

# Over de Noodzaak en Wetenschappelijke Uitdagingen van Onderzoek naar Strategische Waarde Creatie van Management Modellen

Prof. Dr. Frans A.J. Van Den Bosch



Farewell Address Series  
Research in Management

**Over de  
Noodzaak en Wetenschappelijke  
Uitdagingen van Onderzoek  
naar  
Strategische Waarde Creatie  
van Management Modellen**

**Bibliographical Data and Classifications**

Library of Congress Classification  
(LCC)

<http://lcweb.loc.gov/catdir/cpsolcco/lcco.h.pdf>

HD30, HD57.7, HM753, HD75.6

Journal of Economic Literature (JEL)

[http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)

L21, L22, M1, M14, L43, Q01

Gemeenschappelijke Onderwerpsontsluiting (GOO)  
Classification GOO

83.67, 83.81, 85.25

Keywords GOO

85.00; management;  
strategisch management; managers;  
conceptualisatie; modellen;  
Bedrijfskundig onderwijs; organisatie en  
omgeving; maatschappelijke  
verantwoordelijkheid; regulering

Free keywords

Management; Management Discipline;  
Management Model; Strategic Value  
Creation; Purpose; Complementarities;  
Ambidextrous manager; Top  
management; Schools of Management;  
Shared value creation; Management  
Innovation.

**Erasmus Research Institute of Management - ERIM**

The joint research institute of the Rotterdam School of Management (RSM)  
and the Erasmus School of Economics (ESE) at the Erasmus University Rotterdam  
Internet: [www.irim.eur.nl](http://www.irim.eur.nl)

**ERIM Electronic Series Portal:**

<http://hdl.handle.net/1765/1>

**Farewell Addresses Research in Management Series**

Reference number ERIM: EFA-2012-001-STR

ISBN 978-90-5892-308-0

© 2012, Frans A.J. Van Den Bosch

**Design and layout:** B&T Ontwerp en advies ([www.b-en-t.nl](http://www.b-en-t.nl))

**Print:** Haveka ([www.haveka.nl](http://www.haveka.nl))

This publication (cover and interior) is printed by haveka.nl on recycled paper, Revive®. The ink used is produced from renewable resources and alcohol free fountain solution. Certifications for the paper and the printing production process: Recycle, EU Flower, FSC, ISO14001. More info: <http://www.haveka.nl/greening>

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the author(s).



**Over de  
Noodzaak en Wetenschappelijke  
Uitdagingen van Onderzoek  
naar  
Strategische Waarde Creatie  
van Management Modellen**

**Afscheidsrede**

De Nederlandse versie van de in het Engels uitgesproken rede  
ter gelegenheid van het afscheid als Full Professor of Management  
aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University,  
op 11 mei 2012

door

**Prof. Dr. Frans A.J. Van Den Bosch**

Vakgroep Strategisch Management & Ondernemerschap  
Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam  
Postbus 1738  
3000 DR Rotterdam  
E-mail: [fbosch@rsm.nl](mailto:fbosch@rsm.nl)  
[www.rsm.nl/fvandenbosch](http://www.rsm.nl/fvandenbosch)

## Profiel

---

Prof. Dr. Frans A.J. Van Den Bosch was (tot april 2012) hoogleraar Bedrijfskunde, i.h.b. het Management van “Interfaces between Organizations and Environments” van de vakgroep Strategic Management & Entrepreneurship, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam. Hij heeft momenteel een part-time aanstelling aan de Rotterdam School of Management. Van den Bosch was voorzitter van de vakgroep (1990-2002), en voorzitter van de Facultaire PhD Commissie (1990-1999), van de Facultaire “Promotion and Tenure Committee” (2002-2007) en van 2005-2011 voorzitter van de “Program Advisory Board” van het Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Zijn onderzoek is gericht op het ontwikkelen van Management theorieën voor organisaties en ondernemingen en op onderwerpen zoals strategische vernieuwingsprocessen, management innovatie en corporate governance. Hij heeft een aantal boeken en meer dan 175 wetenschappelijke artikelen en hoofdstukken in boeken geschreven. Zijn publicaties zijn verschenen in “top journals” zoals Academy of Management Journal, Journal of Management Studies, Management Science, Organization Science and Organization Studies; tevens is hij board member van internationale wetenschappelijke tijdschriften. Van den Bosch heeft meer dan 33 dissertaties begeleid. Namens de Erasmus University Rotterdam trad hij in 1993 als ere-promotor op van Professor Michael Porter van de Harvard Business School. Van Den Bosch is actief betrokken geweest in het bedrijfsleven en in de publieke sector, ondermeer als vice-voorzitter van de Kamer van Koophandel Rotterdam, lid van de gemeenteraad Rotterdam, adviseur van een landelijke vakbond en als voorzitter van de Raad van Commissarissen van Nederlandse ondernemingen. Van den Bosch richt zich met name op wetenschappelijk onderzoek, begeleiding van promovendi en onderwijs.

