

Het onvermogen van managers.

Organisatiebureaus drijven op het onvermogen van managers. Het vertrouwen dat managers in deze bureaus hebben is een belangrijkere aanleiding voor diverse reorganisaties dan de noodzaak om te komen tot betere structuren. Ook worden stromingen als procesmatig werken of resultaat gericht sturen vaak gepresenteerd als de oplossing voor uw organisatievraagstuk en worden daarom ook weer een doel op zich. Terwijl het toch eigenlijk maar gaat om hulpmiddelen om het werk te organiseren op een effectieve en efficiënte wijze.

In de afgelopen 100 jaar is er veel veranderd in management land. Door ervaringen te delen zijn in die eeuw vele principes ontwikkeld en ook weer gesneuveld toen nieuwe inzichten zich lieten vertalen in weer een betere aanpak voor de moderne manager. Dit heeft veel goeds gebracht, maar het terrein van organisatievraagstukken ondoorzichtig en complex gemaakt. Management heeft zich ontwikkeld van goedbedoelende amateurs naar een aanpak op post academisch niveau van tegenwoordig. En dit is dan ontstaan via de paternalistische en technocratische aansturing, management by walking around en ingewikkelde modellen van de diverse krachten die in een MT aanwezig dienen te zijn en vele vele andere. Het is een goede ontwikkeling waardoor we steeds beter in staat zijn soms zeer grote organisaties aan te sturen en tot grote prestaties te brengen.

Dit is kaf op het koren voor de organisatieadviesbureaus. Deze zijn dan ook als paddestoelen uit de grond geschoten in de laatste decennia. Gelukkig zijn vele bureaus er echt op uit organisaties te helpen, maar wie zegt tegen zijn potentiële opdrachtgever: "U kunt het beter laten zoals het is en uw aandacht op de medewerkers richten" ? Sommige misschien, maar de meeste niet. Of er moet een mogelijkheid worden gezien om een coaching traject in de wacht te slepen. En laten we eerlijk zijn in een sterk concurrerende markt gaat het om opdrachten binnen halen.

Zo gaat het natuurlijk met alles. Waar veel vraag naar is komen veel aanbieders op af. De kwaliteit houdt, ook weer vanzelfsprekend, niet altijd gelijke tred met de ontwikkeling van het vakgebied. Toen ik een keer door een aannemer werd gevraagd de organisatie uit het slop te trekken bleken ze bijna kapot te zijn gereorganiseerd door een als kwalitatief goed bekend staand adviesbureau. Na een kostbare management by-out, een teruglopende markt, een nieuw financieel systeem dat niet goed was geïmplementeerd, achterstand in facturering, wanbetalende klanten, klanten die failliet gingen en wat andere probleempjes, was dit bureau binnengehaald om de redding te brengen. En dus werd er gereorganiseerd. Ik chargeer misschien als ik zeg dat de echte problemen niet herkend werden, maar de reorganisatie moest alles oplossen. Toen ik binnenkwam was de organisatie adviseur in de afrondende fase aangekomen en ging weer door naar het volgende slachtoffer. De organisatie die er nu stond beschikte over een overhead van 30 %! En dat voor een aannemer in moeilijke dagen. Het model leek meer op een overheidsorganisatie dan dat van een aannemer die lean and mean moet zijn.

Toen ik drie en een halve maand later het bedrijf weer verliet stond er weer een echte aannemer. Wel was het personeelsbestand bijna gehalveerd en is het bedrijf van de rand van de afgrond weggesleept. De bank heeft letterlijk om 1 minuut voor twaalf het vertrouwen alsnog gegeven terwijl een bankroet nabij was. Nu, vier jaar later bestaat dit bedrijf nog steeds en groeit inmiddels weer.

Terug naar mijn opening. Het onvermogen van directies. Een negatieve kwalificatie die niet moet worden gezien als een gebrek aan vertrouwen in managers van mijn kant in zijn algemeenheid, maar als een stelling die in veel gevallen opgaat. In het woud van nieuwe inzichten is het moeilijk navigeren en het is dan ook geen wonder dat managers zich met enige regelmaat laten bijstaan door externe specialisten. Toegeven aan je eigen onvermogen op bepaalde terreinen is in mijn ogen een sterkte van de moderne manager.

Waar het echter fout gaat in veel gevallen is het blinde vertrouwen dat men stelt in de adviseur. Ik zie met enige regelmaat jonge dames en heren voor een grote groep ervaren managers staan terwijl ze zelf nog te jong zijn om enige praktijkervaring te kunnen hebben. Zij praten slechts de schoolboeken na of ze hebben de unieke aanpak van hun werkgever uit het hoofd geleerd en de groep grijzende dames en heren in de zaal knikken gedwee met ze mee. Natuurlijk kunnen zij ons op de hoogte brengen van nieuwe inzichten en nieuwe methoden, maar dat maakt ze nog niet tot ervaren adviseurs die elke situatie als uniek kunnen beschouwen en daar ook een unieke aanpak voor kunnen kiezen. Want dat is wat nodig is.

Mijn adviezen:

Blijf geloven in je eigen talenten en blijf waakzaam en kritisch ten aanzien van de adviseur. Goede ideeën zijn er zat bij een professioneel en ervaren managementteam. Het gaat erom deze ideeën te laten toetsen door een onafhankelijke derde en/of deze te implementeren.

Huur een adviseur in op die kennis die je niet in huis hebt, maar wees kritisch en overweeg een second opinion.

Of huur een adviseur in omdat je geen tijd hebt het zelf te doen, maar behoud zelf de regie.

M. Brouwer
Directeur Bromin BV