

DE ONDERNEMENDE  
**MANAGER**

VOOR  
TOEKOMSTBESTENDIGE  
ORGANISATIES

Norbert Greveling

# DE ONDERNEMENDE MANAGER

Voor toekomstbestendige organisaties

Norbert Greveling



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

tel.: (070) 378 98 80

[www.sdu.nl/service](http://www.sdu.nl/service)

© 2011 Norbert Greveling

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: Jedit werkt voor tekst

Zetwerk: Holland Graphics

Omslagontwerp: Zonder Boter, Hoofddorp

Ontwerp binnenwerk: Holland Graphics

Druk- en bindwerk: Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 830 2

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Inhoud

Voorwoord	7
1 Inleiding	9
1.1 <i>Aanleiding en doel</i>	9
1.2 <i>Opbouw en doelgroep</i>	10
2 Waarom een kentering nodig is	13
Kort verhaal, deel 1	15
2.1 <i>Managen anno nu</i>	17
2.2 <i>Activiteiten van managers</i>	24
2.3 <i>Accenten van managers</i>	34
2.4 <i>Eisen aan managers</i>	45
2.5 <i>Een nieuw tijdperk dient zich aan</i>	52
3 Een nieuw perspectief voor managers	55
Kort verhaal, deel 2	57
3.1 <i>Managers of professionals</i>	59
3.2 <i>Kentering</i>	61
3.3 <i>Van waardeoptimalisatie naar waarde-innovatie</i>	66
3.4 <i>Revival van een bestaand idee?</i>	69
3.5 <i>Profielschets van de ondernemende manager</i>	71

4	Werken aan een toekomstbestendige organisatie	79
	Kort verhaal, deel 3	81
4.1	<i>Toekomstbestendige organisaties</i>	84
4.2	<i>Zonder inzicht geen uitzicht</i>	87
4.3	<i>Managementaanpak voor toekomstbestendigheid</i>	97
4.4	<i>Ondernemende managers en strategie</i>	103
5	De focus van ondernemende managers	109
	Kort verhaal, deel 4	111
5.1	<i>Een nieuw managementmodel</i>	114
5.2	<i>Twee managementprofielen</i>	119
5.3	<i>Managen in de praktijk</i>	121
6	Ondernemend managen	127
	Kort verhaal, deel 5	129
6.1	<i>Leren ondernemend te managen</i>	130
6.2	<i>Mogelijkheden op het richtingvlak</i>	131
6.3	<i>Mogelijkheden op het ruimtevlak</i>	135
6.4	<i>Mogelijkheden op het relatievlak</i>	144
6.5	<i>Mogelijkheden op het realisatievlak</i>	149
7	Op weg	157
7.1	<i>Meerwaarde van ondernemend managen</i>	159
7.2	<i>Wat je omgeving kan doen</i>	161
7.3	<i>Wat je zelf kunt doen</i>	164
7.4	<i>Durf jij het aan?</i>	166
	Index	169

# Voorwoord

Vanochtend werd ik wakker met het idee dat het schrijven van het voorwoord van *De ondernemende manager* op het programma stond. Bij het ontbijt sloeg ik de *NRC Weekend* open en mijn oog viel op een artikel in de bijlage Economie. ‘Weg met het bange management’ stond daar met grote letters. Het was de kernachtige samenvatting van een interview met de voorzitter van de stichting Het Nieuwe Werken Werkt, die Het Nieuwe Werken beschouwt als oplossing voor knellende rolpatronen. Toeval bestaat niet, dacht ik. De kop van het artikel illustreert onder andere de wegwerpmaatschappij waar we in terecht zijn gekomen. Als iets niet deugt, dan gooien we het gewoon weg. Maar wat dan? Wat doen we met al die bange managers die langs de kant van de weg zijn gedumpt en zich daar angstig schuilhouden? En wat gebeurt er met al die organisaties die het ineens zonder managers moeten stellen? Hoe groot is de kans dat professionals daar binnen *no time* toch weer aan het managen zijn? Het lijkt me geen duurzame oplossing.

Maar de kop toont meer. Het illustreert het negatieve beeld over managers dat je tegenwoordig veel tegenkomt in de media en de managementliteratuur. Dat negatieve beeld vormde voor mij de aanleiding voor dit boek. Ik was in eerste instantie vooral nieuwsgierig naar waar dat beeld nu eigenlijk vandaan komt. Dat er iets aan de hand is met management herken ik. Maar het is daarbij kennelijk ook modern geworden om te suggereren dat we managers van de hand moeten doen, en die suggestie onderschrijf ik niet. Dat vind ik veel te kort door de bocht. Bovendien draagt het niet bij aan toekomstbestendige organisaties waar managers juist een belangrijke rol bij kunnen vervullen. Wel denk ik dat het zinvol is om een discussie

te hebben over de rol en betekenis van managers in organisaties en een verandering te bewerkstelligen in de heersende opvatting daarover. Ik hoop dat dit boek daaraan bijdraagt door inzichtelijk te maken wat er aan de hand is met management en door perspectief te bieden aan managers om vanuit het beeld van de ondernemende manager te gaan werken. Veel hedendaagse opvattingen over management stammen nog uit het begin van de vorige eeuw, terwijl de wereld om ons heen sindsdien sterk veranderd is. Zo heeft het industriële tijdperk bijvoorbeeld plaatsgemaakt voor kennisintensieve organisaties. Zou het niet waardevol zijn dat je als manager, zowel individueel als collectief, meer toegevoegde waarde levert aan de professionals in je team, je bedrijf, je klanten en zelfs de maatschappij, vanuit een opvatting die aansluit bij de eisen van deze tijd?

Ik heb dit boek met veel plezier geschreven, dankzij de steun van velen. Ik ben vooral mijn opdrachtgevers zeer dankbaar voor het advies- en het ondersteunend werk dat zij mij hebben gegund in de afgelopen jaren en de vele waardevolle relaties en inzichten over het functioneren van managers die daaruit voort zijn gekomen. Het vertrouwen van Academic Service, dat ik een relevant en inspirerend managementboek zou kunnen maken over ondernemerschap, heeft me veel motivatie gegeven om daadwerkelijk aan het boek te beginnen. Michel de Lepper wil ik danken voor de weg die hij me heeft gewezen bij de voorbereiding op dit boek. Van Paul Handgraaf, Ingrid Holla, Roland Bushoff en Gerard van de Par heb ik zeer waardevolle inhoudelijke en redactionele adviezen meegekregen. Judith Ruijgrok heeft net als bij mijn boek *Aantrekkingskracht* prima bijgedragen aan de leesbaarheid van de teksten.