## Samenvatting rede

---

In zijn afscheidsrede verwijst Van den Bosch naar het gezegde: “Nothing is as practical as good theory” en besteedt in dat verband aandacht aan hoe “goede” Management theorieën te ontwikkelen die “praktisch” zijn voor bedrijven en de maatschappij. Management behoort tot de meest belangrijke “resources” van doel georiënteerde organisaties. In de media en in de publieke discussie staat evenwel de afnemende legitimiteit van managers centraal. Dit roept de uitdagende vraag op: Verliezen managers hun maatschappelijke legitimiteit? En als dat het geval is, rijst de tweede vraag: Hoe kan een meer solide theoretische fundering van Management als kern “resource” bijdragen aan nieuwe inzichten in de rol van Management t.o.v. de Markt als een alternatief coördinatie mechanisme voor waarde creatie voor het bedrijfsleven en voor de maatschappij?

Op basis van beide vragen wordt een viertal wetenschappelijke uitdagingen besproken. Ten eerste, in het onderzoek naar Management moet Management als resource centraal staan en niet als een soort “verlengstuk” van de Markt. Ten tweede, Management moet meer wetenschappelijk gedefinieerd worden, los van de concrete activiteiten van managers in de praktijk. In dat verband wordt voorgesteld om de definitie te baseren op algemene geldende kernactiviteiten van Management. Ten derde, voorgesteld wordt om het doel van Management los te koppelen van winstgevendheid sec of van aandeelhouders waarde creatie. In plaats daarvan is het doel de creatie van strategische waarde (inclusief de economische waarde) voor de maatschappij. Ten vierde, op basis van recente bijdragen aan de literatuur wordt voorgesteld i.p.v. over management van organisaties over het wetenschappelijk gedefinieerde concept van Management Model van organisaties te spreken.

Een actuele toepassing wordt gegeven van hoe het Management Model zou moeten veranderen om de uitdaging aan te gaan van “Shared Value Creation”: zowel economische als sociale waarde voor de stakeholders creëren. Dat sluit aan bij het laatste onderwerp: Hoe Management Modellen te veranderen. Dat is de grote uitdaging en wordt aangeduid met “Management Innovation”. Afgesloten wordt met een viertal aanbevelingen. Die zijn gericht op (1) onderzoekers en op de ontwikkeling van de Management Discipline, (2) Schools of Management, (3) managers in de praktijk en op (4) overheids / regelgevende instanties.



# Inhoud

---

<b>Profiel</b>	<b>4</b>
<b>Samenvatting rede</b>	<b>5</b>
<b>Inhoud</b>	<b>7</b>
<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>1. Noodzaak</b>	<b>13</b>
<b>2. Over de wetenschappelijke uitdagingen van het verrichten van Management onderzoek</b>	<b>15</b>
<b>3. Strategische waarde creërende Management Modellen</b>	<b>19</b>
<b>4. Management Innovation door verandering van het Management Model van een organisatie</b>	<b>25</b>
<b>5. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>29</b>
<b>6. Bedankt!</b>	<b>33</b>

Voor een nadere toelichting van onderdelen van de tekst en de literatuurverwijzingen zie de “Notes” en “References” in de Engelse versie





## Inleiding

---

*Geachte Rector Magnificus,  
College van Bestuur,  
collega's, studenten,  
familie en vrienden,  
dames en heren,*

