

De waarde van een manager?

De functie van de manager, al dan niet ad interim, als sturende en controlerende factor bij besluitvorming en in het werk is aan forse erosie onderhevig. Daar waar verantwoordelijkheden steeds lager in de organisatie komen te liggen, verliezen managers in toenemende mate hun functie als beslisser en organisator.

Bovendien zijn het in toenemende mate kenniswerkers die organisaties bevolken. Die laten zich niet sturen op de inhoud van het werk of het proces; pragmatische (kennis-)medewerkers beoordelen de toegevoegde waarde van managers hooguit positief voor wat betreft het faciliteren van het werk. Deze ontwikkeling leidt onontkoombaar tot het afscheid van de klassieke machinebureaucratie met haar plannings- en controlesystemen. Managers blijven korter op posities en plaatsen hun verblijf op een bepaalde functie vaak in het kader van hun carrièreperspectief. Dit terwijl organisaties vaak behoefte hebben aan situaties waarin continuïteit in de leiding gegarandeerd is.

Het korte verblijf van managers op functies kan zorgen voor een versnelling bij het aanpakken en oplossen van bepaalde vraagstukken. Maar aan de andere kant wordt daarmee ook de kans gelopen dat dit verblijf wordt verbonden met quick-and-dirty oplossingen, opportunisme en onzorgvuldigheid die na het vertrek van de manager 'hersteld moet worden'. Hierdoor wordt de kans vergroot dat men in organisaties wel meebeweegt met de manager, maar dat dit meebewegen geheel of gedeeltelijk gericht is op het overleven van de periode van de manager.

Voor het bereiken van veranderingen in organisaties vormt de relatief korte duur van het verblijf van een manager op een bepaalde functie, een lastige complicatie. Managers willen bij het doorvoeren van veranderingen natuurlijk zichtbare en blijvende resultaten laten zien. Het concept van de geplande verandering wordt in dit kader dan ook dankbaar door hen omarmd. Hierbij gaat men er vanuit dat als het gedefinieerde resultaat is bereikt, de verandering ook tot een einde is gekomen. Organisatieveranderingen hebben echter geen eindpunt maar kunnen hooguit in fases worden begrepen. Het doorvoeren van veranderingen is daarmee steeds minder iets bijzonders en iedere verandering moet dan ook worden geïnterpreteerd in de wetenschap dat organisaties steeds aan veranderingen onderhevig zijn.

Verandermanagement is dan ook steeds minder te begrijpen als een zelfstandig concept, wat de bibliotheek van verandermanagement steeds meer obligaats maakt. Het is in veel gevallen dan ook wellicht beter om niet meer van verandermanagement te spreken maar van 'aanpassingsmanagement'. Hierbij is het nog maar helemaal de vraag of dat als iets apart moet worden gezien of als iets dat tot het normale repertoire van managers behoort. Organisaties en de managers daarin zijn dus altijd op weg naar een eigen toekomst. Daarmee moeten de effecten van het werk van managers (maar net zo goed van andere medewerkers) bij het bereiken van veranderingen ook worden begrepen in het bereiken van een volgende fase in het constante aanpassingsproces van organisaties. Dit betekent ook dat in veel gevallen de bereikte resultaten al vrij snel worden geabsorbeerd of als ingrediënt in de volgende fase wordt opgenomen en bijgevolg niet meer als een apart te onderkennen resultaat te herkennen is.

Het zal duidelijk zijn dat de waarde van een manager in het licht van het bovenstaande aan een ingrijpende herwaardering onderhevig is. Maar wat blijkt is dat managers, net als andere mensen, moeite hebben met veranderingen. Maar een oude natuurwet maakt duidelijk dat hij die zich niet aanpast gedoemd is uit te sterven.

Joop Vorst oktober 2011

Dit artikel is gebaseerd op een presentatie die door Joop Vorst in september 2011 is verzorgd bij Business School Nederland.