

MANAGEMENT

- 1 Stijlmodellen
- 2 Doelstellingen
- 3 Participatie
- 4 Diagnose

Professor Bill Reddin: Maakt zich sterk voor een verandering van stijl in de bedrijfsvoering.

“Vergeet de status en werk als een team”

Dit advies aan managers komt van professor Bill Reddin - een van de belangrijkste denkers op het gebied van MBO. In dit artikel zet hij zijn opvattingen aan Brian Hammond uiteen.

Mocht u uw baas maar zelden zien, word dan niet zenuwachtig. Volgens professor Bill Reddin betekent dat waarschijnlijk dat hij zijn taak uitvoert.

Zoals hij het stelt: “De werkelijke waarde van een manager voor zijn bedrijf, valt mogelijk af te meten aan de tijd die hij dood in zijn kantoor kan liggen, zonder dat iemand het opmerkt. Hoe langer die duurt, des te zekerder is hij bezig met het uitstippelen van beleid voor de lange termijn, en laat hij zich niet te veel in met de dagelijkse leiding. Lange-termijn beslissingen zijn de belangrijkste binnen een onderneming.”

Deze brok paradoxale informatie hoort bij Reddins stijl, evenals de kernachtige spreektrant en de “zendingsdrang” waarmee hij zijn eigen versie van management by objectives (MBO) aanprijst.

Hij verliet Engeland op 17-jarige leeftijd en heeft daarna tientallen jaren in Canada gewoond. Daardoor heeft hij een dubbele kijk gekregen op de managementtechnieken van het geïndustrialiseerde Westen en inzicht in de beste managementtheorieën en -praktijken, wat hij zelf als een van zijn sterke kanten beschouwt.

Tijdens twee jaren sabbatsverlof in zijn functie aan de Universiteit van New Brunswick bij de vakgroep bedrijfskunde heeft Reddin zijn tijd onder meer besteed aan het schrijven van weer een boek (*Effective MBO*, besproken in *The Engineer*) en het werpen van een nauwkeuriger blik op het management.

Bruikbaarheid. Hij hamert vooral op de effectiviteit van managers door outputs (resultaten) zichtbaar te maken. "Energie en effectiviteit worden vaak met elkaar verward", verduidelijkt Reddin, en voegt daaraan toe dat het vaak niet mogelijk is om managers op hun gedrag te beoordelen. "Minder effectieve managers willen dingen goed doen, in plaats van de goede dingen doen", zegt hij. "Zij willen graag problemen oplossen, maar dragen geen creatieve alternatieven aan; zij delegeren taken maar letten niet op de resultaten."

Reddin raakt enigszins op zijn hoede wanneer hem een vraag wordt gesteld over de verbluffende hoeveelheid theorieën die momenteel opgang maken in managementland. "Tja, dat vormt een van de moeilijkheden voor managers - het enige dat ze kunnen doen is die theorieën toepassen die hen aanspreken, en de rest laten voor wat ze zijn."

"Maar laten we theorieën niet verwarren met ideologieën. Niets is bruikbaar dan een goede theorie die goed wordt toegepast".

Ik denk zelfs dat zodra managers mij een theoreticus gaan noemen, mijn theorieën ze aan het denken hebben gezet of invloed op ze beginnen te krijgen; ze voelen zich dan niet op hun gemak wat hun prestaties betreft."

Reddin is een felle tegenstander van traditioneel hiërarchische systemen in het bedrijfsleven; ze zitten het werk volgens hem in de weg. "Al dat gedoe over status houdt de zaken alleen maar op - status en gezag zijn, op zichzelf beschouwd, iets belachelijks. De werkzaamheden zelf moeten duidelijk maken wat iemands taak is, niet de baas. Het is een mythe dat de taak van de baas een optelsom is van alle taken van zijn ondergeschikten samen."

Hij ziet MBO als een uitstekend, scherp chirurgisch instrument om deze besmette gebieden aan te pakken, en bevoegdheden daar te plaatsen waar ze horen - uitsluitend gerelateerd aan deskundigheid of kennis en niet aan een positie binnen de pikorde van het management. Hij wijst er op dat bij toepassing in bedrijven met een probleem op het gebied van management, MBO soms geleid heeft tot het wegsnijden van een hele bestuurslaag van mensen zonder inhoudelijke functie.