Zo'n 40 jaar geleden, in deze Aula, begon ik mijn wetenschappelijke loopbaan als jonge wetenschappelijk medewerker Economie. Ik gaf college aan zo'n 800 eerstejaars studenten over de grondbeginselen van het meten van macro-economische grootheden. Om de aandacht en belangstelling van de studenten te houden, leerde ik snel uit te leggen hoe nogal abstracte grootheden als het Nationaal Inkomen van betekenis kunnen zijn voor de praktijk. Ter gelegenheid van mijn benoeming tot Full Professor of Management, zo'n 25 jaar geleden, sprak ik in ook deze Aula mijn oratie uit met de titel: "Over de Grenzen van Organisaties". De eerste zin luidde: "*Nothing is as practical as good theory*". Deze kernachtige uitspraak heeft betrekking op "Social Management" en komt van Kurt Lewin (1945). Die uitspraak geeft wat mij betreft de richting aan waarin de Management discipline zich verder zou moeten ontwikkelen.

De afgelopen jaren waren voor mij een mooie periode: bijdragen aan het ontwikkelen en toepassen van "goede" theorieën in het bijzonder gericht op het begrijpen van het functioneren van organisaties vanuit (strategisch) management perspectief. Daarmee is bijgedragen aan de strategische vernieuwing van ondernemingen en organisaties. Mijn energie om dat te doen komt voort uit mijn nieuwsgierigheid en een sterk gevoelde noodzaak om de *bijdrage van Management aan de waardecreatie voor de samenleving* te onderzoeken en daarmee te verduidelijken. Eén en ander mede ten opzicht van de *Markt* waarmee Management deels complementair is maar waarmee Management ook als het ware "concurrereert" als alternatieve manier van welvaartscreatie voor de samenleving.

In dit laatste college als Full Professor of Management wil ik ingaan op het ontwikkelen van goede theoretische concepten en theorieën met oog voor de praktische relevantie voor organisaties en de samenleving. Het onderwerp dat ik hiervoor gekozen heb betreft waarschijnlijk de meest belangrijke resource van doel georiënteerde organisaties. Maar tegelijkertijd is deze resource ook wellicht het minst begrepen en daardoor aan kritiek bloot komen te staan. Deze resource betreft het Management van organisaties. Om deze eigenaardige

paradox te analyseren en aanbevelingen te formuleren, bespreek ik een aantal onderwerpen; zie Box 1.

#### Box 1: Onderwerpen

---

- |  |  |
|--|--|
| <b>1 Noodzaak:</b>   | – legitimiteit terugwinnen van Management  |
| <b>2 Wetenschappelijke uitdaging:</b>                        | – definiëren van Management als een wetenschappelijk construct/ model<br><br>– onderscheiden van vage betekenis van management in de dagelijkse praktijk |
| <b>3 Strategische waarde scheppende Management Modellen:</b> | – definiëren van doel van Management Modellen<br><br>– introductie van wetenschappelijk Management Model met vier kernactiviteiten van Management        |
| <b>4 Management Innovatie:</b>                               | – resulteert uit verandering van Management Model<br><br>– moeilijk, maar nodig om strategische waarde te blijven creëren                                |
- 

In het *eerste onderwerp* komt de noodzaak van het ontwikkelen van goede Management theorieën aan de orde. Die noodzaak wordt onderstreept door de huidige kritiek in de media en in de publieke opinie op Management. In die kritiek wordt Management geassocieerd met managers die hoge salarissen en bonussen claimen, weinig belangstelling hebben voor ethische normen en voor hun personeel, een gebrek aan leiderschap vertonen, Amerikaans jargon en spreadsheets gebaseerd op financiële instrumenten gebruiken, en vooral gericht zijn op financieel-economische doelstellingen zoals de creatie van aandeelhouderswaarde en kortetermijnwinsten. Publicaties met titels als “De Laatste Manager” (2010) en “First, let’s fire all the managers” (2011) illustreren de afnemende maatschappelijke legitimiteit van managers. Vanzelfsprekend heeft deze forse kritiek implicaties voor de maatschappelijke legitimiteit van de kennisproductie en kennisverspreiding van aan universiteiten verbonden Schools of Management (Khurana, 2007; Morsing & Rovira, 2011; Rousseau, 2012).

