



TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

MANAGEMENTINNOVATIE

STEL UW MANAGEMENTPARADIGMA TER DISCUSSIE

Prof. dr. M. Sfirtsis

Inleiding

Herdefiniëren van management?

Voor een grote organisatie bracht ik een voorstel uit hoe deze organisatie binnen twee jaar de meest klantgerichte organisatie in haar bedrijfstak kon worden. Boeiende discussie tijdens de intake was het feit dat directie stelde: We willen in twee jaar het meest klantgericht worden, maar bij uw voorstel moet niet getoerd worden aan de besturing van de organisatie! Oh by the way, de structuur is dan ook een gegeven.

Een van de grootste professionele dienstverleners wilde de komende jaren opschuiven van capaciteitsleverancier naar een strategische partner van toegevoegde waarde. Wij stelden daar dan ook het uitgangspunt dat de huidige adviseurs niet meer obv inzet en declarabiliteit en marge zouden worden aangestuurd maar op basis van gemiddeld uurtarief en de gerealiseerde positionering bij de klant in termen van strategic partnership. Antwoord: Dat is op dit moment gezien ons financieel administratie-pakket en onze besturing niet mogelijk.

Voorbeelden in overvloed. Een ding staat vast : Willen organisaties in de huidige en toekomstige marktarena overleven dan zijn twee kerncompetenties cruciaal: innovatief en adaptief vermogen. Dit vereist dat de huidige overtuigingen over management in organisaties ter discussie gesteld worden. De huidige wijze hoe organisaties geleid worden is obsoleet. Management als discipline moet radicaal veranderen. Het wordt tijd dat naast product-, waarde- en business innovatie, management als discipline geherdefinieerd wordt. Wij noemen dit Management Innovatie.

Business realiteit verschuift Management paradigma's niet

Hebt u ook het gevoel dat in uw markt prijsconcurrentie prevaleert? Dat onderscheidend vermogen een 'mission impossible' lijkt. Dat de huidige focus op kostenreductie en rationalisatie van processen de enige overlevingsstrategie is? Dat het binden en boeien van kwalitatief personeel, in de huidige tijd, waarin medewerkers zich niet meer identificeren met organisaties, een utopia is. Ondertussen zijn ze wel bereid hun wel en wee viraal te delen met allerlei sociale gemeenschappen? 'Connect & Engage' is het adagium. Met klanten, ketenspelers, samenwerkingspartners maar ook met de eigen medewerkers. Het gevoel van gevangen zijn in het huidige management- en organisatieparadigma is dan ook geen uitzondering. Markten lijken zich sneller te ontwikkelen dan organisaties.

De business omgeving globaliseert, wordt enerzijds transparanter maar wel complexer en dynamischer. Grenzen tussen markten maar ook tussen ketenschakels en zelfs klanten vervagen. Nieuwe spelers met andere business modellen vanuit totaal onverwachte hoeken doen hun intrede. Strategische planning zoals we afgelopen decennia zijn gewend lijkt als systematiek achterhaald. Klanten worden niet alleen mondiger, maar willen betrokken worden door organisaties die authentiek zijn, die transparant zijn maar vooral de klant eindelijk eens centraal gaan stellen. En niet als lippendienst, zoals we dat nog steeds in veel bedrijfstakken zien. De opkomst van de consument als prosument waarin op een co-creatieve wijze waarde wordt gecreëerd begint in bepaalde sectoren gemeengoed te worden.