De warme belangstelling van familie en vrienden in de afgelopen maanden en hun nieuwsgierigheid over de inhoud van het boek hebben mijn enthousiasme om het boek te schrijven doen toenemen. Het vertrouwen dat mijn dochters Pamela en Melissa steeds hebben gehad in de goede afloop hebben mij de moed gegeven om door te gaan en toe te werken naar een afronding. En van mijn vriendin Trea had ik al het vermoeden dat ze als ondernemer en manager een waardevolle sparringpartner zou kunnen zijn tijdens het schrijffproces. Maar daar is het niet bij gebleven. Jouw onophoudelijke steun, vertrouwen, geduld en liefde hebben mij de inspiratie en de energie gegeven die ik nodig had om dit boek te kunnen schrijven. Daar ben ik je ontzettend dankbaar voor!

Norbert Greveling

's-Hertogenbosch, 7 mei 2011

# Inleiding

## 1.1 Aanleiding en doel

Je zult maar manager zijn! De kritiek op de rol en betekenis van managers zwelt aan. Al een aantal decennia staan zowel de thema's leiderschap en beheersing centraal in het vakgebied, maar dat heeft niet kunnen voorkomen dat er een economische crisis is ontstaan. En nog meer focus op die twee gebieden is absoluut ontoereikend voor de toekomstbestendigheid van organisaties. In de media zijn managers een makkelijk mikpunt en op veel websites volgt de ene klaagzang na de andere over managers. Managers zouden zakkenvullers, kille saneerders en incompetent zijn. Ze zouden niets goed doen. Hoe leuk is het nog om manager te zijn?

Maar er gloort hoop voor managers: het perspectief van ondernemend managen. Dit boek verschaft je het gereedschap om als ondernemende manager aan de slag te gaan. Dat is niet alleen economisch en maatschappelijk van belang, het vergroot bovendien het werkplezier, voor jezelf en voor de professionals in je team. Ondernemend managen zal op termijn de kritiek doen verstommen.



## 1.2 Opbouw en doelgroep

In dit boek neem ik de kritiek op managers als uitgangspunt. Waar gaat die kritiek over, is die logisch en is die terecht? Wat is managen eigenlijk, wat doen managers en waar zijn zij accenten gaan leggen? De antwoorden op deze vragen behandel ik in hoofdstuk 2 van dit boek, wat resulteert in mijn conclusie dat management als vakgebied momenteel op een dood spoor zit. Veel managers zitten nog op dat spoor en werken vanuit een rolopvatting die steeds minder goed aansluit bij wat bedrijven en instellingen nodig hebben en van managers verwachten. Dat spanningsveld kan doorbroken worden als managers een andere richting opgaan. Er lonkt namelijk een nieuw spoor waarbij je als manager kunt bijdragen aan de toekomstbestendigheid van je organisatie. Dat nieuwe perspectief vraagt een kentering in het denken over managers. In hoofdstuk 3 licht ik die kentering toe.

In hoofdstuk 4 lees je hoe je als ondernemende manager kunt werken aan de toekomstbestendigheid van je organisatie. In hoofdstuk 5 beschrijf ik de competenties van ondernemende managers en de verschillen met de meer beheersende managers. In hoofdstuk 6 laat ik zien hoe je de toekomstbestendigheid van je organisatie kunt versterken. Het helpt daarbij enorm als je in je omgeving een aantal stakeholders hebt die het ondernemerschap stimuleren. Voorbeelden van manieren waarop ze daaraan kunnen bijdragen volgen in hoofdstuk 7. Daarna rest er nog maar één vraag: durf je het aan om zelf ondernemend te gaan managen?

### **Leeswijzer**

Elk hoofdstuk na deze inleiding kent drie delen: een kort verhaal, een samenvatting en een uitwerking. Elk kort verhaal introduceert het thema van het hoofdstuk op een luchtige wijze. Dat stelt je in staat om je eigen ervaringen met het thema naar voren te halen en je gedachten daarover op gang te brengen. De samenvatting bestaat steeds uit de hoofdboodschap van het hoofdstuk, relevante vragen bij die boodschap en de kern van het antwoord per vraag. Voor elke vraag is er een aparte paragraaf waarin zowel de vraag als de antwoorden wat uitvoeriger worden belicht en geïllustreerd met voorbeelden uit de managementliteratuur of de praktijk. De samenvatting is bedoeld om je nieuwsgierigheid op te wekken voor dat hoofdstuk maar je kunt het ook gebruiken als navigatie door het boek. Ik geef je graag de gelegenheid om zelf snel te kunnen beoordelen of je het betreffende hoofdstuk geheel wilt bestuderen of delen daarvan overslaat, zodat je direct naar die onderdelen gaat die aansluiten op je belangstelling. Teruggaan kan altijd nog.

Het boek bevat een logische opbouw, waardoor je het boek achter elkaar uit kunt lezen. Maar het boek bevat ook een aantal rustpunten in de vorm van reflectievragen. Het gaat immers over de vraag hoe je zelf je rol en betekenis als manager ziet in jouw organisatie. Neem gerust de tijd om even bij jezelf te rade te gaan om daar je eigen antwoorden bij te vinden. Dat helpt je om voor jezelf duidelijk te krijgen hoe je daar tegenaan kijkt en wat dat voor jouw functioneren betekent.

## **Doelgroep**

In dit boek richt ik me vooral tot managers die verantwoordelijk zijn voor een bedrijf of een instelling, of voor een redelijk zelfstandig onderdeel daarvan. Daar waar 'bedrijf' staat, kun je ook 'instelling' lezen. Zolang het maar een duidelijk afgebakende organisatie betreft of een resultaatverantwoordelijke eenheid, dat mogelijk onderdeel is van een groter geheel. Denk bijvoorbeeld aan een divisie, een businessunit of een afdeling. Het boek is relevant voor managers in de publieke sector en in het bedrijfsleven, zowel bij multinationals als bij het mkb. Een 'bedrijf' kan dus een afdeling van een ziekenhuis zijn, een regiokantoor van een bank of een landelijk verkoopkantoor van een multinational. Als manager kun je CEO zijn, maar ook afdelingshoofd, divisiedirecteur, (business)unitmanager of teamleider.

Dit boek is bovendien relevant voor diegenen die manager willen worden en voor mensen die intensief met managers werken, zoals professionals, managementdevelopers, stafmanagers, adviseurs, coaches, trainers, toezichthouders en beleidsmakers. Daarnaast is het boek interessant voor studenten die zich willen verdiepen in het functioneren van managers.