Starheid. Management by objectives - door professor Reddin "welhaast een seculiere godsdienst" genoemd - wordt vaak op een starre en formele wijze toegepast, hetgeen managers meer kwaad dan goed doet. "Organisaties moeten wat lossier worden voordat ze beginnen te veranderen - organisaties zitten vaak 'vastgevroren' aan hun technologie of verleden, en beschikken niet over de hulpmiddelen om tot wezenlijke veranderingen te komen. Het ontdooiingsproces kan in gang worden gezet door MBO op de juiste wijze te introduceren."

Zijn formule voor succesvolle verandering binnen een onderneming is gedetailleerd en veelomvattend. Hij noemt als kernelementen: aanvaarden dat de huidige toestand onbevredigend is; aanvaarden dat er iets nieuws moet gebeuren om de onderneming voort te sturen; betrokkenheid van de directie bij veranderingsplannen; een duidelijke voorstelling van het uiteindelijke doel en voordeel van het plan; de betrokkenheid van een groot aantal managers; een uitgebreid en goed gepland programma voor verandering; en "vroegtijdige succesvolle ervaringen in de overgang van de oude naar de nieuwe situatie".

Het beste instrument om veranderingen en grotere effectiviteit teweeg te brengen is teamwork, voert Reddin aan - maar plaatst een kanttekening bij het onzorgvuldige gebruik van de term "participatie".

"Managementtrainingen moeten zich steeds meer gaan richten op groepen en

teams. Het is inmiddels wel duidelijk dat een groepslid op zichzelf, zonder de ondersteuning van anderen, weinig invloed kan uitoefenen. De beste manier om deze samenwerking te verkrijgen is managers in *team*verband te trainen, zodat alle ideeën uit de groep komen, waar men zich als team vervolgens ook voor in wil zetten.”

Pijnloos. “Participatie” wil echter niet zeggen dat het management alle voorgestelde ideeën zal accepteren. En dat hoeft ook niet. Participatie werkt ook prima wanneer het management zegt: “Dit hebben we besloten, hoe denken jullie over de rest? We zullen alle voorstellen serieus overwegen, maar geven geen garantie dat we ze ook daadwerkelijk gebruiken.” Als de voornaamste bestanddelen van een pijnloze invoering van participatie wijst Reddin op de mate waarin men deze als “legitiem, eerlijk en mogelijk succesvol” beschouwt.

Wat is zijn belangrijkste boodschap aan managers, als iemand die het spel als toeschouwer heeft gadeslagen? “Nou, vrij kort: leg de nadruk op effectiviteit en niet op status; besef dat de effectiviteit van uw collega ook uw verantwoordelijkheid is; bedenk dat iedereen uw eigen effectiviteit ter discussie zou mogen stellen; en houd in gedachten dat een hogere positie niet hoeft te betekenen dat iemand ook beter is. In feite houdt dit allemaal verband met één kwestie - de scherpe scheidslijnen die nog steeds door het hele bedrijfsleven lopen.”

Vervolgens spuit Reddin allerlei andere ideeën om managers op het rechte spoor te brengen. Sommige op het politieke vlak, andere onderwijskundig of betrekking hebbend op het leiding geven.

Hij zou bijvoorbeeld graag zien dat alle hoofddirecteuren van bedrijven aangesteld worden vóór hun veertigste. En dat ze een tweede loopbaan beginnen voor hun vijftigste.

Hij ziet de gedragswetenschappen - zijn oorspronkelijke vakgebied - graag een bredere toepassing vinden op het terrein van zowel management als arbeid. De Instituten voor Vakopleiding zouden volgens hem het accent moeten verleggen van individuele training naar gezamenlijke training van managementteams - van uitvoering naar management in feite. Het is veelzeggend dat Reddin ook doet wat hij zegt. Hij past de principes van MBO toe in zijn eigen productieve leven. Op tenminste vier terreinen is hij zeer actief: universiteit, bedrijfsadvisering, schrijven en puur zakelijk (vier eigen bedrijven)! Toch geeft hij toe dat er nog een lange weg te gaan is, vooral wat de inbreng van de gedragswetenschappen in het systeem betreft.

“Er bestaan in de gedragswetenschappen geen wetten van Meden en Perzen. We zijn in werkelijkheid net het stadium van medicijnman voorbij - laten we zeggen ongeveer zo ver de geneeskunde in 1910 gevorderd was. Maar”, voegt hij er mijmerend aan toe, “we gaan met sprongen vooruit.”