De tijd van 'command & control' is door markten en klanten al lang als obsoleet verklaard. Het zijn de leidinggevenden van de gevestigde orde die nog vasthouden aan oude management paradigma's en proberen het nieuwe marktspel met oude regels te spelen. Het jaar 2015 is hierin geen uitzondering geweest. Een jaar waarin de tirannie van de markt zich weer heeft bewezen. Recentelijk is het faillissement van V&D aangevraagd. Imtech is al failliet. Nokia en Blackberry hebben afgelopen jaren hun marktpositie en hun rendementen zien slinken naar dramatische niveau's. Afgelopen jaren hebben ze met man en macht geprobeerd om de radicale veranderingen in hun marktlandschap, mede ingegeven door Apple en Android (Google) het hoofd te bieden. Helaas zonder succes. Netflix biedt personalized TV-streams via alle mogelijke devices. En nog steeds denken kabelmaatschappijen dat ze de komende jaren de regie in handen hebben als het gaat om de keten van TV kijken. Waar en hoe waarde gecreëerd wordt in de waardeketen migreert continu en lijkt onder druk van diverse mega-trends niet de door bestaande managementparadigma's te worden gevolgd. De business-realiteit verandert echter wel continu.

Helaas zien we in de praktijk dat het huidige management paradigma (de wijze waarop ondernemingen worden geleid en bestuurd) nog teveel stoelt op managementprincipes van begin vorige eeuw (Fayol, 1907). Grip hebben op mensen, processen, systemen en werkwijzen prevaleert nog steeds. We noemen dat tegenwoordig 'in control', compliance, transparantie in kosten, etc. Mede door de exponentiële ontwikkeling en toepassing van informatie-technologie is men in staat om elke vorm van handeling en de daarmee samenhangende informatie zichtbaar te maken en vast te leggen. De vraag is hoe te sturen.

Het managen van een onderneming heeft zich ontwikkeld tot een strak ritme van repeterende administratieve handelingen; budgetten en spreadsheets staan daarin centraal. Menig lijnmanager baseert zijn toekomstige doelstellingen dan ook op extrapolaties van deze cijfers. In welke mate zijn deze extrapolaties echter realistisch? Gezien de snelheid en intensiteit van de business omgeving, volstaat 'spreadsheet management' niet meer. Het is een eenzijdige kijk op de onderneming op basis van achteraf gegenereerde informatie. Financiële resultaten zijn per definitie retrospectief, en niet afdoende om op een effectieve wijze een onderneming te besturen. Succes is achteraf makkelijk te meten. Hoe wegen we vooraf het potentieel succes van onze keuzes? Hoe voorkomen we dat de organisatie verzandt in inertie en te star vasthoudt aan het bestaande managementparadigma, e.g. het budget gedreven spreadsheet management. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de gemiddelde manager in het huidig bedrijfsleven het gevoel heeft continu achter de feiten aan te lopen.

Management falen

'Command & Control'

In de afgelopen 10 jaar hebben we in de praktijk geconstateerd dat managers, los van welke omgevingsdynamiek dan ook, telkens weer geconfronteerd worden met een aantal terugkerende spanningen:



In de huidige business era is het geen keuze meer van of/of maar een noodzaak van en/en. En toch zien we elke keer weer dat het vinden van een balans c.q. het komen tot een synthese tussen deze dimensies elke keer weer als zeer lastig wordt ervaren. Zeker nu is wendbaarheid een must.

Hoe komt dat?

Tot op de dag van vandaag zien we dat de meeste organisaties nog steeds worden geleid op basis van management principes van meer dan een eeuw geleden. Management principes die gebaseerd zijn op beheersing en wantrouwen richting medewerkers, klanten maar ook stakeholders.

In de praktijk zijn we een drietal basis mechanismen tegengekomen waarom leidinggevendenden niet in staat zijn om hun eigen management overtuigingen ter discussie te stellen:

Blinde vlekken

Ondanks het feit dat organisaties steeds vaker geconfronteerd worden met een steeds dynamischer, complexer en onvoorspelbare omgeving, proberen leidinggevendenden de manifeste uitdagingen te vatten in de bestaande overtuigingen van bedrijfsvoering. Een nieuw spel wordt bejegend met oude spelregels. Nieuwe uitdagingen worden zo gedefinieerd op een wijze dat ze passen binnen het huidige business model. Tal van bedrijfstakken, zoals de bouw, de ICT, de financiële dienstverlening, kunnen zich niet ontdoen van het mentale model dat jaren geleden is vormgegeven, en proberen ondanks alle externe signalen vast te houden aan oude management dogma's. Experimenteren met nieuwe aanpakken, werkwijzen, visies, verdienmodellen is eng, en in het huidige model van command & control niet 'im fringe'. Kost geld, is onvoorspelbaar en kan niet op voorhand aan de hand van business cases worden onderbouwd. Dus wordt niet gestimuleerd.