## **Waarom dit boek**

Als managementconsultant en met mijn eigen ervaring als manager neem ik op verschillende plekken een neerwaartse trend waar in de waardering over wat managers doen. Dat vind ik jammer, zeker als ik kijk naar het enthousiasme waarmee veel managers aan het werk zijn, naar de inspanningen die ze daarbij leveren en de resultaten en effecten daarvan. Daarom ben ik op zoek gegaan naar antwoorden op de vraag hoe die neerwaartse trend is ontstaan. Wat is er gebeurd, hoe heeft management zich ontwikkeld en wat is er veranderd in de omgeving waarin managers werken? Ik heb naar antwoorden gezocht in de managementliteratuur, gebruikgemaakt van diverse media en gesprekken gevoerd met verschillende managers en professionals in de praktijk. Ook heb ik geprobeerd een antwoord te vinden op de vraag wat managers er zelf aan kunnen doen om die neerwaartse trend om te buigen. En hoe stakeholders in de omgeving van managers daaraan bij kunnen dragen.

Mijn conclusie is dat het vooral draait om de vraag wat de rol en betekenis is van managers in organisaties, en hoe je daar als manager invulling aan wilt geven. Wat is de meerwaarde die jij hebt als manager en wat betekent dat voor je werk? Zoals ik al zei, is in het denken hierover een kentering nodig. Met dit boek wil ik bijdragen aan de bewustwording daarover bij zowel ervaren als aankomende managers. Ik nodig je uit om bij jezelf te rade te gaan over waar jij als manager je accenten legt in je werk, je te inspireren om daar in jouw omgeving over van gedachten te wisselen en mogelijk wat andere accenten aan te brengen in je eigen werk. Zodat je nog meer bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van je organisatie, met nog meer plezier werkt en daar ook de gepaste erkenning en waardering voor krijgt. Vanuit die intentie heb ik dit boek geschreven.

## 2.5 Een nieuw tijdperk dient zich aan

Zitten managers op een dood spoor? De kritiek uit het begin van dit hoofdstuk op managers is logisch en in het algemeen terecht. Het is voor velen niet een bewuste keus geweest, maar managers zijn het drassige informatievlak in gezogen en zijn zich gaan focussen op beheersactiviteiten. Tijdens een crisis ligt de focus bij organisaties op optimaliseren en saneringen, maar daar is zo langzamerhand de rek wel uit. Als managers zich blijven richten op optimalisatie, en de aandacht blijven vestigen op beheersen, belooft dat de organisaties waar zij voor werken en de maatschappij waar zij onderdeel van uitmaken weinig goeds. Dit spoor loopt dood.

Het beeld dat stamt uit het begin van de vorige eeuw, dat managers vooral beheersend moeten zijn en gericht op waardeoptimalisatie, past niet meer bij deze tijd. Een aantal wetmatigheden dat voor de crisis aanwezig leek te zijn, zoals de vanzelfsprekendheid van groei, is niet meer van toepassing. De industrialisatie, de bakermat voor het management zoals we het kennen, is in de westerse wereld nog maar beperkt aanwezig, en die heeft juist behoefte aan een kenniseconomie. Langetermijnvoorspellingen bieden in veel sectoren weinig houvast. De meeste niet-kernactiviteiten zijn uitbesteed en alle overbodige kosten zijn er nu wel uit. In het algemeen valt er niet meer zoveel te optimaliseren. Minstens zo belangrijk is dat verschillende belangengroepen van organisaties nu vragen om perspectief. Ze zijn zelf opgelucht dat de crisis achter hen ligt of dat het eind daarvan nabij is, en zijn blij dat er maatregelen genomen zijn om de schade zoveel mogelijk beperkt te houden, maar nu willen ze weten waar ze aan toe zijn en wat ze kunnen verwachten. Voel je de urgentie?

Een kentering is nodig bij managers, over de rol en de betekenis van hun functioneren. Een herbezinning op de accenten die je in je werk gaat leggen en over de manier waarop je als manager toegevoegde waarde gaat leveren om bij te dragen aan de toekomstbestendigheid van je unit.

### Ongewisse toekomst

Verschillende goeroes geven aan dat management zoals we dat kennen toe is aan vernieuwing. Gary Hamel en Bill Breen roepen in hun boek *The Future of Management*<sup>22</sup> bijvoorbeeld op tot innovatie van management.

---

22 Gary Hamel & Bill Green, *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007.

Zij benadrukken dat de focus op beheersing en controle achterhaald is en niet aansluit op de eisen die de kenniseconomie stelt aan managers. Ook Julian Birkenshaw, professor in Strategisch en Internationaal Management aan de London Business School en mede oprichter van het Management Lab, deelt de mening dat een kentering nodig is. Dat maakt de titel van zijn meest recente boek, *Reinventing Management*<sup>23</sup>, direct duidelijk. Hij ziet daar verschillende aanleidingen voor. Volgens Birkenshaw is de crisis bijvoorbeeld niet alleen het gevolg geweest van ontoereikende regelgeving, onvoldoende toezicht of een matige macro-economische politiek. Het was zeker ook een gevolg van gebrekkig management en leiderschap. Hij illustreert dat aan de hand van twee Amerikaanse voorbeelden: Lehman Brothers en GM. Bij Lehman Brothers, waar managers delegerden en uitgaven van de kwaliteit van hun medewerkers, werden bankiers uiteindelijk aangemoedigd en beloond om zeer risicodragende zaken te doen zonder oog voor de langetermijnconsequenties. Managers plaatsten het eigen belang boven het belang van collega's, aandeelhouders of klanten. Bij General Motors bleef het management vasthouden aan een formele, procedure-gedreven hiërarchie die niet werd aangepast aan gewijzigde marktomstandigheden. Het bedrijf slaagde er daardoor niet in auto's te ontwerpen en te bouwen die tegemoet kwamen aan de veranderde behoeften van klanten. In beide gevallen zijn de omstandigheden waaraan de bedrijven ten onder zijn gegaan compleet verschillend. Bij Lehman Brothers was verhoudingsgewijs meer aandacht voor leiderschap en minder voor beheersing, bij GM was het juist andersom. In geen van beide gevallen hebben managers de neergang van hun onderneming kunnen voorkomen.

Birkenshaw ziet de overdreven aandacht die leiderschap heeft gehad in de afgelopen decennia als een belangrijke aanleiding om op te roepen tot het opnieuw uitvinden van management. Deze opvatting deelt hij met onder andere Mintzberg. Beiden constateren dat de jarenlange aandacht voor leiderschap heeft geresulteerd in een onnodige polarisatie tussen managers en leiders, waarbij leiders doorgaans worden verheven boven managers.

De conclusie is helder: de accenten van managers moeten veranderen. Immers, als we vanuit het oude paradigma (dat managers primair bezig moeten zijn met waardeoptimalisatie, met focus op beheersing en op leiderschap) terecht zijn gekomen in een ernstige crisis, hoe groot is dan de kans dat we met vertrouwen de toekomst in kunnen gaan met alle extra uitda-

---

23 Julian Birkenshaw, *Reinventing Management, Smarter choices for getting work done*, Jossey-Bass, San Francisco, 2010.

gingen van de komende tijd zoals bijvoorbeeld duurzaamheid, groeiende onzekerheid en gewijzigd koopgedrag?

