

Managementconcepten

Weloverwogen keuze of het volgen van grillige modes?

A.F.A. Korsten¹

Taak

U bent werkzaam op een ministerie en werkt onder de inspirerende leiding van een directeur die weer 'Schwung' wil brengen in de dienst. Op weg naar een vitale organisatie, heet het adagium. U krijgt de opdracht eens uit te zien naar nieuwe organisatieconcepten. Want *panta rhei*. Verandering zal er altijd zijn. Hoe gaat u te werk? U kunt boeken raadplegen waarin het werk van *grote organisatiekundigen of managementgoeroes* wordt besproken in de hoop dat zij niet alleen een interessant onderzoek deden (wellicht een *klassieke studie* verrichten) maar ook, wat heel iets anders is, een interessante ontwerpaanpak of concept op hun naam hebben staan. U krijgt te horen dat u toch zeker bij Mintzberg te rade moet gaan die het concept 'configuratie' op zijn naam heeft staan. U kunt ook anders te werk gaan, zoals blijkt uit onderstaande beschouwing. Ga eens kijken naar managementmodellenboeken en beschouwingen over modes in managementland.

Wat hebben MANS, HRM, BPR of TQM gemeen? MANS en TQM hebben te maken met het nastreven van kwaliteit in producten en processen. HRM is een omvattende formule voor personeelsmanagement in een moderne gedaante en BPR heeft met herontwerpprocessen binnen organisaties te maken. Ze hebben gemeen dat ze een tijd lang aansprekende organisatie- en managementconcepten (of clusters van concepten, zoals in geval van HRM) zijn geweest.

Er was een tijd lang een trend om via BPR meer aan *business process redesign* te doen, dus werkprocessen te herontwerpen. Bijvoorbeeld binnen sociale diensten, zoals artikelen in het tijdschrift *Overheidsmanagement* tonen. Maar dat is niet de enige trend geweest. Er bestaan allerlei trends in het denken over management, zoals Karsten en Van Veen (1998) aantoonde in hun boek '*Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid*'. Welke trends? Dat is het onderwerp van deze beschouwing. We gaan in op onder meer drie studies naar modes in organisatie- en managementconcepten, namelijk die van Karsten en Van Veen, van Ten Bos en van Leusinkveld. Het gaat ons om de opkomst en ondergang van concepten.

We vatten een concept hier op als een min of meer samenhangend geheel van begrippen en stellingen, die een kijk geven op een probleem-oplossingscomplex.

Trends

Visser (1999) maakte een al wat oudere selectie van trends in managementland. Hij noemt de volgende. Wij geven enkele namen tussen haakjes:

- kennismanagement (Weggemans; Nonaka en Takeuchi),
- prestatiebesturing (zie ook Kaplan & Norton: balanced scorecard),
- zelforganisatie (Rijkers, bouwen aan zelfsturende teams),

¹ Hoogleraar bedrijfs- en bestuurswetenschappen aan de Open Universiteit Nederland en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Maastricht.

- werken in teams (Belbin; Katzenbach),
- 360 graden-feedback (Kemp & Van der Togt, Prestaties sturen door 360-graden feedback),
- erkennen van emotionele intelligentie (Cooper),
- coaching,
- binding en boeien (De Geus, De levende onderneming).

Berenschot gaf eveneens in 1999 een managementmodellen boek uit waarin een aantal concepten terugkeert.

Schema 1: Overzicht van een aantal managementconcepten

Managementconcept vlg. Berenschot (1999)	Ermee verbonden namen	Relevantie in publieke sector	kanttekening
Activity based costing	Kaplan & Cooper	Soms	
Balanced scorecard	Kaplan & Norton	Soms	
Basisconfiguraties van Mintzberg	Mintzberg	Hoog	
De BCG-matrix	Henderson		
Benchmarking	Verwey e.a.	Hoog	
Bestuursraadmodel	Bekke/ Noordegraaf	Hoog	
Bolweg-model	Bolweg		
Business process redesign	Hammer & Champy	Soms	
Capability maturity model	Weber e.a.		
Concurrentieanalyse	Porter	Nauwelijks	
Conflicthanteringsmodel	Mastenbroek	Hoog	
Congruentiemodel: missie en organisatie	Schouten e.a.		
Crisismanagement	Rosenthal e.a.	Hoog	
Customer marketing	Curry		
Deming cirkel	Walton & Deming		
Het EFMQ/INK-model		Enigszins	
Employability scan	Singerling & Mes		
Inkoopmodel Kraljic	Kraljic		
Interactieve beleidsvorming	Pröpper/ De Bruijn	Hoog	
Just- in - time	De Vaan		
Kaizen	Imai		
Kennismanagement	Weggeman	Hoog	
Kerncompetenties	Hamel/ Prahalad	Hoog	
Ketenmanagement	Van Duivenbode e.a.	Hoog	
Klantorderontkoppelpunt	Hoekstra & Romme		
Klantwaardeprofielen	Treacy & Wiersema		
Het loopingmodel voor interne communicatie	De Haan & Lintmeijer		
Maba-analyse	Leeflang		
Meervoudige sturing	Geut e.a.	Hoog	
Metaforen/beeldconfrontatie	Morgan/ Korsten/ v. Twist	Hoog	
Muddling through/incrementalisme	Lindblom	Hoog	
Nolan fasentheorie	Nolan		
Organisatiecultuurdimensies	Sanders & Neuijen		
Overhead value analysis	Huys	Enigszins	
P&O-behoeftenpiramide	Korte & Singerling		
Het PBOI-concept	Adizes		
Policy windows	Kingdon	Hoog	
Primaire trits	Van de Graaf		
Procesmanagement	De Bruijn e.a.	Hoog	
Productiemodellen	Verwey		
Programmamanagement	Wijnen/Van der Tak	Hoog	
Regiemodel	Kickert	Hoog	
Reinventing government	Osborne & Gaebler	Hoog	
Risicomangement			
Risk reward analyse	De Vaan		