In het verleden is Management in bepaalde perioden echter wel beschouwd als een belangrijke factor voor de samenleving (Chandler, 1977). Daarmee rijst de *uitdagende vraag*: Verliezen managers hun maatschappelijke legitimiteit? En als dat het geval is, rijst als tweede vraag: “Hoe kan wetenschappelijk onderzoek naar Management bijdragen aan nieuwe inzichten in deze meest waardevolle resource voor organisaties?”.

In het *tweede onderwerp* ga ik in op de noodzaak om voor Management een wetenschappelijke definitie te ontwikkelen die los moet komen te staan van de betekenis zoals die in het verleden en heden in de praktijk én in het dagelijks taalgebruik is ontstaan. Ook wijs ik in dit verband op de noodzaak om het doel van Management te verduidelijken en doe daartoe een voorstel.

In het *derde onderwerp* ga ik in op een recente ontwikkeling inzake Management Modellen. Ik zal voorstellen om, in plaats van over het Management van een organisatie, te spreken over het wetenschappelijke concept Management Model van een organisatie. Dit concept benadrukt dat een concrete organisatie of onderneming – in principe – uit meerdere Management Modellen kan kiezen, afhankelijk van de doeleinden en de aard van de omgevingsdynamiek.

In het *vierde onderwerp* komt de noodzaak van (tijdig) veranderen van het Management Model van een organisatie aan bod. Dit betreft de uitdaging van “Management Innovatie”. Dit onderwerp zie ik als een van de meest veeleisende onderwerpen van het Strategisch Management van organisaties. Dat komt omdat bij verandering van Management Model managers zélf in het geding komen. In het *vijfde deel* formuleer ik een viertal aanbevelingen.



## 1. Noodzaak

---

In een van de klassieke bijdragen aan de Economie, het boek van Adam Smith over “The Wealth of Nations” (1776), wordt de rol van markten beschreven. Markten werken als een soort “Onzichtbare Handen” die de economische activiteiten coördineren. Zo’n 200 jaar later, in 1977, publiceerde Alfred Chandler zijn boek getiteld: “The Visible Hand.” In Chandler’s analyse werd de “Onzichtbare Hand” van de Markt deels vervangen door de “Zichtbare Hand” van Management. Met de toegenomen complexiteit van het bedrijfsleven nam Management de rol van de Markt over in het coördineren van activiteiten in de grotere ondernemingen. Markten worden gedreven door vraag en aanbod en ondernemingen richten zich op het behalen van economische winst. In Chandler’s (1977: 10) analyse kwam er een scheiding tussen de managers en de “eigenaren” (aandeelhouders) van de onderneming, en de managers “preferred policies that favoured the long-term stability and growth of their enterprise to those [policies] that maximised current profits”.

Zo lang de Markt en het Management van organisaties als *twee onderscheiden concepten* worden beschouwd, zowel in de theorie, de praktijk als in de visie van politici, functioneren beide als “countervailing power”. Zowel de Markt als het Management van organisaties concurreren daarmee als alternatieve manieren om welvaart te creëren voor de samenleving. Management en Markt vullen elkaar deels aan én concurreren in de creatie van welvaart voor de samenleving. In de loop van de tijd werd Management echter steeds meer verbonden met de aandeelhouders van de onderneming en hun financiële belangen. In plaats van dat de “Onzichtbare Hand” in de Markt opereerde en Management als de “Zichtbare Hand” in de coördinatie van activiteiten van een onderneming, strekte onder invloed van machtige “interest groups” de Markt zich uit in de onderneming. De Markt werd in de onderneming als het ware zichtbaar omdat de Markt grip kreeg op de “Handen” van Management.

Om de “countervailing power” en de legitimiteit van Management te herwinnen als een alternatieve manier van welvaartcreatie, is het nodig om Management een meer hechte theoretische fundering te geven. Zo’n fundering kan mijns inziens zeker niet (alleen) gebaseerd worden op economische theorieën zoals Agency en Transaction Costs Economics. Markt en Management zouden dan onvoldoende onderscheidend zijn, zowel qua theoretische fundering als qua perspectief op waarde creatie. De theoretische fundering van Management moet zich richten op de meest belangrijke resource van doelgeoriënteerde organisaties, Management. Maar daarmee ook op intentionaliteit

van mensen in organisaties, alsmede op de strategische bijdrage aan welvaartscreatie voor de samenleving. Bijdragen aan zo'n theoretische fundering van de Management discipline is vanzelfsprekend een grote uitdaging voor onderzoeksinstituten in Management en voor aan universiteiten verbonden Schools of Management. Zoals Ghoshal (2005: 87) er evenwel terecht op wees betekent dat: "... to build management theories that are broader and richer than the reductionist and partial theories we have been developing over the last 30 years."

