrijker. Deze filosofie is razend actueel en zal dat ook blijven, omdat die over de kern gaat: waarom hebben wij bestaansrecht als bedrijf? Wat is de toegevoegde waarde die ik als bedrijf of als persoon kan leveren? Dat is een existentiële vraag.' 'De tools waarmee dit kan worden onderzocht en bewerkstelligd, blijven ook dezelfde. Alleen zullen de accenten anders liggen. De maakindustrie begon met het schoonmaken van de werkvloer. Zo voorkom je dat je door de bomen het bos niet meer ziet. We leven in een digitale wereld en daar zien we ook dat er een wildgroei is van informatie. Mensen zijn heel hard op zoek naar systemen om die data te organiseren, om te zorgen dat ze bij de juiste mensen terechtkomen, uiteindelijk is dat ook werkplekorganisatie. Alleen is het minder zichtbaar, omdat je geen lijnen op de vloer trekt. Een andere tool die heel bekend is, *value stream mapping*, werd in oorspronkelijk vorm gebruikt om productieprocessen in kaart te brengen om te zien waar de *bottleneck* zat en hoe er

meer *flow* in gebracht kon worden. Flow is het basiswoord in de Lean-interpretatie. Als we teruggrijpen naar die filosofie en we kijken naar een facturatieproces dan kan je daar perfect een *value stream mapping* op toepassen. Waarom is het controleren van de BTW-nummers de *bottleneck* in het systeem? Als we dat in kaart brengen, kunnen we daar net zoals in het productieproces, gaan nivelleren, de taken op elkaar afstemmen en een vloeiende beweging in het proces brengen. Je kan die tools bijna allemaal vertalen naar een context van vandaag en dat gebeurt dan ook.' De productiebedrijven passen de methode nog altijd heel strak toe in hun productieprocessen, maar bij de dienstverlenende processen op de andere afdelingen is dat een ander paar mouwen, geeft hij aan. 'De productievloeren zijn op vele plaatsen best wel Lean in België, maar de processen in aankoop, verkoop, boekhouding, ... die hebben nog een hele weg af te leggen.'

De spontane organisatie: MANAGEMENT BY WALKING AROUND

Management by walking around, een verbastering van het oorspronkelijke *management by wandering around*, is terug te voeren tot de jaren 70 en de managers van Hewlett-Packard. Het staat voor spontaan op de werkvloer verschijnen om te praten met werknemers, om de machines te bekijken, om te checken of alles goed gaat. Wat je aandacht geeft, groeit, dat is heel kort de gedachte erachter. Tom Peters en Robert Waterman introduceerden het begrip in 1982 in hun boek '*In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*'. '*Management by wandering around* is nooit zo populair geweest, omdat je dit concept niet kan verkopen' weet Marc Buelens. 'Het is een slogan die is blijven hangen, maar je kan er geen consultancy over geven. Je kan daar geen software bij verkopen, geen dagboekjes, geen twintig slides en geen vijf stappenplan. Het is wel een zeer goed principe trouwens, dat ik nu opnieuw zou aanraden. Uit onderzoek blijkt namelijk dat managers steeds minder tijd op de werkvloer besteden. Ze blijven aan hun excell-sheets gekleefd, ze zitten te mailen naar



‘WAT HET TOP-MANAGEMENT DOMINEERT OP DIT MOMENT IS DAT ZE HET NIEUWE NOKIA NIET WILLEN WORDEN’



‘DE KAMPIOEN VAN KENNIS-MANAGEMENT WAS BP, TOTDAT HUN BOORPLATFORM DEEPWATER HORIZON ONTPLOFTE’

hun medewerkers. Managers zouden toch minimaal 20 procent van hun tijd moeten besteden aan *wandering around*, spontaan, zonder agenda dus. Niet alleen bij je werknemers, maar ook bij je klanten en bij je leveranciers. Topmanagers hebben hoe langer hoe minder contact met klanten. Ze hebben veel meer contact met raden van bestuur, vanwege de eisen rond *corporate government*. Ze bestuderen heel veel van wat er op hun scherm gebeurt. Alle tijd die ze aan mails besteden, kan je moeilijk rechtstreeks contact noemen. Ja, ze hebben contact met hun directe medewerkers, maar een niveau lager gaan, om een keer rustig te praten met de mensen, daar is geen tijd voor. Dat is ook een beetje gekomen door de Lean-filosofie die her en der verkeerd is begrepen. Lean heeft alle nuttige overtuiging, zoals een gezellig praatje bij de watercooler, of gewoon eens wat filosoferen met elkaar, allemaal weggesneden. We staan onder grote tijdsdruk en we hebben deadlines, maar dan mis je wel iets heel belangrijks: de basis voor intuïtie. Onze intuïtie is gebaseerd op rechtstreekse contacten en niet op een dossier op je scherm, dit is dus een fundamenteel probleem.’

