

## Must read

Uit de internationale vakliteratuur voor u vertaald

De afgelopen eeuw hebben doorbraken als brandmanagement en de divisionele organisatiestructuur meer duurzaam concurrentievoordeel opgeleverd dan innovaties die uit laboratoria en focusgroepen zijn gekomen. Hoe maak je van je bedrijf een seriemanagementvernieuwer?

Harvard Business Review  
February 2006

Titel: The why, what, and how of management innovation  
Vertaling: drs. E. Kerkman

# Het waarom, wat en hoe van managementvernieuwing

Gary Hamel

**B**ent u een managementinnovator? Heeft u geheel nieuwe manieren ontdekt om te organiseren, leiden, coördineren of motiveren? Is uw bedrijf een managementpionier? Heeft het nieuwe managementaanpakken uitgevonden waar de concurrenten jaloers op zijn? Is dat belangrijk? Dat is het zeker. Innovatie in managementprincipes en -processen kan langdurig voordeel geven en ingrijpende verschuivingen in de concurrentiepositie veroorzaken. De afgelopen honderd jaar heeft managementinnovatie – meer dan elke andere vorm van innovatie – ondernemingen in staat gesteld om nieuwe performanceniveaus te bereiken.

Toch hebben vreemd genoeg maar weinig bedrijven een effectief proces voor continue managementvernieuwing. De meeste bedrijven hebben een formele methodologie voor productinnovatie, en vele hebben R&D-groepen die de grenzen van de wetenschappelijke kennis verkennen. Vrijwel elke organisatie heeft de afgelopen jaren haar bedrijfsprocessen omgevormd om ze sneller en efficiënter te maken. Wat raar is het dan dat zo weinig bedrijven dezelfde ijver betonen als het aankomt op het soort vernieuwing dat er het meest toe doet van allemaal: managementinnovatie.

Waarom is managementvernieuwing zo essentieel? Wat onderscheidt het van an-

dere vormen van innovatie? Hoe kunnen managers en hun bedrijven eersteklas managementvernieuwers worden? Laten we beginnen met het waarom.

### Waarom managementvernieuwing belangrijk is

General Electric, DuPont, Procter & Gamble, Visa, Linux. Wat maakt dat deze bedrijven eruit springen? Fantastische producten? Ja. Fantastisch personeel? Zeker. Fantastische leiders? In de meeste gevallen wel. Maar als je dieper graaft, vind je een andere, fundamentele reden voor hun succes: managementinnovatie.

- Begin 1900 perfectioneerde General Electric Thomas Edisons opmerkelijkste uitvinding, het laboratorium voor industrieel onderzoek. GE bracht managementdiscipline in het chaotische proces van wetenschappelijke ontdekking en verkreeg in de vijftig jaar daarna meer patenten dan welke andere onderneming in de VS ook. Een groot deel van GE's concurrentiebekwaamheid is terug te voeren op deze buitengewone prestatie.
- DuPont speelde een pioniersrol in de ontwikkeling van investeringsbudgetteringstechnieken toen het bedrijf in 1903 de aanzet gaf tot het gebruik van return on investment-berekeningen. Een paar jaar later ontwikkelde het

bedrijf ook een gestandaardiseerde manier om de performance van zijn talrijke productafdelingen met elkaar te vergelijken. Het waren onder meer deze innovaties die DuPont hielpen om een van Amerika's industriegiganten te worden.

- De wortels van Procter & Gambles superioriteit in de verpakte-goederenindustrie liggen in het begin van de jaren dertig, toen het bedrijf zijn brand-managementaanpak begon te formaliseren. In de decennia daarna heeft P&G geleidelijk voortgebouwd op zijn succesvolle methode om waarde te creëren uit immateriële activa. In P&G's productportfolio zitten zestien merken die elk jaar goed zijn voor minstens 1 miljard dollar omzet.
- Visa, het grootste bijna-virtuele bedrijf ter wereld, heeft zijn succes te danken aan organisationele innovatie. Toen de banken die Visa hebben opgericht begin jaren zeventig een consortium in de VS vormden, legden ze de fundering voor een van 's werelds meest alomtegenwoordige merken. Vandaag de dag is Visa een wereldwijd financieel web waarin meer dan 21.000 financiële organisaties en ruim 1,3 miljard creditcardhouders deelnemen.
- Het computerbesturingssysteem Linux is het bekendste voorbeeld van een recente managementvernieuwing: open-sourceontwikkeling. Open-sourceontwikkeling, dat is gebaseerd op innovaties als de algemene publieke licentie en tools voor online samenwerking, heeft zich bewezen als een zeer effectief mechanisme voor het creëren en coördineren van inspanningen door geografisch verspreide individuen.

Zoals uit deze voorbeelden blijkt, kan een managementdoorbraak een krachtig voordeel geven aan het innoverende bedrijf en leiden tot een ingrijpende

verschuiving in het marktleiderschap. In vergelijking daarmee leveren technologie- en productinnovatie meestal voordelen van een kleiner kaliber op. Een managementinnovatie creëert langdurig voordeel als hij aan een of meer van de volgende voorwaarden voldoet:

1. De innovatie is gebaseerd op een nieuw principe dat de gevestigde managementorthodoxie op de proef stelt.
2. De innovatie is systemisch van aard en omvat meerdere processen en methoden.
3. De innovatie maakt deel uit van een doorlopend 'uitvindingsprogramma' waarbij de vernieuwing over een langere periode wordt opgebouwd.

#### *Gebruikmaken van het intellect van werknemers bij Toyota*

Waarom heeft het de Amerikaanse autofabrikanten zo veel tijd gekost om de efficiëntieachterstand op Toyota in te lopen? Voor een groot deel omdat het Detroit meer dan twintig jaar kostte om uit te vloeien wat het radicale managementprincipe was dat aan de basis ligt van Toyota's capaciteit om niet-aflattend te verbeteren. In tegenstelling tot de Westerse rivalen vindt Toyota van oudsher dat eerstelijns werknemers meer kunnen zijn dan radertjes in een ziellose productiemachine: zij kunnen probleemoplossers, vernieuwers en change-agents zijn. Amerikaanse ondernemingen vertrouwden op stafexperts voor het bedenken van procesverbeteringen, Toyota gaf elke medewerker de vaardigheden, de gereedschappen en de toestemming om problemen op te lossen zodra die zich voordeden en om nieuwe problemen te onderscheppen voordat ze zich voordeden. Het resultaat: jaar in jaar uit is Toyota erin geslaagd om meer uit zijn mensen te halen dan de concurrenten uit de hune hebben gehaald. Managementrechtzinnigheden zijn zó krachtig dat de Amerikaanse autofabrikanten pas

nadat álle andere door hen aangedragen verklaringen voor Toyota's succes waren ontkracht – een ondergewaardeerde yen, dociele werknemers, de Japanse cultuur, superieure automatisering – eindelijk konden toegeven dat Toyota's echte voordeel bestond uit zijn vermogen om het intellect van 'gewone' werknemers te benutten. Zoals uit dit voorbeeld blijkt, zijn managementrechtzinnigheden zó diep geworteld in het denken van executives dat ze bijna onzichtbaar zijn en worden dermate devoot gevolgd dat ze praktisch onaantastbaar zijn. Hoe onconventioneler het principe dat aan de basis ligt van een managementinnovatie, hoe meer tijd het concurrenten kost om te reageren. Soms blijven ze zich zelfs decennialang achter de oren krabben.

