

EEN ACADEMISCHE IDEEËNBAZAAR

Van 7 tot 11 augustus vond in Vancouver het 75ste jaarcongres plaats van de Academy of Management. Ard-Pieter de Man en Hans Vermaak doen verslag.





Meer dan tienduizend mensen staan opgenomen in het vijfdaagse programma, want het is een congres dat voor en door de leden van de Academy of Management wordt vormgegeven. Hoeveel er totaal rondlopen, weet eigenlijk niemand hier in Vancouver. Anders dan de naam congres doet vermoeden, is dit jaarlijkse evenement niet alleen gericht op kennisuitwisseling. Het is in de eerste plaats een bazaar: een banenmarkt voor promovendi of andere wetenschappers die een nieuwe baan zoeken, een publicatiemarkt waar auteurs hun boeken aan de man brengen, artikelen in de week leggen of coauteurs vinden en een ideeënmarkt waar naam gemaakt wordt en geschiedenis geschreven. In de tweede plaats is het een reünie van wetenschappers en aanverwanten en pas in de derde plaats is de inhoudelijke discussie over onderzoek relevant. Al die activiteiten vinden plaats in ruim tweeduizend verschillende sessies en vaak ook er tussendoor: in de wandelgangen, aan het eten, tijdens de borrels. Tijdens het congres wisselen Babylonische spraakverwarringen en goede gesprekken elkaar frequent af. Een interessante ervaring.

De wetenschap werkt met kleine stapjes, dus spectaculaire nieuwe inzichten tref je zelden aan in de officiële sessies op 'de AoM'. Toch blijft het interessant om hier te komen, want je krijgt wel een gevoel waar het veld zich heen beweegt: welke onderwerpen zijn in opkomst, welke concepten verdiepen zich, wat wordt geproblematiseerd, wat wordt gevierd? Veel onderzoekers doen naast hun academische werk ook aan consulting en hen daarover uithoren, levert soms interessante inzichten op. Ook zijn er sessies waarin toppers op het vakgebied aangeven wat zij vinden dat de stand van zaken is en wat verder onderzocht moet worden. Ten slotte helpt het voor consultants om de precisie van de wetenschappers te ervaren. De vaak nauwkeurige definitie van concepten en de confrontatie van

theoretische stromingen helpt adviseurs bij het bepalen van hun positie in het veld.

De Nederlandse delegatie op dit congres is de laatste jaren gegroeid tot een van de grootste. Dit jaar hadden we na de VS, Canada, het VK en Duitsland de meeste bijdragen met vierhonderd van ons in het programma, met vertegenwoordigers van de RSM en VU in de top-10 van businessschools die participeerden. Engels gaat ons als taal niet al te slecht af, maar waarschijnlijk is de strenge sturing in de Nederlandse wetenschap op internationaal publiceren de voornaamste oorzaak. Ook tientallen Ooa-leden van het type *academic practitioner* liepen op het congres rond. Ieder kiest daarbij naar eigen voorkeur. De Academy is georganiseerd in enkele divisies, waarvan managementconsulting-onderzoek er een is. Overigens lijkt onderzoek dat voor managementconsultants interessant is, eerder in andere divisies plaats te vinden zoals ODC (over organisatieontwikkeling en actie-onderzoek) en BPS (waar de strategie- en organisatie-mensen te vinden zijn). Hieronder volgt vooral van die divisies een impressie, sterk gekleurd door het feit dat we gelukkig niet alle tweeduizend sessies hebben kunnen bezoeken.

Business Policy & Strategy

Opvallend in de BPS-divisie was de aandacht voor niet-beursgenoteerde, niet-westerse bedrijven. Het gros van de managementtheorie is gebaseerd op Europese en Amerikaanse beursgenoteerde organisaties. Er werden diverse oproepen gedaan om meer onderzoek te doen naar familiebedrijven, staatsbedrijven en de oosterse 'business groups' zoals de Koreaanse *chaebol*. Er is weinig bekend over de besturing en structuur

van deze organisaties waar de bestaande theorie maar deels mee uit de voeten kan, terwijl zij een grote en belangrijke groep vormen.

Gelieerd hieraan speelt ook de vraag van de veranderende rol van het hoofdkantoor. De monitoringfunctie hiervan neemt af omdat deze voor een belangrijk deel kan worden weggeautomatiseerd. De ondernemerschapsfunctie van het hoofdkantoor neemt toe. Tegelijk is de splitsing van hoofdkantoren een agendapunt. Wat is de levensvatbaarheid hiervan? Een toenemend aantal bedrijven maakt functionele hoofdkantoren (bijvoorbeeld voor R&D in Engeland, voor logistiek in Nederland, voor financiën in New York). Ook zijn er voorbeelden van organisaties die hun hoofdkantoor deels in het ene en deels in het andere continent hebben. De achtergronden hiervan zijn nog onvoldoende duidelijk.

