

Manager, heb moed

Jarenlang boog *Frans van den Bosch* zich als RSM-hoogleraar over het werk van managers. Bij zijn afscheid uit hij nog één keer zijn zorgen. 'De manager is verworpen tot een financiële functie.'

Wat is het probleem?

"Management is in zijn aard veelzijdig, maar is de afgelopen decennia steeds verder gereduceerd tot een financiële functie. Niet alleen in het bedrijfsleven, ook in de zorg en het onderwijs. Dat gaat ten koste van zowel de kwaliteit van de organisatie als van de legitimiteit van het management zelf. Met het centraal stellen van de aandeelhouder heeft het management zichzelf gepositioneerd als verlengstuk van de markt, terwijl het juist een balancerende kracht moet zijn. Management gaat om waardecreatie, dus ook om zaken als innovatie, opleiding, ontwikkeling van mensen. Die zijn in het gedrang gekomen."



in. Maar veruit de meeste managers zitten vast in de eigen, tot de financiële kant gereduceerde, kaders."

Wat moeten managers dan gaan doen?

"De manager kent vier kernactiviteiten: hij, of zij, geeft richting, motiveert, coördineert en neemt de besluiten. Het financiële aspect is slechts een noodzakelijke voorwaarde. De recente roep om leiderschap bijvoorbeeld is eigenlijk niet zoveel anders dan dat managers erop worden aangesproken dat ze vergeten zijn richting te geven en te motiveren. Hogere managers moeten middenmanagers dan ook om veel meer input vragen dan alleen de financiële gegevens."

Komt dat alleen maar door de grote boze aandeelhouders?

"Het is ook een reactie op de statische organisatie- en taakopvatting van de jaren 70. De correctie daarop is doorgeschoten. Ik zie nu trouwens ook weer het begin van een kentering. Iemand als Unilever-ceo Paul Polman durft tegen zijn aandeelhouders te zeggen: 'U bent niet dé, maar slechts één van onze belangrijke stakeholders.' Dat vraagt moed, want het gaat tegen de heersende dominante denkkaders

En dan?

"Dan kan het management terug naar de integrale functie die het eigenlijk heeft en – dat is het leuke – dan heeft elke organisatie zijn eigen unieke mix, een eigen managementmodel. Dat is nu nog de meest onderbenutte bron van concurrentiekracht. Al is het maar omdat alle managementmodellen nu lijken op die van de burens. Het vraagt om managementinnovatie. Lastig misschien, maar nodig. Management is ook gewoon hard werken." (AZ)