#### *Een gemeenschap opbouwen bij Whole Foods*

Het is moeilijk voor concurrenten om voordelen te dupliceren die zijn gebaseerd op een web van afzonderlijke innovaties die talloze managementprocessen en -praktijken omspannen. Dat is een van de redenen dat geen enkele concurrent net zo goed presteert als Whole Food Markets, dat in 25 jaar tijd is uitgegroeid naar 161 winkels en een jaaromzet van 3,8 miljard dollar. Terwijl andere supermarktketens zwaar aan kostenbesparing hebben gedaan om Wal-Mart van zich af te slaan, heeft Whole Foods in hoog tempo een buitengewoon detailhandelsmodel ontwikkeld – een model dat nu al de meeste winst per vierkante meter oplevert in de bedrijfstak. Wat gezondheidsbewuste consumenten en van groei houdende beleggers misschien niet zien, is dat het managementmodel van de onderneming even onderscheidend is als haar zeer winstgevende businessmodel. John Mackey, de oprichter en CEO van het bedrijf, zegt dat het zijn doel was 'een organisatie die is gebaseerd op liefde in plaats van angst' te creëren en beschrijft Whole

Foods als een ‘gemeenschap waarin wordt samengewerkt om voor andere mensen waarde te creëren’. Bij Whole Foods is de basisorganisatie-unit niet de winkel maar kleine teams die afdelingen als verse producten, kant-en-klaarproducten en vis managen. De managers overleggen met deze teams over alle beslissingen op winkelniveau en geven hun een mate van autonomie die vrijwel zonder weerga is in de retailing. Elk team beslist wat er in de schappen wordt gezet en kan z’n veto uitspreken over het aannemen van nieuwe werknemers. Bonussen worden uitbetaald aan teams, niet aan individuen, en de teamleden hebben toegang tot uitgebreide financiële gegevens, inclusief de details van de beloning van elke collega. Vanuit de overtuiging dat het niet te verenigen is met het ethos binnen de gemeenschap als sommige mensen honderd keer zo veel verdienen dan anderen, heeft het bedrijf een salarisbovendgrens ingesteld waarbij de beloning van executives wordt beperkt tot maximaal veertien keer het gemiddelde salaris in het bedrijf. Even opzienbarend is het feit dat 94% van de aandeloptyes van het bedrijf is toegekend aan non-executives. Wat Whole Foods onderscheidt, is niet één enkel managementproces maar een onderscheidend managementsysteem. Concurrenten die met een dergelijke alomvattende managementinnovatie worden geconfronteerd, kunnen alleen maar vol verbazing het hoofd schudden.

#### *Grote leiders ontwikkelen bij GE*

Soms kan een onderneming een fors managementvoordeel creëren door alleen maar volhardend te zijn. Geen enkel bedrijf ter wereld is er beter in om grote managers te ontwikkelen dan General Electric, ondanks het feit dat veel bedrijven elementen van GE’s leadership-development-systeem hebben geïmiteerd, zoals zijn speciale opleidingsfaciliteit in Crotonville (New York) en

zijn 360<sup>o</sup>-feedbacksysteem. GE’s leiderschapsvoordeel is niet het gevolg van één enkele doorbraak maar het resultaat van een lang gevestigd en onvermoeibaar commitment aan verbetering van de managementstal van de onderneming – een committering die geregeld leidt tot nieuwe managementbenaderingen en -methoden.

Niet elke managementinnovatie creëert echter concurrentievoordeel. Elke innovatie verloopt volgens een wet van de sterkste: voor elk echt radicaal idee dat een enorme berg concurrentievoordeel oplevert, zijn er tientallen andere ideeën

- talent identificeren en ontwikkelen;
- inzicht verkrijgen in de wensen en behoeften van externe partijen en die met elkaar in evenwicht brengen.

In een grote organisatie kun je alleen verandering brengen in hoe managers werken door de processen waardoor dat werk wordt geleid opnieuw uit te vinden. Managementprocessen als strategische planning, investeringsbudgettering, projectmanagement, werving, selectie en promotie, medewerkersbeoordeling, executive development, interne communicatie en kennismangement zijn

## Managementrechtzinnigheden zijn zó diep geworteld in het denken van executives dat ze bijna onzichtbaar zijn en worden dermate devoot gevolgd dat ze praktisch onaantastbaar zijn

die minder waardevol zijn. Maar dat is geen excuus om niet te innoveren. Vernieuwing is altijd een cijferspel: hoe meer je het doet, hoe groter de kans dat je de hoofdprijs binnenhaalt.

#### **Wat is managementvernieuwing?**

Een managementinnovatie kan worden gedefinieerd als een duidelijk afscheid van traditionele managementprincipes, -processen en -praktijken of een afscheid van gebruikelijke organisatievormen dat substantieel verandering brengt in de manier waarop managementwerk wordt gedaan. Simpel gezegd: managementvernieuwing verandert hoe managers doen wat ze doen. En wat doen managers?

Meestal onder meer de volgende dingen:

- doelen stellen en plannen opzetten;
- motiveren en werkzaamheden in lijn met elkaar brengen;
- activiteiten coördineren en controleren;
- resources opbouwen en toewijzen;
- kennis verwerven en toepassen;
- relaties ontwikkelen en onderhouden;

de mechanismen die managementprincipes in de alledaagse praktijk brengen. Zij vestigen de recepten en rituelen die het werk van managers sturen. Terwijl operationele innovatie is gericht op de bedrijfsprocessen (procurement, logistiek, customersupport, enzovoort), is managementinnovatie gericht op de managementprocessen van een bedrijf.