## 2. Over de wetenschappelijke uitdagingen van het verrichten van Management onderzoek

---

Als je een wetenschapper vraagt naar de uitdagingen van het doen van onderzoek op een nieuw gebied, zullen vele uitdagingen worden genoemd. Ik wil deze verleiding vermijden en mijzelf beperken tot een viertal belangrijke uitdagingen, met name gericht op het concept Management zelf; zie Box 2.1. Naar mijn opvatting is het ophelderen van dat concept en van het doel van Management een eerste voorwaarde voor de ontwikkeling van de Management Discipline.

### Box 2.1: Wetenschappelijke uitdagingen van onderzoek in Management

---

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1 | Naar een management perspectief in onderzoek naar Management:      | – maak Management “Zichtbaar” in modellen, proposities en hypothesen  |
| 2 | Naar op theorie gebaseerde en generieke definities van Management: | – toepasbaar op bv. grote en kleine ondernemingen en non-profitorganisaties: <i>context neutrale definities</i> |
| 3 | Naar verduidelijken van het doel van Management / Management Model |   |
| 4 | Naar Management <i>Modellen</i>                                    |   |
- 

De eerste uitdaging is het ontwikkelen van een *expliciet management perspectief* in Management onderzoek (Bartlett & Ghoshal, 1993; Simon, 1967). Dit klinkt opmerkelijk omdat buitenstaanders verwachten dat zulks al het geval is. Maar dat is nog niet zo. In de meeste theorieën, frameworks en modellen die gebruikt worden in de zogenaamde functionele gebieden van Management zoals Financial Management, Marketing Management en ICT & Logistiek Management, is het Management construct nog *niet echt “Zichtbaar”*. In het grootste deel van de artikelen in internationale wetenschappelijke toptijdschriften zoals Strategic Management Journal en Journal of Management Studies, is dat ook het geval. Het Management construct ontbreekt in conceptuele frameworks, proposities en hypothesen, d.w.z. in het hart van theorie ontwikkeling resp. theorie testen. Er zijn evenwel uitzonderingen. Een voorbeeld daarvan is de zogenaamde Upper Echelon theorie; alhoewel deze theorie op het topmanagement focust en op de attributen daarvan (Hambrick & Mason, 1984), zoals de samenstelling van de teams, wordt echter niet of weinig aandacht besteed aan de kernactiviteiten van Management in hun onderlinge samenhang. Kortom, er is nog veel werk aan de winkel.



De tweede uitdaging is daarom het ontwikkelen van adequate *definities van Management*. Die definities moeten niet gebaseerd zijn op historische betekenissen en activiteiten van Management, zoals de associatie met hiërarchie, controle of het opdracht geven aan personeel. Dergelijke aspecten verwijzen eerder naar keuzen die in het verleden zijn gemaakt in een bepaalde context. Het probleem daarbij is, dat die tijd – en plaatsgebonden keuzen niet bijdragen aan het zoeken naar de meer fundamentele activiteiten waar het Management zich eigenlijk op richt. Bijvoorbeeld de management activiteit van het opdracht geven aan personeel is een tamelijk extreme keus uit de diverse mogelijkheden van het managen van de kernactiviteit ‘besluiten nemen’. Die aanpak komt nog wel voor in bijvoorbeeld militaire organisaties maar weinig voor in Universiteiten.

Voorgesteld wordt om een *context-neutrale benadering* te kiezen voor de ontwikkeling van een definitie van Management en te focussen op *generieke kernactiviteiten van Management*. Die kernactiviteiten moeten dan wel relevant zijn voor het analyseren van het Management van zowel de bouw van piramides destijds in Egypte, van het Management van de drukkerijen ten tijde van Desiderius Erasmus, van multinationale ondernemingen zoals Royal Dutch Shell en van Universiteiten.