### 3.3 Van waardeoptimalisatie naar waarde-innovatie

Wat is waarde-innovatie? In 1985 heeft Michael Porter het concept van de waardeketen geïntroduceerd<sup>6</sup>. Daarbij wordt een bedrijf gezien als een keten van bij elkaar horende strategisch relevante primaire en ondersteunende activiteiten, die met elkaar waarde toevoegen aan klanten, en een marge moeten opleveren aan de organisatie. Een bedrijf heeft concurrentievoordeel als het deze activiteiten beter of goedkoper uitvoert dan haar concurrenten. Het trachten te versterken van de concurrentiepositie door bijvoorbeeld de kosten van bedrijfsactiviteiten te reduceren of de effectiviteit van activiteiten te vergroten, is sindsdien dominant geworden in het denken over management. Sinds de introductie van het waardeketenmodel, zijn managers gefocust op het primaire proces waarin activiteiten worden uitgevoerd die waarde toevoegen aan grond- en hulpstoffen. Daarbij hebben managers dat primaire proces verbeterd, geoptimaliseerd, herontworpen, 'gere-engineerd', uitbesteed, 'ge-offshored' et cetera om zoveel mogelijk toegevoegde waarde te kunnen leveren tegen zo laag mogelijke kosten of risico's. En dat heeft geholpen. Maatwerk kan nu soms zelfs sneller worden geleverd dan standaardproducten, verzekeraars handelen claims veel sneller af, de kans op een fout bij de aflevering van bedden en keukens of verkeerde facturen is afgenomen, voor verschillende bankzaken hoeft je de deur niet meer uit, en telefoongidsen hoeven niet meer te worden gedrukt.

Veel managers veronderstellen dat het optimaliseren van de waardeketen, waardeoptimalisatie, de kern is van hun werk. Dat is nog eens gestimuleerd door de ICT-ontwikkelingen in de afgelopen 25 jaar. De ontwikkeling en invoering van ERP-software en daarna de opkomst van software voor CRM en *supply chain management* hebben dat alleen maar versterkt, net zoals de fusiegolven en de schaalvergroting die in veel sectoren hebben plaatsgevonden. Elke overname of samenvoeging van bedrijfsactiviteiten biedt immers weer de mogelijkheid tot optimalisatie. Ongetwijfeld zijn er hier en daar nog steeds mogelijkheden om verder te optimaliseren of de werkzaamheden nog beter onder controle te krijgen, maar zoals ik aan het begin van dit hoofdstuk al heb uitgelegd, is de rek daar zo langzamerhand wel uit. Er is zoals gezegd een nieuwe opvatting nodig over de rol en betekenis van managers.

---

6 Michael Porter, *Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance*, The Free Press, 1985.

Het paradigma van de ondernemende manager verschaft die nieuwe rol en betekenis. Die ligt niet langer in het optimaliseren en beheersen van de waardeketen in het belang van het bedrijf en zijn aandeelhouders, maar juist in het creëren van nieuwe toegevoegde waarde voor alle groepen belanghebbenden. W. Chan Kim en Renée Mauborgne introduceerden daar in 2005 de term waarde-innovatie<sup>7</sup> voor, waarbij je als manager evenveel nadruk legt op waarde als op innovatie. Zij benadrukken dat innovatie zonder waarde vaak voorkomt, en daarbij dikwijls een futuristisch karakter heeft. Anderzijds komt het verhogen van waarde eveneens vaak voor, zonder dat sprake is van innovatie. Bij waarde-innovatie is de innovatie afgestemd op de klantwaarde, de prijs en de kostenpositie. Als het niet lukt om innovatie op deze manier te verankeren in waarde, leggen technologische vernieuwers en marktpioniers vaak eieren die door andere bedrijven worden uitgebreed. Denk bijvoorbeeld aan Philips die destijds met de cd-i een superieure technologie op de markt bracht, maar door gebrek aan software onvoldoende klantwaarde kon bieden.

Bij waarde-innovatie gaat het erom de klantwaarde te verhogen door factoren te versterken of te creëren, die vanuit de sector normaliter nooit worden geboden. Vaak gaat dat gepaard met het schrappen of afzwakken van factoren, waar vanuit de sector juist doorgaans zwaar op wordt geconcurrereerd en waar toch weinig eer aan valt te behalen. Strategisch gezien is waarde-innovatie een vorm van differentiatie. Denk bijvoorbeeld aan luchtvaartmaatschappijen zoals Ryanair en easyJet, die niet concurreren op service en comfort, maar met een lage prijs de markt voor vliegen toegankelijk hebben gemaakt voor een groot publiek. Of aan de producten van Apple zoals de iPad, die doorgaans niet uitblinken in geavanceerde hardware, maar juist veel gemak bieden door gebruiksvriendelijkheid en een grote hoeveelheid apps. Het gaat er dus om nieuwe vraag te creëren en daarmee de concurrentie (tijdelijk) buitenspel te zetten. Soms kan dat met uitsluitend een nieuw product- of dienstenaanbod, maar dikwijls vraagt dit een ingrijpender innovatie van het complete businessmodel van een bedrijf. Uiteraard is er voldoende schaal nodig, om de kosten van dergelijke innovaties terug te verdienen. Dan kunnen partnerships uitkomst bieden.

In hun boek uit 2005 werken Kim & Mauborgne een aanpak uit hoe je door waarde-innovatie zogenaamde blauwe oceanen kunt creëren en de concurrentie buitenspel kunt zetten. Dat is op zich een prima streven, maar dat is niet het punt dat ik hier wil maken. Waar het mij vooral om gaat is het

---

7 W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *De blauwe oceaan, creatieve strategieën voor nieuwe, concurrentievrije markten*, Uitgeverij Business Contact, 2005.



omvormen van de rol en betekenis van managers. In plaats van uit te gaan van een bepaalde toegevoegde waarde en trachten dat verder te optimaliseren, kunnen managers zich beter bezig houden met waarde-innovatie. Als managers daar in slagen kunnen ze veel meer betekenen voor hun bedrijf en haar stakeholders. Hoe je dat kunt doen? In het volgende hoofdstuk licht ik een aanpak toe die je als manager kunt gebruiken om nieuwe perspectieven te creëren en andere waarde te leveren.