Whirlpool, ’s werelds grootste producent van huishoudelijke apparaten, is een van de bedrijven die zich hebben ontwikkeld tot een seriemanagementvernieuwer. In 1999 stelde Dave Whitwam, toentertijd chairman en CEO, uit frustratie over de chronisch lage merktrouwniveaus onder kopers van huishoudelijke apparatuur zijn managementteam voor een uitdaging: maak van Whirlpool een bron van innovaties die regels doorbreken en klanten blij maken. Vanaf het begin was het duidelijk dat Whitwams ‘innovatie van iedereen, overal’-doel grote veranderingen zou vergen in de managementprocessen van de onderneming, die waren ontworpen om de operationele ef-

ficiëntie te vergroten. Whirlpools eerste innovatietsaar, Nancy Snyder, een corporate vice-president, groepeerde haar collega's rond wat zou uitgroeien tot een vijfjarenzoektocht om de managementprocessen van het bedrijf opnieuw uit te vinden. De belangrijkste veranderingen waren:

- van innovatie een centraal item maken in de leadership-developmentprogramma's van Whirlpool;
- elk jaar een substantieel deel van de investeringsbestedingen opzijzetten voor projecten die voldoen aan bepaalde zware innovativiteitsnormen;
- eisen dat elk productontwikkelingsplan een flinke component new-to-market-innovatie bevat;
- meer dan 600 innovatiementoren trainen die er verantwoordelijk voor zijn om in het hele bedrijf te stimuleren tot vernieuwing;
- iedereen die in dienst is van het bedrijf een online cursus over business-innovatie laten volgen;
- van innovatie een belangrijk onderdeel maken van het langetermijnbonusplan van het topmanagement;
- in de business review meetings die elk kwartaal plaatsvinden, tijd reserveren voor een grondige bespreking van de innovatieperformance van elke unit;
- een innovatieportal bouwen waar Whirlpools medewerkers overal ter wereld toegang hebben tot een compendium van innovatietools en gegevens over de mondiale innovatiepijn van het bedrijf;
- een set (cijfermatige) maatstaven ontwikkelen voor tracking van innovatie-inputs (zoals het aantal engineeringuren die worden gewijd aan innovatieve projecten), throughputs (zoals het aantal nieuwe ideeën dat de innovatiepijn van het bedrijf binnenkomt) en outputs (zoals de prijsstellingsvoordelen als gevolg van meer onderscheidende producten en hogere klantentrouw).

Whirlpool voerde al deze veranderingen niet in één keer in, en er waren onderweg flink wat valse starts en omwegen. Een nieuw managementidee (zoals innovatie van iedereen, overal) kan alleen worden vertaald in nieuwe en diepgewortelde managementpraktijken als er een langdurige, breed gebaseerde inspanning wordt geleverd, maar de beloning kan substantieel zijn. Jeff Fetting, Whirlpools huidige voorzitter, schat dat het innovatieprogramma in 2007 per jaar meer dan 500 miljoen dollar zal toevoegen aan de top-line van de onderneming.

### Hoe je een managementvernieuwer wordt

De senior executive die claimt dat zijn onderneming een prijzenswaardig proces voor managementinnovatie heeft, moet ik nog tegenkomen. Wat er ontbreekt, lijkt het, is een praktische methodologie. Net als met andere soorten innovatie is de grootste uitdaging dat er echt nieuwe ideeën moeten worden voortgebracht. Er is geen tovermachine die innovaties uitspuugt, maar de kans op eureka-momenten kun je wel vergroten door de juiste ingrediënten te mengen. Enkele van de essentiële componenten zijn:

- een fascinerend, groot probleem dat om fris denken roept;
- nieuwe principes of paradigma's die de potentie hebben om uit te monden in nieuwe benaderingen;
- een zorgvuldige deconstructie van de conventies en dogma's die het creatief denken belemmeren;
- voorbeelden en analogieën die helpen herdefiniëren wat mogelijk is.

Zware problemen. Verse principes. Onorthodox denken. Inzichten uit de zelfkant. Deze versterkers van de menselijke creativiteit zijn even onmisbaar voor managementinnovatie als ze zijn voor elke andere vorm van innovatie. Als

je je bedrijf tot een permanente managementvernieuwer wilt maken, moet je als volgt beginnen.

### Committeer je aan een groot probleem

Hoe groter het probleem, hoe meer kans op vernieuwing. Grote problemen leiden niet altijd tot grote doorbraken, maar kleine problemen doen dat in elk geval nooit. Bijna tachtig jaar geleden vond General Motors de divisionele organisatiestructuur uit als reactie op een schijnbaar onoverkomelijk probleem: hoe orde te brengen in de in alle richtingen uitgedijde familie van bedrijven die waren bijeengesprokkeld door William C. Durant, GM's eerste president. Durants opvolger, Pierre Du Pont, die in 1920 aan het roer kwam, vroeg een van zijn senior associates, Alfred P. Sloan Jr., om GM's ondoelmatige rijk te helpen vereenvoudigen. Sloans oplossing: richt een centraal uitvoerend comité op dat er verantwoordelijk voor is om beleid vast te stellen en financiële controle uit te oefenen, en zet operationele divisies op die zijn georganiseerd op producten en merken, en die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse operaties. Dankzij deze managementinnovatie kon GM profiteren van zijn schaal en scope. In 1931, met Sloan aan het roer, haalde GM eindelijk Ford in en werd het 's werelds grootste autofabrikant.

Het vereist standvastigheid, doorzettingsvermogen én verbeeldingskracht om grote problemen op te lossen. Mensen brengen dit vooral op als een probleem niet alleen belangrijk is maar ook inspirerend. Frederick Winslow Taylor, waarschijnlijk de belangrijkste managementvernieuwer van de twintigste eeuw, wordt meestal geportretteerd als een verbeter ingenieur met de intentie om arbeid te mechaniseren en alles uit werknemers te persen. Hij was dan misschien streng, maar Taylors vastberaden toewijding aan efficiëntie kwam voort uit zijn overtuiging dat het hoogst on-

rechtvaardig was om een uur aan menselijke arbeid te verliezen als een taak zo kon worden ontworpen dat hij met minder inspanning kon worden uitgevoerd. Deze passie voor versterking van de impact van menselijke inspanning klinkt door in Taylors inleiding van zijn opus magnum uit 1911, *The principles of scientific management*: 'We kunnen de verspilling van materiële dingen zien en voelen. Onhandige, inefficiënte of slecht gefocuste bewegingen van mensen laten echter niets zichtbaars of tastbaars achter. Voor een appreciatie daarvan moet men zijn geheugen aanspreken, of zijn verbeelding. En om die reden, ook al is ons dagelijkse verlies hieruit groter dan het verlies uit onze verspilling van materiële dingen, heeft het ene ons diep beroerd, terwijl het andere ons maar weinig heeft geraakt.'