Sociotechniek	De Sitter		
Strategisch Alignment model	Henderson		
Strategische dialoog	De Vaan e.a.	Hoog	
SWOT-analyse	Hunger & Wheelen	Enigszins	
Systeendenken	Stacey	Enigszins	
Teamrollen van Belbin	Belbin	Hoog	
Value based management	Copeland		
De veranderkwadranten		Incidenteel	
Vier competenties van de lerende organisatie	Sprenger & Ten Have	Enigszins	
Vier fasenmodel	Hardjono		
Werkplekconcepten	Koppejan/ Martens		
Wikken- en wegenmodel	Otto & De Leeuw		
Zeven krachtenmodel voor cultuurverandering	Kleinen, Swierenga	Enigszins	
Zeven S- model	Atho & Pascale		
Zoeken naar synergie	Zuijderhoudt		
<i>Cursief: enkele ontbrekende concepten in overzicht Berenschot</i>			

Concepten

Niet alle concepten en modellen die betrekking hebben op management zijn relevant voor de overheden. Zie schema 1. Overheidsmanagers uit 2000 spraken bijvoorbeeld wel over contractmanagement (Tilburgs model; zie Schrijvers; Ter Bogt, Van Helden), integraal management (Buurma), resultaatmanagement, performance management (Vinke), kerncompetenties, total quality management, business process redesign, projectmanagement, een learning organization (Argyris, Senge), zelfsturende teams, coachend leiderschap, procesmanagement en niet of nauwelijks over werkplekconcepten en sociotechniek.

Voorbeelden zijn waar te vinden?

- De eigen organisatie moet een lerende organisatie zijn, zoals gemeentesecretaris Lansbergen de top van de gemeente Den Bosch in de jaren negentig van de vorige eeuw voorhield. Hij toog met de leidinggevenden de hei op om het werk van Senge over lerende organisaties te bespreken.
- Van lerende organisatie naar zelfsturende teams is maar een kleine stap. Groepen moeten zichzelf managen, de centrale leiding kan niet alles sturen.
- Een andere organisatie is de gemeente Rotterdam die in 1998 resultaatmanagement invoerde.

Inspiratie

- Ga eens na welke managementconcepten in de opeenvolgende drukken van een *managementleerboek* voor academisch onderwijs worden vermeld respectievelijk verdwijnen of een kleinere plaats krijgen toegemeten? Neem eventueel het leerboek van Lemstra e.a.
- Ga de geschiedenis na van new managerialism. Zie Zilcak e.a.
- Ga eens na welke managementconcepten in een *gemeente* als Den Bosch of twee *provincies* zijn terug te vinden en waarom ze weer verdwenen.

Feit en fictie

Wie de literatuur overziet, merkt dat een pleidooi voor een nieuw managementconcept vaak belooft om een of meer managementproblemen fundamenteel aan te pakken? Na een geslaagde toepassing liggen de gouden bergen in het verschiet. Spoort de belofte met de

feiten? Worden de beloften waargemaakt? De werkelijke opbrengst valt vaak tegen. Een voorbeeld. De *Lokale Rekenkamer* van Rotterdam analyseerde de poging van B&W uit 1998, na de collegevorming, om centrale meetbare doelstellingen uit te zetten als bakens. Wat waren de bakens: '*Bakens in de mist*' zo luidde de titel van het rapport dat in oktober 2000 over Rotterdam verscheen. De aanpak was niet voldoende uit de verf gekomen, zo kritiseerde de Lokale Rekenkamer. Geen nood, na een managementconcept volgt wel weer een ander.