De impact van de informatierevolutie op organisaties en *governance* is ook een hot issue. Het is misschien verbazingwekkend dat dit thema nu pas op de onderzoeksagenda komt, maar zoals de gerenommeerde onderzoeker Michael Cusumano zei tijdens het congres: de wetenschap loopt nu eenmaal dertig tot veertig jaar achter. We begrepen Toyota pas rond 1980, terwijl het al sinds 1947 werkt aan lean en just-in-time. Dat geldt ook voor de informatierevolutie: Bill Gates en Steve Jobs begrepen al in de jaren zeventig hoe de vork in de steel zit, maar de wetenschappers gaan het nu pas begrijpen. Vandaar de cluster van sessies rondom ecosystemen, groepen van gecoespecialiseerde bedrijven rondom een IT-platform. Dit onderzoek zit nog sterk in de conceptualiserende fase, waarbij de precieze definities van het empirisch object nog moeten worden vastgesteld.

ER IS WEINIG BEKEND OVER DE BESTURING EN STRUCTUUR VAN OOSTERSE ORGANISATIES ZOALS DE KOREAANSE *CHAEBOL*, TERWIJL ZIJ EEN GROTE EN BELANGRIJKE GROEP VORMEN

HET DENKEN OVER PARADOXEN EN CONTRADICTIES LIJKT OP DIT MOMENT OP ZIJN PIEK



Ooa-leden Leon de Caluwé en Hans Vermaak ontvingen de Rupert F. Chisholm Best Theory-to-Practice Paper Award voor hun paper *Creating a colorful model of change*. De award werd uitgereikt tijdens de studiereis AOM Canada. In de whitepaper wordt besproken hoe het model werd ontwikkeld en hoe het model is verspreid om zo academici te laten bijdragen aan de theorievorming. De award legt een mooi verband tussen de theorie en de praktijk.

Teleurstellend was de rol van de meeste grote namen. Die kwamen niet verder dan herhaling van wat ze al langer roepen. Henry Mintzberg speelde zijn grijsgedraaide plaat over de slechte opleidingen voor MBA's weer af. Hij kreeg veel bijval, ondanks het feit dat veel MBA's hun curriculum al hebben aangepast met vakken over ethiek, leiderschap, ondernemerschap. Wellicht heeft hij meer invloed gehad dan hij denkt.

Organization Development & Change

Al op de eerste dag zetten mensen als Inger Stensaker, Bill Passmore en Susan Mohrman de toon door overheersende praktijkopvattingen over veranderen te problematiseren. Het gaat er dan om dat veel verandering te veel papier blijft: een overmaat aan planning vooraf en het bouwen van draagvlak, terwijl die beide pas echt goed onderweg tot stand kunnen komen. Daarnaast gaat het om een gebrek aan risicobesef – waardoor jubelconcepten ongecorrigeerd blijven tot daar teleurstelling op volgt – en om een te naïeve opstelling als het gaat om de conserverende werking van topmanagement, macht en status quo. En tot slot om een te simplistisch beeld van veranderen als episodisch of continu: de meeste veranderingen stapelen zich namelijk – de ene begint voordat de ander ophoudt. Dat is noch episodisch, noch continu. Geen van die veranderingen zijn bovendien monolithisch, maar ze bestaan uit allerlei gelaagde processen van werkvloer, staf en management. Bovendien beperken ze zich zelden tot organisaties, maar gaan ze over muren heen. Waar gaat het dan naartoe met 'verander-management'? Terugkerend zijn de pleidooien voor het leren omgaan met complexiteit, het koppelen van leef- en systeemwereld, het werken met paradoxen en het vormgeven in coproductie. Wellicht zijn ook die insteken wel weer wat te eenzijdig, maar wij beluisterden het vooral als een correctiepoging. En een die wij zeker herkennen als wenselijk op basis van ons eigen werk. Procesdenken lijkt nog steeds te groeien in