Als ondernemende manager hoef je overigens niet altijd bezig te zijn met waarde-innovatie. In eerste instantie is het wellicht ook wat eenvoudiger om te denken aan waardecreatie dan wel het leveren van meerwaarde aan klanten. Daar kom je bij verschillende organisaties goede, en minder goede voorbeelden van tegen. Bij McDonalds kon je bijvoorbeeld al heel snel gratis gebruikmaken van WiFi. Voor haar klanten levert dat veel waarde. Ze kunnen daardoor in hun vestigingen e-mailen en sociale netwerken raadplegen onder het genot van eten en drinken. De kosten van WiFi zijn dan snel terugverdiend. Er zijn ook restaurants en ketens waar je wel moet betalen voor het gebruik van WiFi. Die proberen geld te verdienen door hun klanten te laten betalen voor een extra dienst. Dat levert initieel wat extra inkomsten op, en verder voornamelijk irritatie door alle handelingen die je als klant moet uitvoeren, wat zich vertaalt in negatieve waarde en uiteindelijk minder klanten. Voorbeelden van meerwaarde zie je op veel plekken. In de supermarkt zie je bijvoorbeeld allerlei producten die op ecologisch verantwoorde wijze zijn geproduceerd en veel nieuw geproduceerde auto's zijn steeds minder belastend voor het milieu. Dergelijke voorbeelden kom je niet alleen tegen in het bedrijfsleven, in het middelbaar onderwijs wordt bijvoorbeeld meerwaarde gecreëerd door het aanbieden van tweetalig onderwijs aan scholieren.

Verder is het van belang om je niet alleen te richten op het leveren van meerwaarde aan klanten. De negatieve publiciteit over de werkomstandigheden en de lage beloning van arbeiders in China bij de productie van bijvoorbeeld iPad's draagt niet positief bij aan de reputatie van Apple. Als de relatief lage prijs van een product ten koste gaat van arbeidsomstandigheden elders, dreigen steeds meer klanten af te haken. Net zoals klanten afhaken, als bijvoorbeeld hun bank slecht presteert terwijl de top hoge bonussen opstrijkt. Het is belangrijk op zoek te gaan naar ideeën waar zowel afnemers, professionals, businesspartners en stakeholders meerwaarde bij hebben. De meerwaarde moet zeker niet eenzijdig bij één van deze partijen liggen, ten koste van een andere partij. Dat is niet toekomstbestendig.

## 3.5 Profielschets van de ondernemende manager

Wat betekent de kentering voor managers? De vraag is wat een ondernemende manager eigenlijk is en doet. Welke competenties heb je nodig om ondernemend te managen en waar leggen ondernemende managers hun accenten? Ondernemende managers kennen prioriteit toe aan onderwerpen die belangrijk zijn en niet urgent, werken vanuit een toekomstgerichte grondhouding en met een heldere focus op vier r'en: richting, ruimte, relaties en realisatie. De toekomstgerichtheid en de focus worden in de hoofdstukken 4 en 5 nader belicht. Deze paragraaf geeft een beknopte profielschets van de ondernemende manager.

### **Prioriteit toekennen aan belangrijke, niet-urgente zaken**

In zijn boek *7 Habits of Highly Effective People*<sup>9</sup> beschrijft Stephen Covey zijn eerste ideeën over timemanagement, wat hij daarna in andere publicaties verder uitwerkt. Het boek gaat niet specifiek over managers, maar over de persoonlijke effectiviteit van mensen in het algemeen. Zijn ideeën zijn daarmee zeker ook relevant voor managers. Covey onderkent twee assen als het gaat over de tijdsbesteding van mensen aan activiteiten. De eerste as gaat over hoe belangrijk een activiteit is, waarbij hij activiteiten onderverdeelt in twee categorieën: belangrijk en niet-belangrijk. De tweede as gaat over de urgentie waarmee activiteiten moeten worden uitgevoerd. Ook daar onderkent hij weer twee categorieën: urgent of niet-urgent.

Het onderscheid tussen belangrijkheid en urgentie van activiteiten was overigens ruim twintig jaar voor Covey beschreven.<sup>10</sup> Als we dit toespitsen op managers, dan zijn er managementactiviteiten die in het algemeen:

- belangrijk zijn, maar geen urgentie hebben, zoals langetermijnplannen maken, analyses en onderzoeksrapporten bestuderen en relaties aangaan/onderhouden;
- belangrijk zijn en urgentie hebben, zoals crisissituaties, klachten van klanten, personele problemen en deadlines van belangrijke projecten of evenementen;
- niet belangrijk zijn en urgentie hebben, zoals recent binnenkomende mails of telefoontjes, onverwachte gebeurtenissen, net binnengekomen rapportages, ingelaste meetings of conference calls;

---

9 Stephen R. Covey, *7 Habits of Highly Effective People, Powerful Lessons in Personal Change*, Free Press, 1989.

10 Charles E. Hummel, *Tyranny of the Urgent!*, InterVarsity Press, 1967.

- niet belangrijk zijn en ook geen urgentie hebben, zoals sommige praatjes bij de koffieautomaat, op internet surfen, rapportages opstellen waar niemand iets mee doet of het lezen van krantenartikelen.

Wat je als belangrijk en urgent ervaart, varieert natuurlijk in verschillende situaties. Ik vraag wel eens aan managers om hun huidige tijdsbesteding aan werk op 100% te stellen en die dan te verdelen over deze vier kwadranten. Dat heb je zelf mogelijk ook wel eens gedaan. Wat mij dan opvalt is dat managers zeggen vooral tijd te besteden aan urgente zaken, waarvan het merendeel van de tijd wordt besteed aan activiteiten die nader bezien helemaal niet zo belangrijk zijn. 70 à 80% van de tijd gaat daar soms inzitten. Als je dan vraagt hoe ze denken dat ze hun tijd zouden moeten besteden, dan zegt het merendeel van de managers dat ze veel meer bezig zouden moeten zijn met zaken die urgent én belangrijk zijn. Terwijl je juist als manager veel effectiever kunt zijn door tijd te besteden aan zaken die belangrijk zijn en (nog) niet urgent.

De maatschappij in het algemeen is steeds hyperiger aan het worden. Internet en andere media werken daar natuurlijk aan mee. Zodra bij een storm ergens een boom omwaait is er bij wijze van spreken vast wel een journalist die aan de minister van Landbouw vraagt hoe dat heeft kunnen gebeuren, wie er verantwoordelijk voor was, of er een verband is met eerder omgevallen bomen en welke maatregelen de minister gaat nemen om ervoor te zorgen dat dit nooit meer gebeurt. Het is immers schadelijk voor de maatschappij omdat we zuinig moeten zijn op onze bomen en risico's op mogelijke slachtoffers door omvallende bomen moeten uitsluiten. De kans is groot dat de minister in dat geval een diepgaand onderzoek gelast, want als de media er bovenop zitten kunnen dit soort incidenten toch moeilijk worden genegeerd. Voor je het weet worden we opgezaagd met nieuw beleid dat ervoor moet zorgen dat bomen met slechte wortels tijdig worden geruimd, en worden vervangen door nieuwe bomen met wortels die zich veel beter hechten in de Nederlandse bodem. Bovendien is het meten van de wortelsterkte van bomen goed voor de werkgelegenheid. Kortom, wie kan hier nou tegen zijn?