Doormodderen

Innoveren is voor de meeste organisaties een eenmalige actie, die vaak uit noodzaak en urgentie is geboren en in 9 van de 10 gevallen als project wordt georganiseerd, los van de staande organisatie met alle consequenties van dien. Adoptie en verankering in de organisatie is ver te zoeken. Organisaties die creatief, innovatief en uiteindelijk adaptief zijn hebben een cultuur, competenties en processen waarin mensen gestimuleerd worden om te experimenteren, gestimuleerd worden om op continue basis ideeën, initiatieven, kennis en ervaringen actief met elkaar te delen. Innovatie is hier een continu proces, een competentie waarin exploreren (lange termijn continuïteit van de organisatie waarborgen door continu te innoveren) en exploiteren (korte termijn resultaten garanderen) simultaan worden gemanaged. Helaas is de realiteit weerbarstiger en zien we door de huidige structuur en besturing een proces van doormodderen. Innoveren is een proces van ideeëngeneratie, dat nooit het stadium van succesvolle commercialisering zal bereiken. Doormodderen impliceert ook dat organisaties in moeilijke tijden nog harder terugvallen op de ingesleten patronen. Ter illustratie : De primaire reflex van een chauffeur die met zijn auto in de modder komt vast te staan, is er een van nog meer gas geven. Consequentie, verder komen vast te staan. Het is exact dit mechanisme dat ondernemingen verder doet afglijden.

Ontzenuwen

In organisaties is de mens (lees medewerker) de enige factor met de flexibiliteit en het vermogen om zich aan te passen aan de toegenomen omgevingsdynamiek en complexiteit. Een medewerker die gepassioneerd is in wat hij doet, de ruimte krijgt om zijn bijdrage te leveren aan het resultaat van de organisatie en daarvoor door zijn gelijken wordt beloond, de ruimte krijgt om te experimenteren teneinde zijn eigen werkwijze te optimaliseren, en gefaciliteerd wordt om continu te groeien als professional, en zo voor de organisatie altijd relevant blijft. Het huidige command & control dogma van managen, heeft ertoe geleid dat bij de gemiddelde organisatie meer dan 50% van het personeel een 'commodity' is geworden. Niet onderscheidend, niet relevant voor de organisatie en vooral op inspanningsverplichting en financiële bijdrage wordt afgerekend. Uiteindelijk krijg je het gedrag waarop je stuurt. Het is mede de verantwoordelijkheid van de organisatie om na te denken op welke wijze ze medewerkers kan faciliteren in hun ontwikkeling teneinde een maximale bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie.

Organisatie 3.0

Nieuwe managementprincipes

De cruciale vraag die blijft is in hoeverre managers en organisaties in staat zijn om net zo snel te veranderen als hun omgeving? Voor de meeste organisaties is het antwoord helaas 'NIET'. Uiteindelijk zijn het de ondernemingen die zich continu kunnen aanpassen aan de voorhanden marktrealiteit. In de meeste gevallen zijn het deze ondernemingen die het marktlandschap definiëren (strategic adaptability).

Organisaties die deze competentie hebben ontwikkeld zijn organisaties die in staat zijn, wel of geen crisis, hun business model te heroverwegen en die hun business overtuigingen continu ter discussie durven te stellen.

Het zijn organisaties waar:

- Coördinatie zonder centralisatie mogelijk is;
- Bijdrage van medewerkers relevanter is dan referenties;
- Degenen die waarde toevoegen in de onderneming leidend zijn;
- Business wijsheid van 'velen' die van 'enkelen' aan de top overtroeft;
- Nieuwe ideeën worden gestimuleerd/ondersteund en niet weggedrukt;
- Prestaties door peers worden beoordeeld en niet door directe leidinggevenden;
- Bijdrage een optie is en niet kan worden afgedwongen;
- Kennis creëren en delen belangrijker is dan het voor je zelf houden;
- Medewerkers te allen tijde relevant moeten zijn voor de organisatie.

