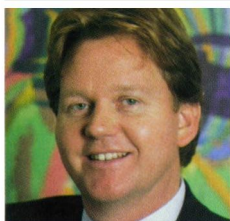


REDACTIONEEL



Hebben we nog wel managers nodig?

In de jaren 70 was het Harvard-professor Alfred Chandler die de 'visible hand of management' introduceerde. Deze hand creëerde een groeiende 'managerial elite' die hopte van bedrijf naar bedrijf en alleen maar met hoge financiële incentives gebonden kon worden aan de onderneming. Tegelijkertijd zagen we een groei van business schools om deze managementelite verder te professionaliseren en op te leiden. Deze fulltimemanagers zijn vandaag de dag niet meer weg te denken in grote bedrijven, maar ook in kleine bedrijven, ziekenhuizen, universiteiten en not-for-profitorganisaties.

Ik hoor echter de laatste tijd steeds vaker kreten zoals 'het ontmanagen van de organisatie', 'wegnijden van managementniveaus' en 'unbossing'. Zij geven duidelijk aan dat de toegevoegde waarde van de manager onder druk staat. De vele excessen binnen organisaties, zoals zelfverrijking door bonussen, een overdaad aan regels en procedures, toegenomen stress op de werkvloer en de roep voor meer professionele autonomie hebben het vakgebied management geen goed gedaan.

Hebben we vandaag de dag dan nog wel managers nodig? In de *Must Read* van David Garvin vindt u het antwoord. In een zeer kennisintensieve organisatie als Google waar slimme engineers werken, vonden ze in eerste instantie dat managers meer kapotmaken dan goeddoen en professionals alleen maar afleiden van het echte werk. Ze experimenteerden daarom met een 'baasloze' organisatie, waarin ze alle managementposities schraptten om zo de barrières voor ideeontwikkeling op te heffen. Dit experiment duurde slechts twee maanden; de oprichters Larry Page en Sergey Brin werden overladen met vragen, conflicten, prioriteiten enzovoort. Management werd weer ingevoerd binnen Google, maar dan wel op de Google-manier. Google maakte zijn engineers warm voor management door management minder soft te maken; door gedisciplineerde datavergaring en rigoureuze analyse wist men inzicht te krijgen in de toegevoegde waarde van management. Google identificeerde de acht belangrijkste gedragingen en handelwijzen van de meest effectieve managers van het bedrijf. Tevens startte Google speciale managementworkshops zoals 'Google Start Right' en 'Manager-Flagship'-cursussen, en werden uitgebreide effectmetingen gedaan om de kwaliteit van management binnen geheel Google te verbeteren. Misschien krijgen we binnenkort naast Google-Android een nieuwe loot aan de boom: Google-Management.

Henk W. Volberda

Hoogleraar Strategisch Management & Ondernemingsbeleid,
 Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit en
 Wetenschappelijk Directeur INSCOPE Research for Innovation