Kijkend naar de definities van Management in de klassieke bijdragen van bijvoorbeeld Taylor (1911), Fayol (1949), Barnard (1938) en Drucker (1954), naar de meer recente bijdragen van bijvoorbeeld Mintzberg (2009) of naar overzichtsartikelen (Hales, 1986), blijkt dat er bepaald géén overeenstemming bestaat over een beperkt aantal context-neutrale kernactiviteiten van Management. Ik zie evenwel veel belovende ontwikkelingen. Gebaseerd op een uitgebreid literatuur onderzoek hebben recentelijk Birkinshaw en collega’s voorgesteld om op een *viertal kernactiviteiten van Management* in te zoomen die bepalend zijn voor het bereiken van de doelen van organisaties, zie Box 2.2.

Twee van de vier kernactiviteiten zijn gerelateerd aan de doeleinden: (1) het managen van de richting (“direction”) en (2) het managen van de motivatie van mensen (“motivation”). Deze twee kernactiviteiten zijn overigens nauw gerelateerd aan *Leiderschap* in doelgerichte organisaties. Leiderschap is momenteel onvoldoende verbonden met Management. Mijns inziens is dat mede veroorzaakt door de toenemende associatie van Management met Markt(werking) in de praktijk, mede gevoed door dominante theoretische perspectieven, waarin voor belangrijke onderwerpen als intentionaliteit van mensen, normen en waarden en niet-economische doelstellingen weinig tot

geen plaats is ingeruimd (Ghoshal, 2005). De overige twee zijn gericht op het managen van de middelen om dat te bereiken: (3) het managen van coördinatie (“coordination”) en (4) het managen van besluit (“decision”)

---

### Box 2.2: Context neutrale kernactiviteiten van Management

---

- **Management van een sociale organisatie bestaat uit vier kernactiviteiten van Management**<sup>a)</sup>
    - Het managen van doelen: (1) doelstellingen en (2) motivatie van mensen
    - Het managen van middelen: (3) coördinatie en (4) besluitvorming teneinde de organisatiedoelstellingen te bereiken
  - **Doel van Management Model:**
    - Strategische waarde creatie
    - Strategie perspectief: verbindt “binnen” met “buiten” (stakeholders)
    - refereert naar lange termijn organisatieprestaties
    - vermijdt “één-beste-manier” van Management
- 

a) Aangepast op basis van Birkinshaw (2010)

De derde uitdaging is het theoretiseren over de *doelstelling van Management*. Naar mijn oordeel is dit van groot belang voor de maatschappelijke legitimiteit van Management en voor een beter begrip van Management als een – in vergelijking met de Markt – alternatieve manier om welvaart te creëren voor de samenleving. Voorts geeft een geformuleerde doelstelling van Management de mogelijkheid van het wetenschappelijk vaststellen van de invloed van Management op organisatie prestaties. Het Management van de organisaties – hetzij een onderneming, non-profit organisatie, of voetbalteam – gaat in ieder geval over richting geven aan activiteiten. Dat wil zeggen wat zijn de doelstellingen en waarom en hoe en voor wie voegen die waarde toe? Zijn in dit verband financiële doelstellingen zoals winst, rendement op investeringen (ROI) e.d. de doelstellingen van Management? Mijns inziens is dat niet het geval. *Financiële doelen zijn per definitie geen strategische doelen*: goed financieel beheer is een noodzakelijke voorwaarde voor de continuïteit van de organisatie. In een wetenschappelijke benadering van Management moeten de doelstellingen verbonden worden met *generieke en contextneutrale doelstellingen*.

Vanuit een Strategisch Management perspectief zou als doelstelling van Management geformuleerd kunnen worden het *creëren van strategische waarde*. Strategische waarde creatie omvat economische waarde creatie maar is een meeromvattend waarde begrip. Strategische waardecreatie verbindt als het ware de in de organisatie geformuleerde doelen van een organisatie met de uitkomsten daarvan zoals waargenomen resp. ervaren door de externe stakeholders van de organisatie. Strategisch waardecreatie is daarmee een soort “Lakmoestest”: een figuurlijke test die uitsluitsel geeft over iets wat wel beweerd wordt, maar nader onderzocht moet worden.