Vragen rond ontstaan en opvolging van managementconcepten

De opeenvolging van managementconcepten roept vragen op, zoals:

- hoe ontstaan managementconcepten eigenlijk?;
- waardoor verdwijnen bepaalde managementconcepten na verloop van tijd?;
- zijn de opvolgers de betere concepten en waarvoor eventueel?;
- hoe omvattend zijn de nieuwe managementconcepten dat wil zeggen worden ze niet te breed ingezet en onder omstandigheden die dat niet toelaten?;
- kunnen bepaalde managementconcepten samen gehanteerd worden in een en dezelfde organisatie?;
- wat doen managers in de praktijk daadwerkelijk met welk managementconcept?;
- worden doelstellingen met een managementconcept bereikt of niet?

Dergelijke vragen worden behandeld door Lucien Karsten en Kees van Veen (1998). Zij laten zien dat de echte interesse in het bedrijfsleven en in niet-private organisaties voor management pas dateert uit de jaren tachtig van de vorige eeuw. Binnen de overheid ontstond toen kritiek op de eenzijdige nadruk op de *drie R's* rechtvaardigheid, rechtsbescherming en rechtsgelijkheid. Aanvulling werd gewenst met de *drie E's* van efficiency, effectiviteit en eenvoud. Efficiëncystreven leidden tot organisatiedoorlichtingen, denken over *economies of scale*, fusies. Effectiviteitsstreven leidde tot doelbereikingsonderzoek van beleidsevaluatoren. Eenvoud als streven leidde bijvoorbeeld tot dereguleringsoperaties, waarbij het werk van de commissie-Geelhoed er uit sprong. De drie E's stegen op het prioriteitenlijstje van managers. Onder het motto van marktwerking en bedrijfsmatig werken werden concepten uit de private sector uitgeprobeerd in gemeenten, provinciebestuur en bij de rijksoverheid.

Tilburgs model als voorbeeld

Deze invloed bleek bij voorbeeld traceerbaar bij de ontwikkeling van het Tilburgs model. De kern van dit Tilburgs model was dat wethouders zogeheten *managementcontracten* sloten met hun ambtelijke diensten. Deze diensten werden vervolgens zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van beleid, waarvan doelstellingen in het contract waren gevat. Het ambtelijk apparaat koppelde informatie terug naar de top, wat werd aangeduid met het woord managementrapportage of *marap*. Deze cyclus was gekoppeld aan de *begrotingscyclus*. Begroten veranderde van inputgericht naar *outputgericht* begroten gericht op prestaties en beoogde effecten. Het ambtelijk apparaat kreeg een zekere speelruimte voor actie. Het ambtelijk apparaat werd slechts achteraf gecontroleerd door de geleverde *prestaties* te vergelijken met de contractuele afspraken. Doordat ambtenaren meer eigen verantwoordelijkheid kregen en de daarbij behorende middelen en bevoegdheden kregen, groeit de *arbeidsmotivatie* en verbetert de *dienstverlening* aan het publiek.

De leer is echter sterker gebleken dan de werkelijkheid. Tilburg heeft haar werkwijze na verloop van tijd weer aangepast omdat het model *te intern* gericht bleek. Het oude model werd omgezet in een meer *vraaggerichte* aanpak. De burgers waren teveel indirect in beeld geraakt in het oude model en te weinig direct zichtbaar, ondanks burgerpanels. Een ander kritiek was dat sturing op beleidseffecten moeizaam verliep, niet slechts omdat het soms jaren duurt voordat effecten zichtbaar werden maar ook omdat politici niet altijd behoefte gevoelen om effecten in meetbare vorm te gieten.

Het Tilburgs model impliceerde *contractmanagement*. Dergelijk contractmanagement kwam ook in andere gemeenten voor, zoals in Groningen. In Groningen faalde deze aanpak toen bleek dat de *Groninger Kredietbank* was ontspoord (zie Commissie-Franssen; Herweijer). Bij de toepassing van het model was onvoldoende rekening gehouden met de specifieke eisen voor een deugdelijk toezicht op commerciële activiteiten van de bank.

Daarmee is het contractmanagementmodel niet helemaal van tafel omdat het model natuurlijk wel beter werkt als managers oog hebben voor de zwakten en die opvangen. Maar vaak moeten er *teveel voorwaarden* vervuld zijn, zoals ook bij contractmanagement, wil het hele raderwerk draaien. Zelfs dan zijn bepaalde zwakten niet op te vangen, zoals de gebrekkige vraaggerichtheid. In Tilburg werd de vraaggerichtheid van burger in het oude Tilburgse model vervangen door wat politici en ambtenaren denken dat burgers willen. Dat zou een aanpak uit 1920 hebben kunnen zijn maar die voldeed niet meer in 2000 omdat de ene wijk de andere niet is en veel beleid maatwerk is in plaats van een confectie-aanpak. Burgers praten ook terug en uiten bezwaar en protest als er iets voor hun bedacht wordt wat ze slecht vinden. De vraaggerichtheid was dus *de achilleshiel* in het Tilburgs model.

Studie 1 naar modes in management: Karsten en Van Veen

Als managementmodellen zo populair waren maar ook werden opgevolgd, zoals voor het Tilburgs model gold, welke factoren spelen daarbij dan in het algemeen een rol? We ontlenen aan het boek van Karsten en Van Veen een aantal factoren.