Om de kansen op een management-doorbraak te maximaliseren, moet je beginnen met een probleem dat zowel verstrekkende gevolgen heeft als fascinerend is. Als je niet een-twee-drie op zo'n probleem komt, zijn hier drie hoofdvragen die je verbeelding zullen prikkelen. Ten eerste: wat zijn de lastige compromissen waar je bedrijf op de een of andere manier nooit goed uit lijkt te komen? Managementvernieuwing wordt vaak gedreven door het verlangen om bij dergelijke trade-offs het schijnbaar onverzoenlijke met elkaar te verzoenen. Open-sourceontwikkeling bijvoorbeeld omvat twee antithetische ideeën: radicale decentralisatie en gedisciplineerd, grootschalig projectmanagement. Misschien vind je dat de bezeten jacht op kortetermijninkomsten ondermijnend werkt op de bereidheid van je bedrijf om te investeren in nieuwe ideeën. Misschien vind je dat je organisatie steeds minder beweeglijk is geworden bij haar inspanningen om schaal- en scopevoorstellen te realiseren. Het is je uitdaging een mogelijkheid te vinden om óf-óf om te zetten in én-én.

Ten tweede: waar zijn grote organisaties slecht in? Deze vraag zou tot een lange lijst van incompetenties moeten leiden. Grote ondernemingen zijn er niet erg goed in om te veranderen totdat ze wel móeten. Ze zijn er niet goed in om te reageren op wendbare startende bedrijven. De meeste falen jammerlijk als het erom gaat de verbeelding van eerstelijnswerknemers vrij te maken, een inspirerende

## Waar zijn grote organisaties slecht in? Deze vraag leidt tot een lange lijst van incompetenties

werkomgeving te creëren of ervoor te zorgen dat de deken van de bureaucratie de innovatievlammen niet smoort. Probeer je voor te stellen dat dingen die het bedrijf niet kan door jou en je collega's worden omgevormd tot dingen die het bedrijf wel kan.

Ten derde: wat zijn de opkomende uitdagingen die de toekomst voor je bedrijf in petto heeft? Probeer ze je voor te stellen. Een steeds sneller tempo waarin dingen veranderen. Snel escalerende consumentenmacht. Bijna onmiddellijke commoditization van goederen en diensten. Concurrenten met ultralage kosten. Een nieuwe generatie consumenten die hypobestendig is en zeer cynisch over grote ondernemingen. Deze discontinuïteiten zullen vragen om zowel managementinnovatie als businessmodelinnovatie. Als je de horizon scant, zul je zeker een probleem van morgen zien waar je bedrijf vandaag mee aan de slag moet.

### *Zoek naar nieuwe principes*

Diepgaande, hardnekkige of nog nooit eerder voorgekomen problemen los je hoogstwaarschijnlijk niet op met behulp van oude, versleten principes. Het streven naar menselijke vrijheid dwong Amerika's founding fathers om een nieuw principe te omhelzen: representatieve democratie. Een recenter voorbeeld: wetenschappers die de subato-

maire wereld wilden begrijpen, waren gedwongen om de zekerheden van de newtoniaanse fysica in te ruilen voor de ambigue principes van de kwantummechanica. Met managementinnovatie is het niet anders: nieuwe problemen vragen om nieuwe principes. Dat gold zeker voor Visa. In 1968 was de Amerikaanse creditcardindustrie versplinterd in een aantal incompatibele,

bankspecifieke franchisingsystemen. De daaruit voortkomende chaos bedreigde de levensvatbaarheid van de nog jonge business. Het was tijdens een bijeenkomst waar dit ingewikkelde probleem werd besproken dat Dee Hock, een 38-jarige bankier uit Seattle, aanbod om leiding te geven aan een poging om het grootste raadsel van de bedrijfstak op te lossen: hoe een systeem te ontwikkelen dat banken in staat stelt om samen te werken in creditcard-branding en -facturering en tegelijkertijd hevig te concurreren om klanten. Geconfronteerd met deze uitdaging zonder weerga werkte Hocks kleine team maanden aan een groep radicale principes die als richtlijn golden bij hun werk:

- Macht en functie in het systeem moeten maximaal verspreid worden.
- Het systeem moet zelforganiserend zijn.
- De besturing van het systeem moet verdeeld plaatsvinden.
- Het systeem moet samenwerking en concurrentie naadloos mengen.
- Het systeem moet onbeperkt plooibaar zijn en toch buitengewoon duurzaam.
- Het systeem moet in coöperatief bezit zijn.

Deze principes hadden meer te danken aan Hocks fascinatie met jeffersoniaanse



democratie en biologische systemen dan aan welk managementhandboek dan ook. Na twee jaar van uitvinden, ontwerpen en testen bracht Hocks team Visa voort, 's werelds eerste aandeelloze, op winst gerichte ledenorganisatie – of, zoals Hock het formuleerde, 'een organisatie die coördinatie als product heeft'. Het is moeilijk om te weten of een managementprincipe echt nieuw is als je niet weet welke principes antiek zijn. De moderne managementpraktijk is gebaseerd op een verzameling principes die een eeuw of langer geleden zijn ontstaan: specialisatie, standaardisatie, planning en control, hiërarchie en een belangrijke rol van extrinsieke beloningen. Generaties managers hebben deze principes ontgonnen op concurrentievoordeel, en dat heeft veel opgeleverd. Maar na decennia van graven is er nog maar een geringe kans dat je in deze grondig uitgeplozen spelonken een fonkelend goudklompje nieuw managementinzicht vindt. De uitdaging waar je voor staat, is onconventionele principes te ontdekken die nieuwe lagen van managementinnovatie openen. Je zoektocht zou moeten beginnen met twee eenvoudige vragen. Welke dingen bevatten de attributen of capaciteiten die je in je organisatie zou willen bouwen? En wat is het dat deze dingen hun benijdenswaardige kwaliteiten geeft?

Laten we er eens van uitgaan dat je doel is je bedrijf superwendbaar te maken. Je weet dat in een wereld van steeds snellere verandering continue strategische vernieuwing de enige optie is. Bovendien weet je dat al die managementprincipes die je hebt geërfd uit het industriële tijdperk je bedrijf minder in plaats van meer wendbaar maken. Specialisatie heeft allerlei voordelen, maar beperkt het soort leren over grenzen heen dat doorbraakideeën voortbrengt. De zoektocht naar meer standaardisatie leidt vaak tot een ongezonde hang naar gelijkvormigheid – nieuwe gekke

dingen worden gezien als gevaarlijke afwijkingen van de norm. Minutieuze planning- en controlsystemen doen executives wegzakken in de overtuiging dat de omgeving voorspelbaarder is dan zij in werkelijkheid is. Een onevenredige nadruk op geldelijke beloning maakt dat managers geen oog hebben voor de kracht van vrijwilligheid en zelforganisatie als mechanismen om individuele inspanningen op één lijn te krijgen. Eerbied voor hiërarchie en positionele macht neigt achterhaalde ideeën en opvattingen te versterken. Dus waar moet je kijken om de ontwerpprincipes te vinden voor het bouwen van een zeer soepele organisatie? Door te kijken naar systemen die gedurende decennia, eeuwen en zelfs miljarden jaren hebben laten zien dat ze aanpassingsvermogen hebben. Gedurende ruim vier miljard jaar heeft het leven zich minstens zo snel als zijn

en beleggers staat het vrij om naar eigen believen gokjes te wagen. De besluitvorming is sterk verspreid, en beleggers zijn grotendeels onsentimenteel. Daardoor zijn markten zeer efficiënt in het realoceren van middelen van kansen die minder veelbelovend zijn naar kansen die meer beloven. In de meeste bedrijven zijn er echter starheden die historische patronen van middelenallocatie neigen te bestendigen. Executives, die erop gebrand zijn om hun machtspositie te verdedigen, hamsteren kapitaal en talent zelfs als deze resources elders beter zouden kunnen worden benut. Traditionele, lang gevestigde programma's hoeven zelden om middelen te concurreren met opwindende alternatieven. Dat resulteert erin dat bedrijven geneigd zijn om te overinvesteren in het verleden en te onderinvesteren in de toekomst. Vandaar dat concurrentie en allocatieflexibiliteit ook belangrijke ontwerpprincipes