In de praktijk blijkt telkens weer dat de organisaties die flexibel, wendbaar, adaptief en inspirerend zijn, de volgende managementprincipes hanteren.

Managementprincipes

Definitie

1. Openheid

Organisaties zijn bereid zich open te stellen, om samen met klanten, partners, leveranciers maar ook concurrenten te co-creëren.

2. Gemeenschap

Organisaties zijn bereid om gelijkgestemde medewerkers met gemeenschappelijke doelstellingen en affiniteit te faciliteren om als een gemeenschap te functioneren? En niet als een afdeling.

3. Bijdrage

Organisaties zijn bereid om medewerkers dan wel gemeenschappen die op eigen initiatief een wezenlijke bijdrage leveren aan de organisatie te belonen.

4. Activisme	Organisaties stimuleren medewerkers om op te komen voor hun mening. Hoe afwijkend deze ook is van het gebezigd beleid. Weerstand moet georganiseerd worden. Op elk niveau van de organisatie. Het continu ter discussie stellen van de business overtuigingen is een 'mantra' geworden.
5. Samenwerking	Een van de meest cruciale factoren voor flexibiliteit, wendbaarheid en adaptief vermogen. Vooral als samenwerking (intern/extern) wordt gekenmerkt door partijen met een hoge mate van diversiteit. Komt ook ten goede aan het innovatief vermogen van een organisatie.
6. Zingeving	Medewerkers die geen zicht hebben op welke wijze hun inspanningen een bijdrage leveren aan de organisatie maar ook aan hun eigen ontwikkeling missen 'drive'. Mensen moeten ingezet worden in datgene waar ze goed in zijn, en waar ze energie van krijgen. Gezamenlijk dan wel individueel.
7. Autonomie	Organisaties moeten onderkennen dat medewerkers meer en meer kenniswerkers worden. Professionals die hun verantwoordelijkheid kennen en de vrijheid willen om zelfstandig de invulling (binnen kaders) te bepalen.
8. Toevalligheid	Niet alles hoeft en kan in organisaties gepland worden. Veel van de ideeën ontstaan toevallig in een bepaalde situatie door het samenbrengen van bepaalde mensen (met diverse achtergronden). In 9 van de 10 gevallen ontstaan dit soort ideeën buiten de gevestigde rapportagelijnen.
9. Decentralisatie	Hoe kunnen we verantwoordelijkheden maar vooral bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie beleggen? Hoe kunnen we medewerkers faciliteren om zelfstandig keuzes te maken en de consequenties ervan te aanvaarden?
10. Experimenten	Wil een organisatie adaptief zijn, dan zal ze medewerkers in staat moeten stellen om continu te experimenteren i.p.v. repetitief concepten ontwikkelen, testen, falen, optimaliseren, testen, etc. Dit alles vanuit het principe 'duizend bloemen laten bloeien'. Iedere vernieuwing dan wel innovatie zou uiteindelijk als een 'start-up' gemanaged moeten worden.

11.	Snelheid	In de huidige tijd van transparantie, beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie, kennis en kunde is snelheid een cruciale factor. Dit vereist dat organisaties steeds meer gaan opschuiven van de huidige hiërarchieën naar netwerkachtige structuren.
12.	Vertrouwen	Toekomstige organisaties moeten de huidige wijze van aansturing op basis van 'command & control' loslaten en veel meer medewerkers het vertrouwen en de ruimte geven om vanuit persoonlijk drive, passie en creativiteit een bijdrage aan de organisatie te leveren. Bottom-line gaat het om menselijke relaties en de orchesaties van de conversaties in deze.