1. *De naam.* Een belangrijke conditie voor een aansprekend managementconcept is een aansprekende naam. Lange en saaie benamingen zijn niet geschikt. Afkortingen als MANS, BPR of TQM zijn wel geschikt.
2. *De inhoud.* Een tweede voorwaarde is dat een managementconcept een uitdagende inhoud moet hebben. Een '*sensitizing concept*' moet iets onthullen van de toekomst van een organisatie en het gevoel geven dat de huidige aanpakken niet voldoende zijn.
3. Managementconcepten zijn *taaluitingen met functies*. Ze zijn een voertuig voor een dialoog over organisatieinrichting en -verandering. Over een concept is een gesprek te voeren, een discussie te openen, of er een congres over te organiseren.
4. *Urgentie om naar het bestaande kritisch te kijken.* Managementconcepten vervullen zo een agenderende functie. Een manager die het bestaande niet meer voldoende aan de maat vindt moet niet terecht komen in een grote onzekerheid maar juist een illusie krijgen van positieve uitdaging en van meer zekerheid.

5. *Houvast*. Het concept moet prikkelen om het bestaande ter discussie te stellen vanuit een begin van houvast. Al te wilde ideeën maken dus geen kans. Aantrekkelijke managementconcepten zijn *ijsschotsen in een kolkende rivier* om op te springen zonder te verdrinken. Managementconcepten bieden zowel een ordening van problemen als een oplossing.
6. *Omvattendheid*. Een concept is meer dan een kritiek of een pleidooi, of een visie. Een concept bevat ook *een richtingwijzer* voor de aanpak: zo kun je het doen.
7. *Elan opwekken*. Een concept moet bij voorkeur ook elan genereren. Een concept moet dus niet te confronterend zijn. Het mooi, nieuwe moet sterker zijn dan het negatieve aan het bestaande.
8. *Realistisch, aansprekend*. Een aansprekend managementconcept moet ook aansluiten bij de belevingswereld van managers en anderen in de dagelijkse praktijk. Voorbeelden kunnen werking hebben om overtuigd te raken van de gewenste aanpak.
9. *De kern is puntig*. Een concept moet puntig neer te zetten zijn in slogans, in een aanpak, in een checklist. Een concept moet niet beschreven zijn als een wetenschappelijk geschrift.
10. *Succesvoorbeelden kunnen genereren*. Een concept is kansrijker als er al succesvoorbeelden beschikbaar zijn. Die en die organisatie is erin geslaagd om dit en dat te bereiken op basis van het concept. De reputatie van een organisatie straalt dan af op het concept.
11. Een managementconcept is *een reactie* op eerdere concepten. Na een pleidooi voor kleinschaligheid volgt na enige tijd ook een pleidooi voor grootschaligheid. Na een fusiegolf komt ontvlechting als pleidooi.

Dit betekent dat een managementconcept een richtingwijzer impliceert op vraagstukken die voor een organisatie van belang zijn.

Het proces van ontwikkeling

Er zijn meerdere visies mogelijk op het proces van conceptualisering, van cynisch tot positief denken.

1. Er wordt wel gesteld dat managementconcepten *handel in lucht* is. Holle retoriek van organisatieadviseurs en managementgoeroes. De betekenis voor de praktijk zou nihil zijn. Die visie is onjuist omdat veel concepten wel degelijk uit de praktijk voortkomen respectievelijk daar ontwikkeld en uitgeprobeerd zijn.
2. Is een managementconcept nu altijd *oude wijn in nieuwe zakken*? Dat is te kritiseren hoewel er vaak in het verleden wel aanwijzingen zijn gegeven voor een bepaalde aanpak.
3. Is een managementconcept altijd een gevolg van *cumulatief stapelen* en van voortgang in denken? Ook dat gaat wat ver. Dat is weer wat veel een denken naar de andere kant.

Het aardige van het boek van Karsten en Van Veen is dat het boek het midden weet te houden tussen de in wetenschappelijke kringen aanwezige neiging om

managementconcepten kritisch te benaderen vanwege de zwakke methodologische fundering enerzijds en de oriëntatie in de advieswereld om concepten een grotere betekenis en geldigheid toe te kennen dan op basis van waarneming en analyse verantwoord is anderzijds.

Psychologische betekenis van managementconcepten

Karsten en Van Veen (1998) stellen dat de managementconcepten in de praktijk zeker in een behoefte voorzien. Managementconcepten komen tegemoet aan de psychologische behoefte van managers aan *voorspelbaarheid, zekerheid, houvast, beheersing en controle*. Een manager die met concepten komt, laat zien bij de tijd te zijn, na te denken. Managementconcepten zijn soms ook handige middelen om pijnlijke maatregelen te verzachten. Het klinkt heel anders als een manager stelt dat de organisatie zich wil terugtrekken op de *core-competences* dan als gezegd wordt dat de organisatie overgaat op 'kille' sanering of bezuinigingen het gevolg zijn van tegenvallende jaarcijfers.