## Variëteit is een van de essentiële principes van aanpassingsvermogen

omgeving ontwikkeld. Dat is nogal een prestatie. De natuur ent zichzelf in tegen de risico's van omgevingsverandering door constant nieuw genetisch materiaal te creëren via seksuele recombinate en mutatie. Deze bruisende fontein van genetische innovatie is de sleutel van het aanpassingsvermogen van de natuur: hoe groter de diversiteit van de genenpool, hoe groter de kans dat minstens enkele organismen erin slagen te overleven in een ingrijpend veranderd landschap. Variëteit is een van de essentiële principes van aanpassingsvermogen. Ook markten zijn buigzaam. De afgelopen vijftig jaar heeft de New York Stock Exchange beter gepresteerd dan vrijwel al zijn lidbedrijven. Concurrentie is een kenmerk van zowel markten als de evolutionaire biologie. Op de NYSE concurreren bedrijven met elkaar om fondsen,

zijn als het doel is een zeer adaptieve organisatie te bouwen. Constitutionele democratieën scoren hoog op het gebied van 'evolueerbaarheid'. In een democratie is er geen monopolie op politieke actie. Sociaal activisten, belangengroepen, denktanks en gewone burgers hebben allemaal de mogelijkheid om de wetsagenda vorm te geven en het overheidsbeleid te beïnvloeden. Terwijl verandering in een autocratisch regime optreedt in gewelddadige uitbarstingen, is verandering in een democratie het resultaat van vele kleine, betrekkelijk zachtvaardige aanpassingen. Als het doel continue, traumavrije vernieuwing is, zijn de meeste grote ondernemingen nog steeds te veel als monarchieën en te weinig als democratieën. Met de politieke macht geconcentreerd in de handen van enkele tiental-

len senior executives, en met weinig speelruimte voor lokale experimenten, is het geen wonder dat grote bedrijven zo vaak klem komen te zitten achter de veranderingscurve. Om de kosten van verandering in je organisatie omlaag te brengen, moet je de principes van decentralisatie en activisme omarmen. Deze managementprincipes – variëteit, concurrentie, allocatieflexibiliteit,

leger consultants toe dat overuren heeft gemaakt om best practices over te brengen van de snelle organisaties naar de langzame organisaties en van de slimme naar de niet zo slimme.

Hier zit de moeilijkheid: het is lastig om sensationele differentiatie te ontwikkelen uit menselijke capaciteiten van een lagere orde, zoals gehoorzaamheid, ijver

voor mensen met lage inkomens. Praat met enkele van de mensen die in hun vrije weekends hebben staan timmeren en behangen. Drink een biertje met een paar van de parttime hackers die samen miljoenen coderegels hebben geproduceerd voor het Linux-besturingssysteem. Of kijk eens naar alle vrijwilligers die hebben geholpen om van Wikipedia de grootste encyclopedie ter wereld te maken, met meer dan 1,8 miljoen artikelen. Elk van deze organisaties is meer een gemeenschap dan een bureaucratie. Mensen worden tot een community aangetrokken door het gevoel een gezamenlijk doel te dienen, niet uit economische noodzaak. In een gemeenschap wordt de mogelijkheid om bij te dragen niet beperkt door nauwgezette functiebeschrijvingen. Controle is meer ‘collega-gebaseerd’ dan ‘baas-gebaseerd’. Commitment wordt gedreven door emotionele bevrediging in plaats van financieel profijt. Om al die redenen zijn gemeenschappen versterkers van menselijke capaciteiten.

Zoals hierboven is besproken heeft Whole Foods de notie van community als een overkoepelend managementprincipe lang geleden omarmd. De winkels van het bedrijf – sprankelende tempels van schuldgevoelvrije gastronomie – lijken werkelijk in geen enkel opzicht op de gemiddelde Kroger of Safeway. Dat is het soort differentiatie dat je krijgt als jouw managementsysteem teamleden stimuleert om al hun prachtige menselijke kwaliteiten naar hun werk te brengen – en als de managementsystemen van je concurrenten dat niet doen.

### *Deconstrueer je managementrechtzinnigheden*

Om de kracht van een nieuw managementprincipe volledig te kunnen appreciëren, moet je je losmaken van de greep die de traditie heeft op je verbeelding. Veel van je opvattingen zullen

## Bedrijven zijn geneigd te overinvesteren in het verleden en te onderinvesteren in de toekomst

decentralisatie en activisme – staan in scherp contrast met de managementprincipes die we hebben geërfd van de eerste decennia van de Industriële Revolutie. Dat maakt de oude principes niet verkeerd, maar ze zijn ongeschikt als het doel continue, preventieve strategische vernieuwing is.

Welke grote managementuitdaging je ook probeert aan te pakken, laat haar de leidraad zijn voor je zoektocht naar nieuwe principes. Misschien is het bijvoorbeeld je doel een bedrijf te ontwikkelen dat op kan tegen de steeds sterker wordende commoditization-krachten – een probleem dat zeker om managementvernieuwing roept. Het zijn niet alleen goederen en diensten die tegenwoordig snel commodities worden, maar ook brede bedrijfscapaciteiten als lage-kosten-productie, customer-support, productontwerp en human-resourceplanning. Overall in de wereld gaan bedrijven over op outsourcing en offshoring van bedrijfsprocessen aan leveranciers die min of meer dezelfde dienst verlenen aan een aantal concurrerende bedrijven. Bedrijven werken samen in grote stukken van de waardeketen, waarbij ze partnerships vormen en deelnemen in bedrijfstakbrede consortia om risico's te delen en investeringsbestedingen omlaag te brengen. Voeg hieraan een wereldwijd