Binnen veel bedrijven zijn soortgelijke trends waarneembaar. Gebeurtenissen en incidenten bepalen steeds meer de agenda van managers, wat hen natuurlijk een unieke gelegenheid biedt om daadkracht te laten zien. De waan van de dag regeert, en steeds meer tijd gaat zitten in zogenaamde urgente activiteiten, die in de meeste gevallen niet belangrijk zijn. Volgens Covey is dat de minst effectieve vorm van tijdsbesteding, die ook nog eens veel stress met zich meebrengt en de kans op een burn-out enorm

vergroot. Vanuit paniek en haast worden bovendien zelden de beste besluiten genomen, laat staan goed doordachte besluiten, waardoor de kans op draagvlak voor die maatregelen klein is en ook geen betere resultaten verwacht hoeven te worden. Met als gevolg dat er weer nieuwe teleurstellingen en incidenten ontstaan die op niet al te lange termijn aandacht vragen. Zo blijf je lekker bezig.

Wat je als ondernemende manager onderscheidt van anderen is dat je dit anders doet. Je besteedt het merendeel van je tijd aan activiteiten die belangrijk zijn, en niet urgent. Je bent bezig met de toekomst van je unit om te kunnen anticiperen op verwachte ontwikkelingen, kansen te spotten, bedreigingen af te wenden, visie te ontwikkelen op wat er te gebeuren staat, mijlpalen te slaan en strategieën uit te werken die resulteren in toekomstig succes. Dat doe je door vooral te vertrouwen op je team, goed te begrijpen waar je bedrijf vandaan komt en waar het momenteel staat, te doorgronden wat de sterktes en zwaktes daarvan zijn, je te verdiepen in relevante ontwikkelingen bij klanten, medewerkers en leveranciers en je goed te laten informeren door mensen met kennis van de markt of van nieuwe technologieën.

Het gevolg van deze tijdsbesteding is dat je bedreigingen soms kunt afwenden of ombuigen tot kansen en dat je kunt anticiperen op onwenselijke gebeurtenissen, waardoor het makkelijker wordt om met incidenten om te gaan. Er kunnen snel goede verklaringen worden gegeven vanuit een historisch perspectief of een toekomstbeeld, waardoor onnodige maatregelen uit kunnen blijven en er minder paniekvoetbal ontstaat. Nog veel belangrijker is dat je als ondernemende manager vanuit visie keuzes maakt en een koers uitstippelt voor je organisatie, perspectief biedt aan klanten en enthousiasme creëert bij medewerkers en stakeholders om daar aan bij te dragen. Je biedt niet de garantie dat het ook allemaal gaat lukken, maar wel de zekerheid dat je kunt bijsturen op het moment dat de omstandigheden daarom vragen. Door veel tijd te besteden aan activiteiten die belangrijk zijn, ontstaan minder urgente activiteiten.

Vergelijk het met roeien of kanoën in wild water. Als je voor de stroming uit kunt varen, is het relatief makkelijk sturen. Wat bovendien weinig stress kost. Sturen is belangrijk om je bestemming te bereiken, maar het wordt zo niet urgent. Als je midden in de stroming terechtkomt en er bijvoorbeeld mensen uit de boot dreigen te vallen, ontstaat veel tumult en is sturen urgent en belangrijk geworden. Dat is zeer vermoeiend, kost veel aandacht en energie en houd je doorgaans niet lang vol. De kans dat je opbrandt is aanwezig. Ronddobberen is niet belangrijk en ook niet urgent. Het kan wel even leuk zijn, maar het brengt je nergens. En als mensen aan boord iets

van je willen is dat nogal eens urgent, maar lang niet altijd belangrijk. Als je ergens wilt komen is het dus de kunst om voor de golven uit te blijven varen.

### **Toekomstgericht werken**

De grondhouding van de ondernemende manager is constant bezig zijn richting te geven aan je unit en perspectief te bieden aan mensen die daar onderdeel van uitmaken en aan andere stakeholders. De grondhouding kenmerkt zich door:

- proactief handelen;
- zoeken naar perspectieven voor een brede groep belanghebbenden;
- de wil om meerwaarde te creëren door innovatie;
- aandacht voor resultaten;
- aandacht voor business- en organisatieontwikkeling.

#### *Proactief handelen*

Ondernemende managers handelen proactief. Je loopt vooruit op wat gaat komen. Daardoor hoef je ook minder achter de feiten aan te lopen, en steeds maar weer te reageren op wat er is gebeurd en uit te leggen waarom het toch niet helemaal goed is gelopen. Want hoe vervelend dat ook kan zijn, veranderen kun je het in ieder geval niet meer. Het is immers al gebeurd. Des te meer je er als manager voor zorgt dat de goede dingen gebeuren, des te minder tijd je hoeft te besteden aan reageren op incidenten. Want die gebeuren dan ook veel minder.

#### *Zoeken naar perspectieven voor een brede groep belanghebbenden*

Een ondernemende manager denkt na over trends en ontwikkelingen, de invloed die dat kan hebben op de organisatie en de kansen die daaruit voortkomen om nieuwe perspectieven te bieden. Je ontwikkelt daar visie op en bepaalt je ambitie voor de organisatie. Dikwijls uit zich dat in een beoogde marktpositionering en doelen die worden nagestreefd. Maar ook in een beeld over de omvang van de organisatie en het functioneren daarvan. Een ondernemende manager vindt het belangrijk om strategieën uit te werken en plannen te maken om ook in de toekomst succesvol te zijn. Shell heeft bijvoorbeeld veel faam verworven met het ontwikkelen van toekomst-scenario's. Niet als doel, maar als middel om inzichten en ideeën te genereren, kansen te identificeren en te kunnen anticiperen op wat zou kunnen gebeuren. Daar zijn hele nieuwe en succesvolle businessmodellen uit voort gekomen.

Bij toekomstgericht denken gaat het erom na te denken over wat je nu al kunt doen om in de toekomst succesvol te zijn met je unit. Welke keuzes kun je vandaag al maken en zelfs ook al doorvoeren? Maar het gaat om meer dan

alleen maar te denken aan het toekomstig succes van je eigen organisatie. Als manager heb je een bredere verantwoordelijkheid en dat is bij te dragen aan het succes van het gehele bedrijf waar je onderdeel van uitmaakt. Het gaat zelfs nog verder. Ondernemende managers denken ook na over de vraag hoe ze bij kunnen dragen aan een betere maatschappij.