Kritiek op managementconcepten

We noemen toch enkele kritiekpunten op managementconcepten.

1. Een discussiebijeenkomst (120199) in Slot Zeist over het boek van Karsten en Van Veen bracht naar voren dat sommige managementconcepten *eenzijdig* zijn. Ze richten zich teveel op een aspect van een bedrijf of publieke organisatie. Ze verwaarlozen het hart en de ziel van een organisatie. Een voorbeeld: Business process redesign is een incrementele aanpak om werkprocessen door te lichten op onder meer de hoeveelheid knooppunten, waarbij werk van de een naar de ander gaat en eventueel gedeeltelijk over gedaan wordt. Zo blijft immers makkelijk denken binnen de bestaande kaders, de bestaande structuur. Denk aan inschrijvingsprocessen van studenten bij de Open Universiteit. Een radicale aanpak kan ontstaan als een ICT'er binnen komt en zegt dat inschrijving en betaling ook via een webwinkel kan geschieden. Dan wordt het denken ineens over een heel andere boeg gegooid.
2. Een tweede kritiekpunt is dat managementconcepten als een universele oplossing *ogen* terwijl elk inrichtings- of veranderingsproces uniek is. Deze concepten verleiden eigenlijk (met een knipoog naar Veblen).
3. Concepten kennen een *historische gebondenheid*. Ze kwamen op als gevolg van bepaalde omstandigheden en zwakten in organisaties. De tijdgeest is niet zonder betekenis.

Studie 2 naar modes: de onorthodoxe aanpak van Ten Bos

We komen bij een tweede auteur over modes. Ten Bos heeft in zijn aan de KUB verdedigde proefschrift de modes in het denken over management aan een onorthodoxe analyse onderworpen. Managementmodes moeten worden gewaardeerd om wat ze zijn, meent Ten Bos. Deze modes zijn grillig, voorbijgaand, oppervlakkig en uiteindelijk pretentieloos. Zo kunnen ze dienen als kritiek op rationalistisch, verwetenschappelijkt managementdenken, dat zou zijn doortrokken van maakbaarheidsdenken, voorspelling en oorzakelijkheidsdenken. De auteur bestempelt het verwetenschappelijkt managementdenken als utopisch. Hij behandelt vijf van deze modes. Ten Bos stelt vast dat dergelijke modes zelf impulsen tot wetenschappelijke utopisme bezitten. Ten Bos probeert dit aan te tonen aan de

hand van de wijze van denken over organisatiecultuur, dat zou zijn veranderd van *re-enchancement of corporate life* in experimenten met *cultural engineering*. Een van de conclusies luidt dat managementmodes niet modieus genoeg kunnen zijn.

Studie 3 naar modes: Heusinkveld

Heusinkveld promoveerde in maart 2004 aan de KUN op een proefschrift over de vergankelijkheid van organisatieconcepten. Projectorganisatie, integraal management, matrixstructuur, procesmanagement, kwaliteitscirkels, e-business: het is allemaal in te voeren en weer af te schaffen. Er blijken managementmodes te bestaan, die inhouden dat wat eerst als goed werd gepresenteerd na enige tijd wordt beschouwd als iets ouds, als een gepasseerd station, en wordt opgevolgd door iets anders of wordt gecombineerd met iets anders.

Wat bekijft aan concepten van o.a. consultants? Welk concept is onder welke omstandigheden voor wie effectief en doelmatig? Wat gaat op de schop?

Het gevestigde blijft toch nog lang

Net als in de kledingmode, het oude keert vaak terug in nieuwe gedaanten.

En, opnieuw als in de kledingbranche: het oude wordt niet direct opgeruimd ook al is het niet echt functioneel meer.

Opvallend is ook dat gevestigde organisatiestructuren vaak lang blijven bestaan, ook als de werkelijkheid verschoven is en er al een andere organisatiestructuur bestaat. Denk aan organigrammen. Er blijft dus ook wat hangen. Het oude verdwijnt niet zo maar, zoals we ook kleren in de kast laten hangen die we feitelijk niet of nauwelijks meer dragen maar die nog te goed zijn om ‚weg te doen‘ en die we dus wel tonen als iemand ons vraagt naar onze ‚garderobe‘.

Organisatie- en managementconcepten kunnen iets vluchtigs hebben, sommige blijken hardnekkig of keren terug, van andere blijft wat hangen. Een sediment van iets dat misschien niet meer was dan een goed idee.

Concepticide

Heusinkveld spreekt van ‚*concepticide*‘ als hij bedoelt dat bepaalde concepten uit de mode geraken en hij wat regelmatig wisselt, beschrijft als ‚*transient continuity*‘. Daarmee vertoont zijn proefschrift ook trekjes van de wereld van vluchtige concepten die hij beschrijft, stelt Paul Schnabel in een recensie. De modes zijn veelvuldig.