en ‘ruwe’ intelligentie – dingen die zelf mondiale commodities worden en bijna gratis beschikbaar zijn in plaatsen als Guangzhou, Bangalore en Manilla. Om de commoditization-krachten terug te slaan, moet een bedrijf in staat zijn om het soort unieke klantenwaarde aan te bieden dat alleen kan worden gecreëerd door werknemers, die elke dag al hun initiatief, verbeelding en geestdrift naar hun werk brengen. Je kunt een glimp opvangen van dergelijke capaciteiten van een hogere orde in Apples mooi gestroomlijnde, sexy iPods, in IKEA's goedkope en vrolijke meubels, in Porsches iconische sportwagens en in Pixars magische films. Het probleem is dat er in bureaucratische organisaties weinig ruimte is voor passie, vindingrijkheid en zelfsturing. De machinerie van de bureaucratie is uitgevonden in een tijdperk waarin mensen werden gezien als niet veel meer dan halfprogrammeerbare robots. Bureaucratie stelt een bovengrens aan wat mensen naar hun werk mogen brengen. Als je een organisatie wilt opbouwen die de menselijke geest bevrijdt, heb je een paar beslist onbureaucratische managementprincipes nodig. Waar tref je organisaties aan waarin mensen alles van zichzelf kunnen geven? Je zou kunnen beginnen met Habitat for Humanity, dat sinds 1976 meer dan 150.000 huizen heeft gebouwd

wetenschappelijk geldig zijn, maar veel ook niet. Hoe pijnlijk het ook is om dat toe te geven, veel van wat doorgaat voor managementwijsheid is alleen maar onaanvechten dogma dat zich vermomt als onaanvechtbare waarheid.

Hoe breng je managementorthodoxie aan het licht? Breng een groep collega's bij elkaar en vraag wat ze vinden van een of andere essentiële management-kwestie, zoals verandering, leiderschap of medewerkersbetrokkenheid. Als iedereen opvattingen op tafel liggen, kijk dan welke opvattingen er gemeenschappelijk op na worden gehouden. (Meer tools voor het identificeren en aanvechten van managementrechtzinnigheden zijn beschikbaar op [www.hamelfeb06.hbr.org](http://www.hamelfeb06.hbr.org).) Als de kwestie bijvoorbeeld strategische verandering is, zullen de meeste collega's de volgende opvattingen huldigen:

- Verandering moet bovenin beginnen.
- Er is een crisis nodig om verandering teweeg te brengen.

- Je hebt een sterke leider nodig om een grote onderneming te veranderen.
- Om leiding te geven aan verandering, heb je een zeer duidelijke agenda nodig.
- De meeste mensen zijn tegen verandering.
- Bij elke verandering zullen er altijd winnaars en verliezers zijn.
- Je moet veranderingen veilig maken voor mensen.
- Organisaties kunnen slechts een beperkte hoeveelheid verandering aan.

In empirisch opzicht lijken deze opvattingen heel waar te zijn, maar als managementvernieuwer moet je onderscheid kunnen maken tussen wat schijnbaar waar is en wat eeuwig waar is. Ja, voor grote veranderingsinitiatieven als GE's Six Sigma-programma was doorgaans de steun van een bezielde CEO nodig. Ja, dramatische veranderingen in de strategische richting, zoals Kodaks overstap naar de digitale wereld, vinden

meestal plaats nadat de inkomsten zijn ingestort. En ja, vrijwel elk verhaal over corporate vernieuwing is een turnaround-heldenepos met de nieuwe CEO in de glansrol van verlosser. Maar is dit de enige manier waarop de wereld kan werken? Waarom, zou je jezelf moeten afvragen, is er een crisis nodig om tot grondige verandering te komen? Om de eenvoudige reden dat in de meeste bedrijven een handjevol senior executives het eerste en laatste woord hebben over verschuivingen in de strategische richting. Op die manier kan een door traditie gebonden managementteam dat niet bereid is om de zekerheden van gisteren op te geven de capaciteit van een hele organisatie om de toekomst te omhelzen in gijzeling houden. Dus hoewel het waar is dat er meestal een crisis voor nodig is om te motiveren tot diepe verandering, is dat niet een of andere natuurwet. Het is slechts een bijverschijnsel van een topzware verdeling van de politieke macht.

### Twaalf innovaties die het moderne management hebben vormgegeven

Vreemd genoeg hebben onderzoekers weinig aandacht besteed aan het proces van managementinnovatie. Ik heb samen met Julian Birkinshaw en Michael Mol van de London Business School geprobeerd om beter inzicht te krijgen in de oorsprong van de belangrijkste managementvernieuwingen van de 20ste eeuw. Eerst hebben we 175 belangrijke managementinnovaties geïdentificeerd die tussen 1900 en 2000 zijn gerealiseerd. Om deze lijst terug te brengen tot de allerbelangrijkste innovaties, hebben we elke vernieuwing op drie dimensies beoordeeld. Ten eerste: was het een duidelijk afscheid van eerdere managementpraktijken? Ten tweede: bood de innovatie de pionierende onderneming(en) een concurrentievoordeel? En ten derde: is de vernieuwing in een of andere vorm terug te vinden in huidige organisaties? In het licht van deze criteria zijn hier twaalf van de opmerkelijkste managementinnovaties.

1. Scientific management (tijd- en bewegingsstudies)
2. Cost-accounting en variantieanalyse
3. Het commerciële onderzoekslab (de industrialisering van de wetenschap)

4. ROI-analyse en kapitaalbudgettering
5. Brand-management
6. Grootschalig projectmanagement
7. Divisionalisering
8. Leadership development
9. Industrieconsortia (samenwerkingsstructuren met meerdere bedrijven)
10. Radicale decentralisatie (zelforganisatie)
11. Geformaliseerde strategische analyse
12. Medewerkerstuurde probleemoplossing

Belangrijke innovaties die deze lijst niet gehaald hebben, zijn onder meer skunk works, accountmanagement, BPR en aandeelbezit door werknemers. Er zijn recentere innovaties die veelbelovend lijken, zoals kennismanagement, open-sourceontwikkeling en interne markten, maar het is nog te vroeg om te kunnen bepalen of ze een duurzame invloed zullen hebben op de managementpraktijk.