Het belangrijkste thema op dit gebied is ongetwijfeld duurzaamheid. Zo zal de wet- en regelgeving om het milieu te vervuilen met afvalstoffen wereldwijd steeds stringenter worden, zal voorzichtiger omgegaan moeten worden met beschikbare natuurlijke bronnen en worden bepaalde grondstoffen duurder en schaarser. Afhankelijk van de business waarin je zit, kan dat op korte termijn vervelend zijn. Maar het biedt ook weer kansen om technologieën, oplossingen, assortimenten en businessmodellen te ontwikkelen die daarop inspelen en bijdragen aan een betere leefomgeving. Gloeilampen zijn voortaan verboden, lang leve de ledverlichting! Hetzelfde geldt voor thema's als globalisering, vergrijzing en individualisering. De invloed van de westerse wereld op bijvoorbeeld de Nederlandse economie zal zeker afnemen ten gunste van invloed uit het oosten. Nieuwe kwetsbaarheden en afhankelijkheden zullen ontstaan die soms bedreigingen met zich meebrengen, maar ook kansen.

#### *De wil om meerwaarde te creëren door innovatie*

Wat samenhangt met het vorige punt is de wil om te vernieuwen en te verbeteren. Niet als opzichzelfstaand doel, maar om de mogelijke perspectieven om te zetten in concrete meerwaarde. Niet omdat wat er nu aan waarde wordt geleverd niet goed zou zijn, maar vanuit de overtuiging dat stilstand achteruitgang betekent, er op velerlei terreinen vrijwel constant technologische of andere vooruitgang wordt geboekt en er altijd wel mogelijkheden zijn om via innovatie meerwaarde te kunnen realiseren. Ondernemende managers zijn redelijk nieuwsgierig naar wat er gebeurt en tonen veel belangstelling voor trends en ontwikkelingen, op zoek naar kansen. Van daaruit ontstaan geregeld nieuwe ideeën over het spel dat het bedrijf of de instelling zou kunnen spelen (lees: de te leveren meerwaarde), nieuwe speelvelden (lees: markten) en/of nieuwe spelregels te introduceren (lees: condities en voorwaarden) om het de andere spelers (lees: concurrenten) wat moeilijker te maken. Ondernemende managers zien wat zij doen ook dikwijls als een spel, en benaderen het wat lichtvoetiger dan je mogelijk zou verwachten. Soms doe je een goede zet waar je nog lang van kunt genieten, en soms verlies je wat. Het hoort er bij.

### *Aandacht voor resultaten*

Betekent het voorgaande dat ondernemende managers de actuele prestaties of resultaten niet belangrijk vinden? Integendeel. Het zou een misvatting zijn te veronderstellen dat ondernemende managers alleen maar met de toekomst bezig zijn en geen oog zouden hebben voor resultaten. Dat is natuurlijk niet zo. Resultaten zijn ook voor ondernemende managers cruciaal. Positieve financiële resultaten zijn cruciaal om te kunnen investeren, financiers tevreden te houden en medewerkers goed te kunnen belonen. Een beetje tegenwind zal bij ondernemende managers echter niet zo snel leiden tot saneringen of drastische reorganisaties. De schade die daarmee kan ontstaan voor het toekomstig succes van het bedrijf zal zwaarder wegen dan het mogelijke financiële gewin op korte termijn. Maar als bedrijfsonderdelen of medewerkers slecht presteren en er zelf onvoldoende aan hebben gedaan om ook voor de toekomst interessant te blijven, en als er geen perspectief is dat dit beter gaat worden, zal dat ook voor de ondernemende manager aanleiding zijn om daar eerder vroeger dan later afscheid van te nemen.

### *Aandacht voor business- en organisatieontwikkeling*

Maar het blijft niet bij resultaten. De ondernemende manager is een manager die business- en organisatieontwikkeling, naast goede resultaten, als de basis ziet voor toekomstig succes van zijn bedrijf. Dat is ook waarom de ondernemende manager zich verdiept in de business en de organisatie, met anderen zoekt naar innovatieve ideeën om nieuwe perspectieven te creëren, ideeën uitwerkt tot heldere plannen, keuzes maakt vanuit zakelijke afwegingen en die ook doorvoert. De ondernemende manager realiseert zich dat de toekomst vandaag begint.

### **Focus op vier r'en**

Ondernemende managers hanteren een heldere focus in hun werk. Hun aandacht gaat uit naar richting, ruimte, relaties en realisatie. Met deze vier r'en zorgen ondernemende managers voor een toekomstbestendige organisatie.

### *Richting*

Het duiden van richting is cruciaal om aan belanghebbenden helder te maken welke kant je op wilt met je bedrijf. Wat voor een soort organisatie wil je zijn, welke waarden vind je belangrijk, welke doelen streef je na, welke missie omarm je, et cetera. De richting verschaft perspectief aan belanghebbenden. Zij kunnen op basis daarvan inschatten of je hen voldoende te bieden hebt. Ondernemende managers zijn constant bezig met richting. Voor hen is een bestemming niet een vaststaand doel, maar meer een oriën-

tatiepunt dat kan en zal wijzigen na verloop van tijd. Dat wil niet zeggen dat de richting dagelijks, wekelijks of maandelijks verandert. De richting staat inhoudelijk en kwalitatief wel redelijk vast, maar zal in de uitwerking enigszins globaal en vaag zijn. Het gaat dus niet om het formuleren van SMART- doelstellingen (specifiek, meetbaar, acceptabel, realiseerbaar, voor een bepaald tijdvak) maar om de antwoorden op de vragen: Welke doelen zijn belangrijk? Waarom en hoe gaan we die in hoofdlijnen realiseren? Je bent constant bezig na te gaan of de richting nog steeds de juiste is en welke kansen er worden geboden om die richting waar te kunnen maken. Extern, door de markt, klanten, concurrenten, leveranciers, technologieën en wet- en regelgeving te verkennen. Intern, door de organisatie, de mensen, de werkwijzen, de competenties, de prestaties en de resultaten te verkennen.

#### *Ruimte*

Het tweede focusgebied voor de ondernemende manager is ruimte, ondernemingsruimte wel te verstaan. Extern, door te zoeken naar kansen en keuzes te maken en door te voeren over het businessmodel, zodat kansen benut worden. Dat kan door bijvoorbeeld het assortiment te wijzigen, andere kanalen te gebruiken in de markt en samenwerkingsverbanden aan te gaan met partners. Intern, door te zoeken naar financiering en/of budgetten voor de realisatie van plannen en naar kansen om de organisatie aan te passen, wat kan resulteren in aangepaste procedures en regels en gewijzigde verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

#### *Relaties*

Het derde focusgebied voor de ondernemende manager is relaties. Ondernemende managers zoeken constant de dialoog met relaties om te zien of en hoe zij kunnen bijdragen aan het waarmaken van doelen, of welke kansen zij zien voor het kunnen bieden van nieuwe perspectieven. Extern, met (potentiële) klanten, leveranciers, onderzoeksinstituten of beïnvloeders, om te leren van hun ervaringen en inzichten, en afspraken te maken waarmee het bedrijf of de instelling haar doelen kan waarmaken of nieuwe perspectieven kan bieden. Intern met medewerkers, collega managers of hogere managers, om ook van hen te leren en met hen afspraken te maken. Het leggen van verbindingen en het onderhouden van in- en externe netwerken is voor ondernemende managers cruciaal, vanuit het besef dat hij of zij alleen maar heel weinig voor elkaar krijgt.