Heusinkveld wijst er vele malen in zijn dissertatie op dat dezelfde adviseurs niet moe worden zich na enige tijd met nieuwe inzichten te melden, en daarmee met een effectiever concept.

Vernieuwen moet?

Het is niet alleen zo dat in de wereld van consultants de inzichten verschuiven waardoor nieuw gaat staan voor goed of beter. Vernieuwing lijkt ook wel een waarde op zichzelf geworden van managers. Een manager die het waagt van *stabiliteit* en van *niet-veranderen* te

spreken, wordt met argusogen bekeken, want de wereld is dynamisch en je moet toch mee? Wie niet verandert, maakt minder kans leuk gepusht te worden door de executive searchmensen. Een goede veranderaar, dan kan zo'n bureau wat mee. Zeggen ze.

Kritiek

Het proefschrift is interessant door de aandacht te vestigen op opvolging van modes. Eerder is dit ook al gedaan door Karsten en Ten Bos.

Wat doet het proefschrift niet?

1 Organisatieadviesbureaus merken dat concepten uit raken en nieuwe in raken. Dus gaan ze mee. In het proefschrift zien we *geen koppeling tussen bureaus en concepten*.

2 Het boek geeft geen informatie over de organisatorische en financiële meerwaarde van het invoeren van nieuwe organisatie- en managementconcepten in *concrete* gevallen.

Merkwaardig. In feite is teleurstelling in organisaties over bereikte resultaten in organisaties nogal eens aanleiding om op zoek te gaan naar concepten en modellen en dus weer iets nieuws te proberen maar deze organisaties hebben geen inzicht in de empirische fundering van het oude en het nieuwe. Heusinkveld laat ons dus achter met de onbeantwoorde vraag of wat nieuw is *ook beter is of alleen maar anders*.

3 De mode-metafoor is te kritiseren. Is de gereedschapskistmetafoor niet van toepassing?

De modemetafoor of de gereedschapskistmetafoor?

Berenschot probeerde een groot palet te schetsen in *'het Managementmodellenboek'* en *'Publiek management- 65 modellen'* (Martens e.a., 2002). Was dat verstandig? Ja, in feite zijn veel managementconcepten namelijk helemaal geen alternatief voor elkaar maar gaat het om complementen. Het denken in termen van ketenmanagement hoort wel tot de familie van business process (re)design en flowdenken omdat het gaat om stroomconcepten, maar is volop te onderscheiden van concepten over bijvoorbeeld cultuurverandering.

Veel concepten omvatten maar een aspect of onderdeel van het functioneren van een organisatie en allerlei concepten zijn geschikt voor een bepaalde organisatie en niet voor een andere. Neem *'activity based costing'*. Dat is een bedrijfseconomisch concept waarbij van stromen handelingen gerelateerd aan producten kan worden nagegaan wat ze kosten. Zo'n aanpak leidt door de impliciete kijk als vanzelf tot een bril met bepaalde glazen, namelijk het glas van de bezuiniging. Duidelijk is dat activity based costing een verkeerde methode is om een research- en development sector te bekijken omdat daarin op het oog ondoelmatige activiteiten plaatsvinden maar waarvan een waarnemer moeilijk kan zeggen of dat zo is. Is het verkeerd want ondoelmatig als een potentiële Nobelprijswinnaar twee middagen in de week boeken leest?

Veel managementconcepten kun je dus ook bekijken als onderdelen uit een gereedschapskist. Wie dat doet, ontdekt dat er schroevendraaiers bestaan, sleutels en hamers maar ook dat er tussen schroevendraaiers weer grote verschillen bestaan. Zo gezien, is het dus heel eenzijdig om concepten allemaal op een hoop te gooien.

De concepten in overzichten

In het voorgaande zijn de concepten nog niet op een geordende wijze benoemd. Maar waaraan valt zoal te denken? We kunnen dan het beste direct te rade gaan bij wat consultants zelf als concepten of modellen beschouwen. Aan Berenschot-publicaties ontleen we schema 2.

Schema 2: Overzicht van een aantal managementconcepten in de publieke sector vlg. Berenschot (2002)

	Modellen vlg. Berenschot (2002)
Omgevingsanalyse- partners	Conflicthantering/ franchising/ onderhandelen/ opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie/ debat/ regievoering/ strategische draagvlakcreatie
Omgevingsanalyse- niveaus	Bureaupolitiek denken/ dualisering/ meervoudige sturing
Interne analyse vandaag	Baten-lastenstelsel/ benchmarking/ bestuursraadmodel/ bureaucratie/ diagnosemodel centraal-decentraal/ contractmanagement/ informatievoorziening/ kennismanagement/ kostprijsmethode/ liquiditeitsprognose/ overhead value analysis/ taaktijdanalyse/zelfsturende teams
Interne analyse morgen	Balanced scorecard/ competentie management/ doelboom/ kerntakenanalyse/ kritieke leerervaring/ lerend vermogen ontwikkelen/ maestro coaching/ managementcontrol/ marktwerking/ werkdrukmeting/ zeven krachtenanalyse
Externe analyse vandaag	Crisiskubus/ Tilburgs model/ just in time/ projectmanagement/ overheidsloket 2000/ zwart gat- analyse
Externe analyse morgen	Beleidslevenscyclus/ businessplan opstellen/ INK-model/ monitoring van maatschappelijk onbehagen/ modulaire organisatiedoellichting/ organisatiestructurering/ poldermodel/ programmamanagement/ risicomangement/ scenario-analyse/ simulatie/ verandermanagement
Bron: Martens e.a., Berenschot 2002.	