populariteit – zowel in aantal sessies als in het meenemen van ideeën in andere terreinen. Bij procesdenken gaat het dan over de opvatting dat de wereld niet echt uit 'vaste dingen' bestaat, maar dat verschijnselen altijd in wording zijn, dat tijd niet lineair verloopt omdat we het verleden en de toekomst vooral in het heden ervaren, dat taal werkelijkheid nooit kan grijpen omdat die altijd meervoudig en rijker is dan we denken en dat verschijnselen niet te isoleren zijn maar altijd elkaar oproepen en elkaar definiëren. Wat betekent dat voor hoe we managen? Als 'de organisatie' eigenlijk niet bestaat, want die beleven we allemaal anders en die evolueert continu, wat zegt dat dan over organisatieontwerp of verandering? Het denken over paradoxen en contradicties lijkt op dit moment op zijn piek. Enerzijds zie je recapitulaties – bijvoorbeeld in de keynote-lezing van de divisie door Linda Putnam (er is er altijd maar één per divisie): waar staan we met al dat gepraat hierover van de laatste jaren? Je kunt de speech online zien, al mis je dan wel de sheets met alle literatuurreferenties (<http://bit.ly/1KYne2m>). Maar het geeft een indruk. In een andere sessie zag je tien bekende mensen zoals Ford, Burke, Woodman en Seo zich buigen over de huidige stand in ons vak rond het hanteren van vijf dualiteiten, waaronder 'resistance & readiness for change', 'rigor & relevance of research' en 'loose or tight coupling of contrasting processes'. Het onderwerp is echter niet alleen populair binnen de ODC-arena: sommige bijeenkomsten hierover werden gesponsord door zes of zelfs meer divisies. En juist daar zag je de vernieuwing ontstaan – startend met het besef dat we vaak niet precies genoeg zijn rond dit onderwerp. Er is niets zo krachteloos en obligaant als algemene uitspraken dat 'spanning erbij hoort' of dat je 'en-en moet denken en niet of-of'. Een mooi voorbeeld van wat precisie vermag was het verhaal van Glen Kreiner plus vier collegae over hoe organisatie-identiteit zich niet goed laat begrijpen door lijstjes van attributen omdat identiteit altijd in beweging en elastisch is. Zij lieten zien hoe we met elkaar in organisaties onze

werkelijkheid construeren binnen drie spanningsvelden: wat we als centraal of perifeer definiëren, wat we onderscheidend maken of wegmoffelen en of we continuïteit verkiezen of vernieuwing zoeken (zie Kleiner e.a. in het laatste nummer van het prestigieuze *Academy of Management Journal*). Door dit soort precisie ontstaan concepten die zowel een beter inzicht (o, zo werkt het) als een krachtiger handelingsperspectief (o, zo kunnen we interveniëren) aanreiken.

Management Consulting

‘Design thinking’ heeft de wind nog steeds mee. In de MC-divisie werd de keynote dit jaar gegeven voor Jeanne Liedtka, een praktijkmens én professor (Darden School of Business, University of Virginia) die ontwerpenden verbindt met strategievorming en innovatie. Haar verhaal staat nog niet online, maar een eerdere speech wel en die video geeft al een aardige indruk (<http://bit.ly/1KBvFSy>). Ook hier een verhaal van grote lijnen, waarin ook zij veranderen neerzet als een proces van coproductie met anderen, incrementeel vormgegeven, dicht op de leefwereld en vanuit reeds aanwezig engagement. Haar zienswijze is zeker een discussie waard.

In de managementconsultingdivisie was er verder een interessant paper van Bourgoin (HEC Montreal) en Harvey (Harvard) over de vraag hoe een nieuweling in het adviesvak toch ook een expert kan zijn. Zij definieerden dit als de ‘learning-credibility tension’: er zit een spanning in het feit dat een nieuwe consultant nog alles moet leren, maar tegelijkertijd ook geloofwaardigheid tegenover de klant moet uitstralen. Op basis van onderzoek beschreven zij de tactieken die gebruikt kunnen worden om deze spanning op te lossen. De interactie met de klant was een

breder thema in MC. De aandacht gaat daarbij steeds meer uit naar cocreatie met de klant en het effect daarvan op de positie van de consultant. Tot slot zagen we op veel plekken onverkort discussie opblaaien over hoe je praktijk en theorie met elkaar verbindt: in discussies over hoe je je rol vormgeeft als ‘scholar-practitioner’, in sessies over hoe je een congres kunt aanpassen zodat beide bloedgroepen zich er thuis voelen en wellicht nog wel het meest in allerlei sessies over actieonderzoek. Het nieuwe handboek voor actieonderzoek (800 pagina’s onder redactie van Hilary Bradbury) werd ten doop gehouden en is voor de liefhebber de moeite waard. De discussies zijn soms al te vertrouwd en daardoor vermoeiend, maar met regelmaat gaat het een tandje dieper en dan inspireert het. Het Nederlandse contingent was daarbij vaak hoorbaar aanwezig – soms omdat ze op het podium hun visie neerzetten (zoals Danielle Zandee), soms omdat ze een prijs kregen voor hoe ze een brug tussen de werelden leggen (Leon de Caluwé en Hans Vermaak) maar vooral ook omdat ze inbrachten wat hun ervaring of hun onderzoek over het combineren van die werelden laat zien (zoals Gertjan Schuiling). Wij hebben hier blijkbaar wat bij te dragen. Als dat voor jou ook geldt, weet dan dat volgend jaar augustus het weer feest is: van 5-9 augustus in Anaheim, California. Er is zelfs al een thema: ‘making organizations meaningful’. Als je zin hebt, zet het in je agenda. Als je niet alleen wil luisteren, maar ook zelf wat in wil brengen, dien een paper of workshop in voor begin januari (<http://aom.org>) en hoop dan (30-50% kans) dat die door de ‘peer review’ heen komt.

Ard-Pieter de Man is rector van Sioo. Hans Vermaak is adviseur, docent en onderzoeker.