Herverdelen van macht

Leidinggeven zonder positie

Die nieuwe managementprincipes vereisen wel een ander soort leiderschap. Nooit eerder is leiderschap zo cruciaal geweest voor organisaties maar tegelijkertijd zo schaars. Onze mening is dat deze schaarste meer te maken heeft met de huidige top-down structuren waarin 'leiders' functioneren dan het tekort aan leiderschapskwaliteiten. In de huidige organisaties is het formuleren van doelstellingen, het vaststellen van de strategie en de (her)allocatie van middelen een centrale activiteit.

Deze monopolie op strategisch leiderschap is in de huidige omgevingsdynamiek, waar meer kennis beschikbaar is buiten de organisatie dan in de organisatie, niet meer houdbaar. Naast de huidige structuren vereist de huidige omgevingsdynamiek ook een cognitieve flexibiliteit, die niet gewaarborgd is bij één leider of één top managementteam. De huidige marktdynamiek en de wijze waarop organisaties adaptief en innovatief willen zijn vereist dat organisaties iedereen binnen de organisatie in staat moeten stellen om te leiden dan wel zich te ontwikkelen tot leiders. Het adagium zou moeten zijn dat 'zeggenschap' wordt herverdeeld over alle lagen van de organisatie. Organisaties kunnen hun leiderschapscapaciteit (op organisatieniveau) langs verschillende wegen versterken:

- Maak bestaande leiders verantwoordelijk voor het vermenigvuldigen en versterken van het aantal leiders binnen de organisatie. Enerzijds door talent te coachen en anderzijds door zoveel mogelijk verantwoordelijkheden maar ook bevoegdheden te delegeren;
- Stimuleer het ontstaan van bottom-up leiderschap door intensieve communicatie en door beoordelings- en beloningssystemen daarop af te stemmen;
- Herverdeel cruciaal werk voor de organisatie naar meerdere lagen om medewerkers de kans te geven een wezenlijke bijdrage te leveren bij het herdefiniëren en ontwikkelen van managementsystemen en processen;

- Ontmoedig de huidige formele hiërarchische structuren door steeds meer activiteiten in projectteams met een wisselende samenstelling te organiseren;
- Stel beleidsvoorbereiding en besluitvorming open voor iedereen;
- Duw de P&L verantwoordelijkheid naar een zo laag mogelijk niveau en geef medewerkers de mogelijkheid hierover autonoom beslissingen te nemen;
- Professionaliseer systematisch medewerkers om op termijn leiding te kunnen geven zonder macht c.q. positie;
- Stimuleer het zelforganiserend vermogen van medewerkers in 'communities of practice' waarin natuurlijke leiders de kans krijgen om zich te profileren.

Bovenstaande ontwikkellijnen impliceren een leider die in staat is om anderen te inspireren en te mobiliseren zonder positionele macht. De crux zit hem in het richting geven en ondersteunen van medewerkers. Kunt u zich recentelijk een veranderingstraject in uw organisatie herinneren, waar formele c.q. positionele macht er niet toe deed? Kunt u een organisatiebesluit voorstellen en implementeren zonder gebruik te maken van de positie van leidinggevenden? Kunt u zich een organisatie voorstellen waar de leidinggevende een 'primus inter pares' is en geen hiërarchische leidinggevende? En dus dingen gedaan krijgt zonder gebruik van formele macht? Kunt u zich voorstellen dat de beoordelings- en beloningssystematiek niet gebaseerd is op hiërarchische positie?

Uit onderzoeken, maar ook best practices blijkt telkens weer dat succesvolle leiders de volgende rollen vervullen:

Visionairs	die hun visie kunnen vertalen naar een tastbaar en wenkend perspectief
Verbinders	die in staat zijn om mensen met verschillende achtergronden en overtuigingen aan elkaar te binden
Architecten	in staat om de juiste condities en voorwaarden te scheppen voor samenwerking en het leveren van bijdrage
Rebellen	die continu de status quo ter discussie stellen en dit als een organisatiebrede ondernemingswaarde borgen
Mentoren	die medewerkers coachen en faciliteren om professioneel en persoonlijk te groeien
Conciërges	die hun medewerkers faciliteren hun verantwoordelijkheden zo goed mogelijk te vervullen
Bewakers	van de hierboven reeds vermelde managementprincipes