Groeperen van concepten op hoger abstractieniveau

Clusteren de concepten in relatie tot een veranderende tijd? Een analyse van Berenschot (Van Twist e.a., 2003) heeft duidelijk gemaakt dat er beelden van openbaar bestuur bestaan. Tot de actuele beelden rekenen ze op basis van een enquête onder deskundigen op het gebied van openbaar bestuur:

- het beeld van de netwerksamenleving,
- de risicosamenleving,
- de transactiesamenleving,
- de vluchtige samenleving,
- de pluriforme samenleving,
- de kennissamenleving,

Sommige van die beelden komen sterk naar voren, andere minder. Deze beelden zijn te koppelen aan instrumenten, modellen en concepten.

Neem de netwerksamenleving. De netwerksamenleving is een beeld van de samenleving dat inhoudt dat sprake is van afhankelijkheden tussen organisaties. Geen organisatie kan zijn wil (op basis van bevoegdheden, taken en middelen) opleggen aan andere organisaties.

Hiërarchie bestaat niet waar de bevoegdheden en taken gespreid zijn. Dus moet gekeken worden naar de verbindingen tussen politici, ambtenaren, belangenorganisaties en van verschillende andere organisaties. Interactief bestuur past hierbinnen. *Interactief bestuur* kent een interorganisationele component (procesmanagement) en een meer democratische als het gaat om de relatie van een organisatie met zijn omgeving. *Procesmanagement* is een manier om in openheid te komen tot gezamenlijke probleemdefinities *tussen* onderling afhankelijke

organisaties en verrijking van het denken in termen van aanpak of oplossing. Denk aan de dialoog rond en over Schiphol.

Overzicht: Trends in de vorm van Top 5 - instrumenten in beelden van bestuur

Top 5	Beeld		Beeld
Nr.	<i>Netwerksamenleving</i>	Nr.	<i>Risicosamenleving</i>
1	Ontkokering/ samenwerking	1	Toezicht en inspectie
2	Communicatieve sturing	2	Kwaliteitsmanagement
3	Ketenregie	3	Verantwoording en aansprakelijkheid
4/5	Open planprocessen /Int beleidsvorming	4	Risicobeheersing
		5	Handhaving en einde aan gedogen
	<i>Tranactiesamenleving</i>		<i>Vluchtige samenleving</i>
1	Sturen op prestaties	1	Flexibilisering arbeidsverhoudingen
2	Benchmarking	2	Personalisering van de politiek
3	Bedrijfsmatig werken	3	Mediatisering
4	Publiek-private samenwerking	4	Incidentalisme
5	Burger als klant		
	<i>Pluriforme samenleving</i>		<i>Kennissamenleving</i>
1	Multiculturalisering	1	Competentiemanagement
2	Europeanisering	2	Programmanagement
3	Globalisering	3	Kennismanagement
4	Individualisering	4	Levenslang leren
5	Vergrijzing en ontgroening		

In 2003 waren stijgende trends: personalisering van de politiek, horizontalisering, incidentalisme, vergrijzing en ontgroening. Dominante trends waren: multiculturalisering, europeanisering, globalisering, juridisering, Informatisering. Dalende trends: vergruizing van de overheid, liberalisering, commercialisering, toename arbeidskrapte. De trend is passé voor: versobering, verrechtsing, onthaasting, vervlakking.

Toelichting (Van Twist e.a., 2003: 186):

- De meest dominante trend was in 2003 dus: multiculturalisering.
- Trends die volgens de inzichten van 2003 in algemene zin dominant worden maar waarvan het belang voor de eigen organisatie wisselend wordt beoordeeld, zijn: europeanisering en globalisering.
- Een blijvend grote invloed op de organisatie en het functioneren van het openbaar bestuur heeft: informatisering.
- Ondanks pogingen om het juridisch beest te temmen en de ontwikkeling in de praktijk te bedwingen is juridisering in de praktijk van 2003 nog steeds dominant.
- De personalisering in de politiek wordt steeds belangrijker. Een slecht optreden wordt afgestraft. Verkiezingen voor de Tweede Kamer gaat tussen een stuk of vijf lijsttrekkers, de media verslaan dit, Nederland gaat een burgemeester kiezen, wethouders worden beoordeeld door een raad die wettelijk gezien meer controle moet uitoefenen en val zeker niet minder dan vroeger.