Als managementinnovator moet je elke managementovertuiging onderwerpen aan twee vragen. Ten eerste: is de overtuiging verenigbaar met het uiteindelijke doel dat je wilt bereiken? Ten tweede: kun je je een alternatief voorstellen voor de realiteit die wordt geïmpliceerd door de overtuiging? Neem de algemeen gebruikelijke aanname dat de CEO verantwoordelijk is voor de strategiebeslissing. Het lijkt een redelijk standpunt, maar het kan werknemers wel doen wegzakken in de overtuiging dat zij weinig mogelijkheden hebben om invloed uit te oefenen op de strategische richting van hun bedrijf of om het businessmodel om te vormen – de overtuiging dat zij de uitvoerders van de strategie zijn en niet de scheppers ervan. Maar als het doel is in een hoger tempo strategisch te vernieuwen of volledig gebruik te maken van de verbeelding en passie van alle werknemers, is een CEO-centrische kijk op strategieformulering in het beste geval nutteloos en in het slechtste geval gevaarlijk. Zijn er redenen om te denken dat we deze stevig gevestigde orthodoxie omver kunnen werpen? Natuurlijk. Kijk maar naar Google. Googles topteam besteedt er niet veel tijd aan om grote strategieën in elkaar te draaien. In plaats daarvan werkt het eraan om een omgeving te creëren die heel veel ‘Googlettes’ voortbrengt: kleine, fundamentele projecten die op een dag zouden kunnen uitgroeien tot waardevolle nieuwe producten

en diensten. Google zoekt naar nieuwe medewerkers die onconventionele hobby's en interesses hebben – mensen die niet bang zijn om breed geaccepteerde inzichten te tartten. En als deze mensen in dienst zijn genomen, stimuleert Google ze om tot 20 procent van hun tijd te werken aan dingen waar Googles gebruikers en adverteerders volgens hen beter van worden. De onderneming organiseert een groot deel van zijn workforce in kleine, projectgerichte teams met een

## Als je een organisatie wilt opbouwen die de menselijke geest bevrijdt, heb je een paar beslist onbureaucratische managementprincipes nodig

heel klein beetje supervisie (één Google-manager beweerde dat 160 mensen rechtstreeks aan hem rapporteerden!) maar met heel veel laterale communicatie en intramurale concurrentie. Googles ontwikkelaars plaatsen hun meest veelbelovende uitvindingen op de Google Labs Web-site, wat avontuurlijke gebruikers de mogelijkheid biedt om nieuwe concepten te evalueren. Weinig bedrijven hebben er zo systematisch als Google aan gewerkt om de verantwoordelijkheid voor strategische innovatie breed te verdelen. Googles ervaring wijst uit dat de conventionele kijk op de CEO als de opperstrateeg niet meer dan dat is: een conventie. Het is niet helemaal onjuist, maar het is wel heel ver van de waarheid verwijderd.

En als je andere managementstelsels kritisch onder de loep houdt, kom je er waarschijnlijk achter dat vele daarvan even onbenullig zijn. Als oude zekerheden afbrokkelen, groeit de ruimte voor managementvernieuwing.

### Gebruik de kracht van analogie

Dienend leiderschap. De kracht van diversiteit. Zelforganiserende teams. Dit zijn nieuwlichterige concepten, niet-waar? Niet dus. Elk van deze belangrijke

managementideeën was al aanwezig in de geschriften van Mary Parker Follett, een managementvernieuwer wiens leven zich afspeelde tussen de Amerikaanse burgeroorlog en de Grote Depressie. Laten we even kijken naar een paar van de vooruitziende managementprincipes in Follets boek *Creative experience*, dat in 1924 verscheen:

- Leiderschap wordt niet gedefinieerd door de uitoefening van macht, maar door de capaciteit om het machtsgevoel onder degenen die worden geleid te vergroten. Het meest essentiële werk van de leider is om meer leiders te kweken.
- Conflictueuze win-verliesbesluitvorming is slopend voor alle betrokkenen. Controversiële problemen kunnen het best niet worden opgelost door één gezichtspunt op te leggen ten koste van alle andere maar door te streven naar een oplossing van een hogere orde die de uiteenlopende perspectieven van alle relevante partijen integreert.
- Een grote organisatie is een verzameling lokale gemeenschappen. De individuele en de institutionele groei worden gemaximaliseerd als deze gemeenschappen zelfsturend zijn.

### De elementen van managementvernieuwing

In de meeste bedrijven vindt managementvernieuwing ad hoc en incrementeel plaats. Een systematisch proces voor het voortbrengen van krachtige managementdoorbraken moet bestaan uit:

- Commitment aan een groot managementprobleem
- Nieuwe principes die uitmonden in nieuwe benaderingen
- Een deconstructie van managementrechtzinnigheden
- Analogieën met atypische organisaties die opnieuw definiëren wat mogelijk is

Follets onrechtzinnige inzichten waren niet afkomstig van een onderzoek naar industriële best practices: ze ontstonden uit haar ervaringen met het opbouwen en runnen van in Boston gevestigde maatschappelijke verenigingen. Follett, die bij dat werk over weinig formele autoriteit beschikte en voor de uitdaging stond om de tegenstrijdige belangen van verschillende dwarse partijen met elkaar te verenigen, ontwikkelde een aantal overtuigingen over management die sterk afweken van de toentertijd heersende overtuigingen. Zoals zo vaak het geval is met innovatie, leverde een uniek uitkijkpunt unieke inzichten op.

Als het je doel is om je te bevrijden van het keurslijf van conventioneel managementdenken, helpt het om de praktijken te bestuderen van organisaties die beslist onconventioneel zijn. Met een beetje graafwerk diep je een hele menagerie van exotische organisatievormen op. Stel je bijvoorbeeld een organisatie voor die twee miljoen leden en slechts één criterium voor toetreding heeft: je moet willen toetreden. Deze organisatie heeft vrijwel geen bureaucratie maar omspannt de hele wereld. Op het hoofdkantoor werken minder dan honderd mensen. Lokale leiders worden gekozen, niet benoemd. Er zijn geen plannen en geen budgetten. Er is een corporate missie maar geen gedetailleerde strategie en geen operationele plannen. Toch levert deze organisatie een complexe dienst aan miljoenen mensen en is zij al meer dan zestig jaar succesvol. Het gaat om Alcoholics Anonymous. AA bestaat uit duizenden kleine, zelforganiserende groepen. Twee eenvoudige aanmaningen inspireren de leden van AA: 'blijf nuchter' en 'help anderen'. De organisationele samenhang is gebaseerd op onderschrijving van het twaalfstaps-programma en naleving van de twaalf tradities die in de operationele principes van de groep worden beschreven. AA

bestaat dan misschien al decennia, het bevindt zich nog steeds in de managementvoorhoede.

Hoe ver kun je gaan met het toekennen van autonomie en zelfsturing in je organisatie? Is er een pakketje eenvoudige regels die lokaal initiatief de vrije loop laten en tegelijkertijd focus en discipline bieden?

Het voorbeeld van de Grameen Bank uit Bangladesh levert een andere stimulans tot inventief managementdenken. De missie van de bank is om van de armsten der armsten ondernemers te maken.