Afsluitend

Herdefinieer management

Management als discipline en als professie, is gebaseerd op principes van het industriële tijdperk waar kapitaal een schaars goed was. In het afgelopen decennium hebben we mede dankzij technologie een sterke transitie gezien, waar het hebben van kapitaal geen waarborg is voor de lange termijn continuïteit van de onderneming. Kennis is kostbaar. Maar vooral de wijze waarop we als individuen en collectieven en dus als organisaties samen kennis creëren, kennis delen en nieuwe kennis productief maken voor diverse toepassingen maakt het verschil.

We zitten in een tijdsgeslacht waar informatietechnologie het mogelijk maakt om totaal andere vormen van werken te exploreren en toe te passen. We staan aan de vooravond van een nieuwe revolutie. Een revolutie die onze paradigma's over management zal transformeren. Technologie stelt ons in staat om de economische voordelen van grote organisaties te benutten zonder de intermenselijke voordelen van kleine organisaties uit het oog te verliezen. En toch moeten we oppassen dat we niet in dezelfde valkuil vallen als alle voorgaande discussies in de afgelopen decennia. De discussie over decentralisatie en het zo laag mogelijk in de organisatie beleggen van verantwoordelijkheden is geen nieuwe discussie. Thematieken als empowerment, zelfsturende teams, kennismanagement, budgetloze organisaties, zijn niet nieuw. Reeds in 1955 is in Fortune Magazine een reeks artikelen hieraan gewijd. Sindsdien hebben we bij iedere maatschappelijke dan wel economische transitie tal van visionairs de revue zien passeren die het herdefiniëren van management hebben gepropageerd. Waarin verschilt de huidige discussie dan van al die voorgaande discussies? Mijn inziens in drie fundamentele aspecten:

Verandering is veranderd

De wijze waarop veranderingen plaatsvinden is veranderd. Niet alleen in snelheid, maar ook in termen van multi-dimensionaliteit en dus ook complexiteit. De klassieke wijze van besturen vergroot het aanpassingsvermogen van organisaties niet. Markten veranderen sneller dan organisaties. Zo snel zelfs, dat de klassieke definities van managen en organiseren meer belemmerend dan stimulerend zijn.

Democratisering

Het internet krijgt steeds meer de vorm van een 'Operating System' voor de wereld. Alle benodigde capaciteit, kennis en competenties is voor iedereen beschikbaar en kan door iedereen beschikbaar gesteld worden. Het gaat niet meer om eigendom maar over beschikbaarheid. Alles is met alles geconnecteerd en de informatie die we over deze connecties hebben neemt alleen maar toe. Big Data heeft haar intrede gedaan en stelt ons in staat om verkregen inzichten om te zetten naar het ontwerpen en faciliteren van gepersonaliseerde belevingen. Om in termen van Prahalad te spreken: Resources are global, Experiences are personalized (R=G; N=1).

Geen grenzen

Waar we vroeger nog spraken over afgebakende markten, ketens, klantgroepen, zien we in een tijdperk waar alles met alles geconnecteerd is dat dit soort grenzen nu meer een begrenzing zijn van ons innovatief denken, dan dat ze het opzoeken van nieuwe mogelijkheden en kansen stimuleren. Het wegvallen van deze grenzen maakt ook dat eenieder op ieder moment zelf bepaalt op welke wijze

en met wie hij relevante waarde kan creëren voor een specifieke doelgroep. Binnen en buiten de eigen organisatie. Dit impliceert dan ook dat organisaties zoals we ze nu kennen in de toekomst uit elkaar zullen vallen in een aantal functionaliteiten/ competenties. Iedere organisatie moet zich dan op een bijna Porteriaanse wijze de vraag stellen: Biedt deze competentie mij een onderscheidend dan wel kostenvoordeel? Indien niet, dan uitbesteden aan anderen die het veel beter kunnen. Unieke specialisatie wordt dan ook de toekomstige mantra. Open Innovatie en co-creatie kunnen hierbij vehikels zijn om de verschillende kennisdomeinen, competenties, mensen maar ook organisaties met elkaar te verbinden en uiteindelijk te laten uitgroeien tot business eco-systemen. Dit vergt van de toekomstige manager dat hij zijn organisatie durft open te stellen. Uiteindelijk moet men met elkaar accepteren dat 'there are more brains outside the company than inside the company'.