- Mediatisering, incidentalisering en personalisering versterken elkaar. Politici hebben baat bij aandacht in de media voor de herkenbaarheid naar de achterbannen. Ze voeden media met meningen en media berichten wat weer aanleiding is voor vragen en debatten (zie ROB-advies).
- Incidenten zijn steeds meer bepalend voor de politieke en maatschappelijke agenda. De meeste Kamervragen worden gesteld naar aanleiding van berichtgeving in de krant of op radio of tv.
- Liberalisering is een dalende trend na affaires zoals de vertragingen bij de spoorwegen en de stroomuitval.

Vanuit deze beelden komen verschillende concepten naar voren.

Taak

Gaan we terug naar de medewerker van het ministerie die moest nadenken over verandering in zijn dienst. Met welke concepten komt hij nu thuis? Interessante vragen kennen meerdere antwoorden, aldus de reclametekst van NRC/Handelsblad. Zo ook hier. Als het ministerie veel te maken heeft met afhankelijkheid van andere organisaties en dus uitwisseling nodig is van inzicht en actieve onderlinge verrijking tot een visie moet leiden, is *procesmanagement* volop aan de orde. Moet er een *procesarchitect* worden aangesteld? Wat moet die kunnen? Is kennis van *interactieve beleidsvorming* nodig?

Als de medewerker werkzaam is in de veiligheidshoek van het ministerie van Defensie is het concept *ketenmanagement* na de analyse van de commissie-Oosting over de Vuurwerkkramp in Enschede aan de orde. De verschillende diensten moeten de verkokering bestrijden en beter samenwerken.

Als de medewerker werkzaam is bij een ministerie van Verkeer en hij opgekregen heeft dat eens wat meer taboes doorbroken moeten worden om de autofiles te bestrijden, zie dan het concept *policy windows*.

Literatuur over modes in management

Overzicht van concepten en modellen

- Crainer, S., De ultieme business bibliotheek, Scriptum, Schiedam, 1999.
- Have, S. ten, e.a., Het managementmodellenboek, Elsevier, Den Haag, 1999.
- Korsten, A. en Th. Toonen (red.), Bestuurskunde: hoofdfiguren en kernthema's, Stenfert Kroese, Leiden, 1988.
- Martens, M. e.a., Publiek management - 65 modellen, Berenschot, 2002.
- The best of Harvard Business Review, Harvard University, 1991.
- Twist, M. van, e.a., Beelden van bestuur, Berenschot, 2003.
- Visser, K., Trends in management, Academic Service, Schoonhoven, 1999.
- Witteveen, A. & K. Visser, De top 100 aller tijden – Een bespreking van de 100 belangrijkste managementboeken, Main Press, 1997.

Specifieke concepten: procesmanagement

- Roost, M. van en F. Beemer, Ketenconcept en publieke dienstverlening, in: Jaarboek 2003/2004 Berenschot Procesmanagement, Intelligente arrangementen, Den Haag, 2003, pp. 59-65.
- Twist, M. van, e.a, Procesmanagement en de interne organisatie, in: Jaarboek 2003/2004 Berenschot Procesmanagement, Intelligente arrangementen, Den Haag, 2003, pp. 49-55.

Specifieke concepten: leren

- Senge, P., De vijfde discipline, Scriptum, Schiedam, 1992.

Specifieke concepten: kennismanagement

- Weggeman, M., Kennismanagement, Scriptum, Schiedam, 1997.

Specifieke concepten: reengineering

- Champy, J., Reengineering van managementprocessen, Scriptum, Schiedam, 1995.
- Bos, R. ten, Business process redesign - Het rad van Ixion, in: Bedrijfskunde, 1997, in: pp. 56-66.

Conceptontwikkeling als framing

- Morgan, G., Beelden van organisatie, Scriptum, Schiedam, 1992 (Engelstalige versie Sage).
- Korsten, A., Bestuurskunde als avontuur, Kluwer, Deventer, 1988.

Goeroes

- Braams, R., Manfred Kets de Vries, Nederlandse management goeroe van wereldfaam, in: Intermediair, 8 jan. 1998, pp. 152-153.
- Pugh, D.S. e.a, Writers on organizations, Penguin, Harmondsworth, 1984.
- Kennedy, C., Gids voor managementgoeroes, Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1999.

Managementboeken waarin modes zijn verwerkt

- Rainey, H.G., Understanding and managing public organizations, Jossey-Bass, San Francisco, 1991.

Reflectie

- Schnabel, P., Managementmode, in: NRC, 20 maart 2004.
- Bos, R. ten, Fashion and utopia in management thinking, KUB, Tilburg, 2000.
- Heusinkveld, S., Surges and sediments - Organization concepts between transience and continuity, KUN, Nijmegen, 2004 (diss.).
- Karsten, L. & K. van Veen, Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid, Van Gorcum, Assen, 1998.