Daartoe geeft de bank microleningen aan syndicaten die uit vijf personen bestaan, zonder dat er een zakelijk onderpand wordt geëist en zonder dat er veel papierwerk nodig is. Leners gebruiken de fondsen om kleine bedrijven te starten – tassen weven, borduurwerk, transportdiensten, pluimvee fokken, enzovoort. 95% van de leningen van de bank gaat naar vrouwen, die zowel kredietwaardige leners als slimme zakenmensen blijken te zijn. De microkredieten bieden deze vrouwen de mogelijkheid om het welzijn van hun familie en hun eigen sociale status te verbeteren. Sinds 2004 heeft Grameen Bank geld verschaft aan meer dan vier miljoen leners. Is het niet een beetje vreemd dat het voor een verschrikkelijk arme vrouw in een ontwikkelingsland makkelijker is kapitaal te vinden om een idee te financieren dan voor een hoge collega in je eigen bedrijf? Als Grameen Bank miljoenen ongedekte leningen kan geven aan mensen zonder enige bankgeschiedenis, zou je bedrijf dan niet in staat moeten zijn een manier te vinden om projecten van gewone werknemers te financieren? Dat zou nog eens een managementinnovatie zijn!

### Een vliegende start maken

Oké, je bent geïnspireerd! Je hebt een paar fantastische ideeën voor managementvernieuwing. Om je traditiedoorbrekende theorieën tot werkelijkheid te

maken, moet je inzicht hebben in hoe de bestaande managementprocessen van je bedrijf dat grote probleem dat je hoopt op te lossen precies verergeren. Begin met antwoord te geven op de volgende vragen voor elk relevant managementproces:

- Wie is eigenaar van het proces?
- Wie heeft de macht om het te veranderen?
- Wat zijn de doelstellingen ervan?
- Wat zijn de succesmaatstaven?
- Wie zijn de klanten van het proces?
- Wie participeren erin?
- Wat zijn de data- of informatie-inputs voor het proces?
- Welke analysetools worden gebruikt?
- Welke resultaten en mijlpalen drijven het proces?
- Wat voor soort beslissingen brengt het proces voort?
- Wat zijn de besluitvormingscriteria?
- Hoe worden beslissingen gecommuniceerd? En aan wie?
- Hoe is het proces gekoppeld aan andere managementsystemen?

Als je de details van elk proces hebt gedocumenteerd, breng dan een dwarsdoorsnede bij elkaar van belanghebbende partijen, zoals de proceseigenaar, regelmatige participanten en eventuele anderen die een relevant gezichtspunt zouden kunnen hebben. Vraag ze om het proces te beoordelen in termen van de impact die het heeft op de managementuitdaging die je probeert aan te pakken. Als het doel bijvoorbeeld is het tempo van strategische vernieuwing van je bedrijf te versnellen, concludeer je misschien dat het bestaande investeringsgoedkeuringsproces een onredelijk hoge mate van zekerheid eist over het toekomstige rendement, zelfs als de aanvankelijke investering heel klein is. Dit dwarsboomt de flexibele reallocatie van middelen naar nieuwe opportuniteiten. Je concludeert misschien dat het strategische planningproces van

je bedrijf elitair is in de zin dat senior executives een buitenproportioneel grote stem in het kapittel hebben, wat ten koste gaat van nieuwe ideeën van mensen in de frontlines. Dit beperkt de variëteit van de strategische opties die het bedrijf overweegt zeer. Misschien wordt er bij de werving en selectie te veel nadruk gelegd op de technische

ontwerpen zonder de hele organisatie te ontwrichten. Dat kan betekenen dat je een simulatie opzet, waarbij je een kritieke strategische kwestie door een nieuw besluitvormingsproces laat lopen om te bekijken of dat een andere beslissing oplevert. Het kan betekenen dat er een tijdje een nieuw managementproces wordt uitgevoerd parallel met het oude

sen-DNA verborgen heeft zitten in haar managementprocessen en -praktijken. In de corporate ecosfeer zijn er kleine dinosaurussen en grote dinosaurussen, recalcitrante peuters en wankele oudjes. Maar geen enkel bedrijf ontkomt aan het feit dat het heden met elk jaar dat voorbijgaat een minder betrouwbare leidraad voor de toekomst wordt. Er is veel in het huidige managementgenoom dat de komende jaren zonder twijfel waardevol zal zijn, maar er is ook veel dat zal moeten veranderen. Tot nu toe is management in de eenentwintigste eeuw niet heel anders dan management in de twintigste eeuw. Daar ligt de kans. Je kunt wachten tot een concurrent toevallig de volgende grote managementdoorbraak ontdekt, of je kunt zelf nu meteen een managementvernieuwer worden. In een wereld waarin het weermelt van de nieuwe managementuitdagingen zul je nóg inventiever en minder traditiegebonden moeten zijn dan de managementpioniers uit het verleden. Als je slaagt, zal je erfenis niet minder illustrerend zijn dan die van hen.

## De conventionele kijk op de CEO als de opperstrateeg is niet meer dan dat: een conventie

competentie en de branche-ervaring van mensen en te weinig op lateraal denken en creativiteit. Andere HR-processen zijn misschien te sterk gericht op volgzaamheid en te weinig op het stimuleren van mensen om initiatieven te ontplooiën. Het eindresultaat? Het bedrijf geniet een schamel rendement op zijn investeringen in menselijk kapitaal. Een grondige en systematische review van de managementprocessen van je bedrijf zal mogelijkheden aan het licht brengen om deze processen opnieuw uit te vinden op manieren die jouw gedurfde doelstellingen vooruithelpen.

Uiteraard is de kans klein dat je toestemming krijgt om een core-managementproces in één klap opnieuw uit te vinden. Net als de vermaarde sociaalpsycholoog Elton Mayo, die zo'n tachtig jaar geleden gedragsexperimenten uitvoerde in de Hawthorne Works van de Western Electric Company, zul je betrekkelijk risicovrije proeven moeten

proces. Misschien wil je je innovatie op een interne website plaatsen en mensen overal uit de onderneming uitnodigen om je ideeën te evalueren en commentariëren voordat ze in de praktijk worden gebracht. Het doel is een portefeuille met gedurfde nieuwe managementexperimenten op te bouwen die de potentie heeft om de performance van je bedrijf steeds hoger uit te tillen boven die van de concurrenten.

De meeste organisaties in de wereld zijn gebouwd op hetzelfde handjevol beproefde managementprincipes. Gezien dat feit is het nauwelijks een verrassing dat core-managementprocessen als investeringsbudgettering, strategische planning en leadership development per bedrijf slechts lichtjes van elkaar verschillen. Chronisch slecht presterende bedrijven kwalificeren we soms als 'dinosaurussen', maar de waarheid is dat elke organisatie flink wat dinosaurus-

**Gary Hamel** (ghamel@woodsideinstitute.org) is gasthoogleraar aan de London Business School en oprichter van Strategos, een internationaal adviesbedrijf in Chicago. Hij is ook de directeur van het Woodside Institute, een non-profitonderzoeksorganisatie in Woodside in Californië.

---

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The why, what, and how of management innovation' by Gary Hamel in *Harvard Business Review*, February 2006, pp. 72-84.