Uiteindelijk zullen we met elkaar een begrip moeten ontwikkelen waar management écht over gaat. Volgens mij is management "De verzameling activiteiten die mensen en middelen bij elkaar brengt en faciliteert om op een effectieve en efficiënte wijze gezamenlijke doelstellingen te realiseren". Het gaat er niet om dat we al datgene wat we tot nu uit de wetenschap en de managementpraktijk hebben geleerd overboord moeten gooien. Het is ook niet de bedoeling dat we nu opeens het managementvak totaal opnieuw moeten gaan vormgeven. Er zijn de afgelopen decennia te veel waardevolle inzichten opgebouwd waar we op voort kunnen borduren. Natuurlijk is het kiezen van een geschikt managementmodel afhankelijk van verschillende factoren zoals type bedrijfsvoering, type activiteiten, type producten/ diensten, type klanten, historie van de onderneming, de al dan niet aanwezige competenties van medewerkers en de voorhanden zijnde middelen. Waar het om gaat is dat we, langs een aantal uitgangspunten en principes zoals eerder uiteengezet, bewust de juiste keuzes maken over hoe het toekomstig managementmodel eruit moet gaan zien. De juistheid van deze keuzes hangt af van het inzicht in de huidige prevalerende managementprincipes. Deze principes zijn meestal ongeschreven, niet geëxpliciteerd en dus onzichtbaar. Maar onbewust bepalen ze wel de wijze waarop de dagelijkse managementpraktijk in uw organisatie vorm krijgt en wat voor implicaties dat heeft voor het denken en doen van uw medewerkers. (H)erkenning van de consequenties van de huidige managementprincipes – en of deze ook de juiste zijn gezien de ontwikkelingen in uw (business-)omgeving – is de eerste stap. Tevens ook de moeilijkste stap. Het is de stap waarin management de eigen overtuigingen ter discussie moet stellen, aan de kant moet zetten en vanuit nieuwe perspectieven het huidige managementmodel zal moeten herzien en vormgeven.

Over de auteur: **Toni Sfirtsis**



Prof. dr. Toni Sfirtsis is een expert op het gebied van Strategic Innovation & Future Leadership (Value Innovation, Business Innovation & Management Innovation). De afgelopen 20 jaar hield Sfirtsis zich vooral bezig met het adviseren en ondersteunen van organisaties in het vaststellen van hun toekomstige innovatieruimte en deze te vertalen naar concrete managementkeuzes en de implementatie ervan.

Sfirtsis is een gerenommeerd spreker op internationale fora en een ervaren executive docent bij TIAS school voor Business and Society.

Hij is tevens academic director van de Executive Master of Management and Organization en de Executive Master of Marketing.

Executive Master of **Management** and **Organization**

De Executive Master of Management and Organization is een interdisciplinaire management-opleiding voor het resultaatgericht en verantwoord vormgeven en aansturen van uw organisatie. U leert situaties vanuit diverse invalshoeken te bekijken en legt beter de link tussen strategie en uitvoering. Doordat de dagelijkse managementpraktijk centraal staat in de opleiding, kunt u alle theorie direct toepassen op uw organisatie.

Tijdens deze master leert u om in te spelen op een constant veranderende omgeving, waarbij u strategische dilemma's aan durft te pakken en een heldere koers uitzet. Wanneer u na 18 maanden de opleiding met goed gevolg afrondt, kunt u de prestigieuze titel MSc voeren.