#### *Realisatie*

Het vierde focusgebied voor de ondernemende manager is realisatie. Het gaat er bij ondernemende managers niet zozeer om zoveel mogelijk ideeën te genereren, maar om daaruit de beste ideeën te selecteren en gerealiseerd te



krijgen. Extern, om (potentiële) klanten, businesspartners en externe stakeholders meerwaarde te kunnen bieden, bijvoorbeeld in de vorm van nieuwe diensten. En ook intern, om medewerkers meerwaarde te kunnen bieden in de vorm van leuker werk, meer zingeving en ontwikkelingsmogelijkheden. Daar gaat het hart van de ondernemende manager sneller van kloppen. Niet zozeer om daar snel mee te scoren en direct resultaten mee te behalen, maar vanuit de overtuiging dat daar meerwaarde mee geleverd kan worden aan bepaalde groepen belanghebbenden en de verwachting dat goede resultaten daardoor 'als vanzelf' ontstaan. En als die verwachting dan uit blijkt te komen, geeft dat de ondernemende manager natuurlijk wel veel voldoening.

## 5.2 Twee managementprofielen

Waarin verschilt de ondernemende manager van de beheersende manager? In dit boek heb ik op diverse plaatsen vanuit steeds andere invalshoeken opmerkingen gemaakt over de kenmerken van beide typen managers. Deze kenmerken heb ik in figuur 5-2 kort samengevat en tegenover elkaar gezet.

De beheersende manager		De ondernemende manager
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarde optimaliseren/ suboptimalisatie</li> <li>• Nastreven eigen belang en/of dat van aandeelhouders</li> <li>• Waarmaken financiële target</li> </ul>	← <b>Rol en betekenis</b> →	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarde creëren/innovatie</li> <li>• Perspectief creëren voor verschillende belangengroepen</li> <li>• Waarmaken collectieve ambitie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie, mensen en actie</li> <li>• Kortetermijnresultaten</li> </ul>	← <b>Focus</b> →	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richting, ruimte, relaties en realisatie</li> <li>• Continuïteit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heden en verleden</li> <li>• Aan de oppervlakte blijven</li> <li>• Versmallen (deel)</li> <li>• Controleren vanuit opgelegde plannen</li> <li>• Analyseren van resultaten</li> </ul>	← <b>Oriëntatie</b> →	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heden en toekomst</li> <li>• Verdiepen</li> <li>• Verbreden (geheel)</li> <li>• Leren en begrijpen</li> <li>• Weten wat er speelt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiërarchisch</li> <li>• Macht</li> <li>• Transparantie</li> <li>• Overtuigen</li> </ul>	← <b>Relaties</b> →	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking</li> <li>• Dialoog</li> <li>• Vertrouwen</li> <li>• Verleiden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultaatgericht</li> <li>• Waan van de dag bepaalt de agenda</li> <li>• Risicomijdend, zekerheid zoekend</li> <li>• Reactief</li> </ul>	← <b>Grondhouding</b> →	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toekomstgericht</li> <li>• Prioriteiten bepalen de agenda</li> <li>• Kansen zoekend, risico's beperken</li> <li>• Proactief</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie gaat over de toekomst</li> <li>• Strategie is iets voor de top</li> </ul>	← <b>Strategie</b> →	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie begint vandaag</li> <li>• Strategie past op alle niveaus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandering is een verstoring</li> <li>• Strategie implementatie vindt schoksgewijs plaats, via projecten veranderingmanagement</li> </ul>	← <b>Verandering</b> →	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandering is een gegeven</li> <li>• Strategierealisatie vindt plaats vanuit een goed gemanaged business- en cultuurontwikkelingsproces</li> </ul>

Figuur 5-2: Kenmerkende verschillen tussen de beheersende en de ondernemende manager

Figuur 5-2 begint met het verschil in roloppvatting over de management-functie tussen de beheersende en de ondernemende manager, maar je ziet

ook kenmerkende verschillen tussen de focus, hun oriëntatie, hoe ze omgaan met relaties, hun grondhouding en hoe ze tegen strategie en verandering aankijken. Dat verschaft je de gelegenheid om bij jezelf na te gaan of je meer in het profiel van de beheersende manager past of in die van de ondernemende manager, en of je daar tevreden mee bent. Je kunt ook nagaan welk type manager je vooral aantreft binnen je eigen bedrijf en bedenken wat je daarvan vindt.

# JE ZULT MAAR MANAGER ZIJN!

De kritiek op managers neemt de laatste tijd alleen maar toe. Ze zouden zakkenvullers, kille saneerders, incompetent zijn en professionals alleen maar in de weg zitten. Hoe leuk is het nog om manager te zijn? Leuk genoeg!

Maar er is wel iets aan de hand. In *De ondernemende manager* belicht Norbert Greveling dat management als discipline op een dood spoor zit. Hij doet dit aan de hand van gebeurtenissen en waarnemingen uit de managementliteratuur en de praktijk. De focus is teveel komen te liggen op optimalisatie en beheersing. Een kentering is nodig in het denken over de rol en de betekenis van managers.

Dit boek introduceert het paradigma van de ondernemende manager en maakt duidelijk wat de kentering voor managers betekent. De auteur illustreert aan de hand van praktijkvoorbeelden wat je kunt doen om je als ondernemende manager te ontwikkelen en hoe je via waarde-innovatie kunt bijdragen aan een toekomstbestendige organisatie. De auteur laat bovendien de meerwaarde van de kentering zien voor managers, hun organisatie, de professionals daarin en de maatschappij.

*De ondernemende manager* verschaft managers nieuwe perspectieven en criteria om voor jezelf te bepalen of je de geschetste omslag gaat maken. Aan professionals, adviseurs, coaches en trainers verschaft het boek inzicht in actuele managementthema's en het functioneren van managers.



**Norbert Greveling** heeft jarenlange ervaring als manager en als management consultant in het bedrijfsleven en de zorg, zowel bij multinationals als bij middelgrote en kleinere ondernemingen. Hij is oprichter van het managementadviesbureau Business Fit-ality en auteur van het managementboek *Aantrekkingskracht, zeven kernvaardigheden voor strategie-ontwikkeling*.

ISBN 978 90 5261 830 2

NUR 801



www.academic-service.nl