De perfecte organisatie: SIX SIGMA

Six Sigma is een methode voor kwaliteitsmanagement die ontstaan is in de jaren 80 bij Motorola, toen nog een dominante Amerikaanse telecomeer. De focus ligt op het verbeteren en perfectioneren van processen met behulp van analytische technieken en statistiek. Het is echter General Electric, en vooral CEO Jack Welch, geweest die met verbluffende resultaten de rest van de wereld overtuigde. Een besparing van 1,5 miljard dollar in de eerste drie jaar, *say no more*. ‘Het basisidee blijft vandaag overeind: we moeten kwaliteit leveren en we moeten dat meten. Je krijgt alleen maar kwaliteit met statistische meetmethodes en Six Sigma heeft dat populair gemaakt. Het is een zeer evenwichtig model. Het is één van de weinige managementmodellen die het zowel het menselijke als het analytische verzoenen’, vindt Marc Buelens. ‘Waar Lean echt een filosofie is, vertaald in een aantal tools, is Six Sigma veel meer een strategie. Het is een plan van aanpak voor

procesverbetering’, vult Frederik Waeckens aan. DMAIC is dé afkorting om te onthouden bij dit model: Definieer wat je gaat verbeteren, Meet waar je vandaag staat en waar je naar toe wil, Analyseer al die data en bepaal de parameters die de uitkomst beïnvloeden, Implementeer de nodige beslissingen en zorg vervolgens voor Controle en borging. Six Sigma is een blijvertje, geven zowel Frederik Waeckens als Marc Buelens aan. Juist vanwege de digitale disruptie die overal gaande is. ‘Je gaat immers niet meer naar de winkel op de hoek, je gaat kijken wie de beste kwaliteit biedt en dat wereldwijd. Je krijgt doordoor een versterkte interesse in klantvriendelijkheid bij de bedrijven: leveren wat de klant wil. Als je daar een strategie zoals Six Sigma gaat toepassen, zeker in tijden van big data, dan wordt die wetenschappelijke aanpak van de statistiek die erachter zit - en hoe je conclusies moet trekken uit zoveel data - weer heel actueel.’

‘We worden overladen met wensen van klanten en *surveys*. Om daar de juiste conclusies uit te trekken, dat vraagt wel wat kennis en statistiek. Six Sigma is dan de methodologie en strategie om die statistiek te gaan gebruiken om aan projectmanagement te doen,’ zegt Waeckens. Heel wat dienstverlenende bedrijven omarmen vandaag Six Sigma, merkt hij op. ‘Er is heel veel beweging gekomen in de energiesector: de dienstverlening rond de distributie van energie. De bankensector is er heel sterk mee bezig, de ene legt accenten op Lean, de ander legt accenten op Six Sigma. De zorgsector huppelt nog wat achterop, maar daar komt nu ook beweging in vanwege de ambitie van de overheid: minder tijd in het ziekenhuisbed en meer thuiszorg.’

De lerende organisatie: KENNISMANAGEMENT

Pleitbezorger Mathieu Weggeman voert voor zijn boek ‘Kennismanagement: de praktijk’ een geïrriteerde manager op: ‘Het is me nu vaak genoeg gezegd dat we in een kenniseconomie zijn terechtgekomen, dat kennis de belangrijkste productiefactor is geworden en dat we daarom met kennismanagement aan de slag moeten. Dat geloof ik nu wel, maar de vraag blijft: Hoe moeten we dat doen? We hebben nu een intranet, een kennis-informatiesysteem, onze

eigen opleidingsacademie, we kennen onze *best practices* en we hebben een kennismanager aangesteld, maar is het dat dan? Hebben we kennismangement nu geoperationaliseerd?’ De auteur geeft vervolgens 75 toepassingen uit de praktijk, van Unilever tot advocatenkantoren. We zijn dan in het jaar 2000, na de introductie van het SECI-model van de Japanners Ikujiro Nonaka en Hirotaka Takeuchi in de jaren 90. SECI staat voor: Socialisatie, Extern maken, Combinatie, Intern maken. De creatie van kennis is een ononderbroken proces van dynamische interacties tussen stilzwijgende en expliciete kennis. Bent u nog mee? Marc Buelens: ‘Ja, ja, de lerende organisatie, dat was een hype zonder voorgaande. Totdat men ontdekte dat het niet te definiëren was en niet te implementeren is. Nu komt dat ook weer terug via Frederic Laloux. De mensen hebben nu eenmaal een kort geheugen en in die periode had je nog amper fora op sociale media. Ik heb niet al te lang geleden nog een doctoraatsstudente gehad die op dit onderwerp is gepromoveerd. De conclusie was: we weten nog altijd niet wat het is.’

Dat is al redelijk dodelijk voor een managementfilosofie, maar er is meer. ‘De grote kampioen van kennismangement in de jaren 90 was BP. Totdat hun boorplatform Deepwater Horizon ontplofte en het bedrijf in grote problemen geraakte. Een deel van de oorzaak is kennismangement geweest. Ze hebben zich beziggehouden met heel leuke spelletjes in plaats van te focussen op ouderwets management, dat wil zeggen geen compromissen rond veiligheid en sancties voor wie het niet doet.’ Een andere reden van het verdwijnen van deze hype is de voortschrijdende digitalisering, zegt de prof. ‘Als er goeroes kwamen rond kennismangement, zoals een Peter Senge, dan was het enige wat die mensen eigenlijk als zinvol konden vertellen: leg je kennis vast. Nu ICT doet niet anders, hé. Kennismangement is uiteindelijk de combinatie van formele systemen, denk aan computers, plus dat moeilijk te vatten element: wijsheid. Wat weet een bakker die een goed broodje bakt meer dan een bakker die een gewoon broodje bakt? Wijsheid kan je niet vatten in formele systemen. Dat is ook te flou, dat is te vaag en daar is men niet mee weggeraakt. Managers zijn nu eenmaal rationele mensen.’ ■