Strategische waarde creatie geeft dan de levensvatbaarheid of duurzaamheid aan op de lange termijn van organisaties om welvaart te creëren voor de samenleving, zie het onderste deel van Box 2.2. Zo'n test is van belang voor het personeel van de organisatie, voor het Management, de externe stakeholders én voor de samenleving. De keuze voor strategische waardecreatie vermijdt ook het risico van het denken in termen van "*de enige best manier*" van het *managen* van een organisatie. Die manier van denken ontkent de verantwoordelijkheid van Management van een organisatie om continu te zoeken naar verbetering van de strategische waardecreatie voor de organisatie in een dynamische omgeving. Dit brengt mij op de vierde uitdaging: het ontwikkelen van Management Modellen. Dit is het onderwerp van het volgende deel.

### 3. Strategische waarde creërende Management Modellen

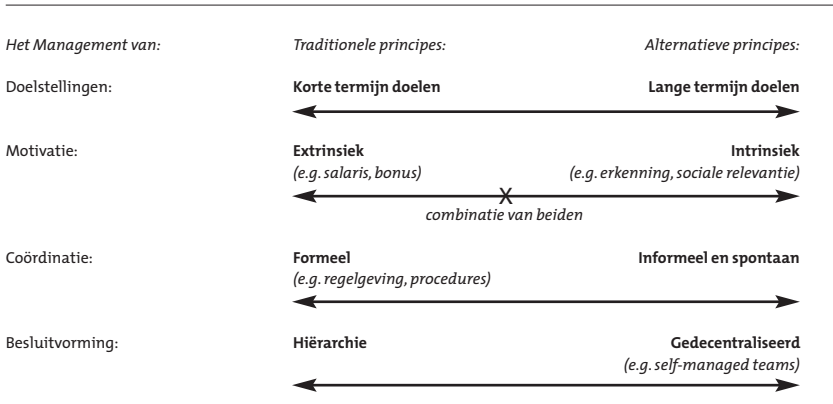
---

In dit deel bespreek ik Management Modellen en laat zien hoe verschillende Management Modellen – in dezelfde omgeving – verschillen in strategische waardecreatie voor organisaties. Ook zal ik ingaan op de invloed van de veronderstelling van complementariteit – d.w.z. onderlinge samenhang – tussen de vier kernactiviteiten van Management en op een dynamisch perspectief op Management Modellen. Een korte en zeer actuele toepassing belicht de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van Management Modellen.

De vier kernactiviteiten van Management vormen de bouwstenen van het Management Model concept. Elk van deze kernactiviteiten kan, afhankelijk van het gekozen principe op een verschillende manier worden uitgevoerd. Zo kan bij het managen van doelen (“direction”) gekozen worden voor een korte termijn of lange termijn focus. Bij het management van motivatie (“motivation”) staan bijvoorbeeld het traditionele principe van extrinsieke motivatie en het principe van intrinsieke motivatie tegenover elkaar. Extrinsieke motivatie is verbonden met de hoogte van het salaris, bonussen e.d. Een voorbeeld van intrinsieke motivatie is een hoogleraar die graag aan een Universiteit werkt omdat daar intrinsieke motivatie meer ruimte kan krijgen. Dat komt tot uiting in bijvoorbeeld de mogelijkheid van onafhankelijkheid, creativiteit, lesgeven aan kritische geesten en bijdragen aan de samenleving. In zekere zin kan daar een persoonlijke “mission statement” worden nagestreefd: een uitstekend voorbeeld van intrinsieke motivatie.

Box 3.1 geeft voor elk van de vier kernactiviteiten van Management twee alternatieve principes aan. De eerste twee – “direction” en “motivation” zijn al toegelicht. Coördinatie kan plaatsvinden op een formele manier middels procedures e.d. resp. op informele wijze. Besluiten nemen, de vierde kernactiviteit van Management vindt traditioneel plaats d.m.v. een management hiërarchie. Het kan ook anders, namelijk op een gedecentraliseerde manier waarin de besluiten worden genomen op een lager niveau, bijvoorbeeld in zogenaamde “self-managed teams”.

**Box 3.1: Vier kernactiviteiten van Management en de te maken strategische keuzen**



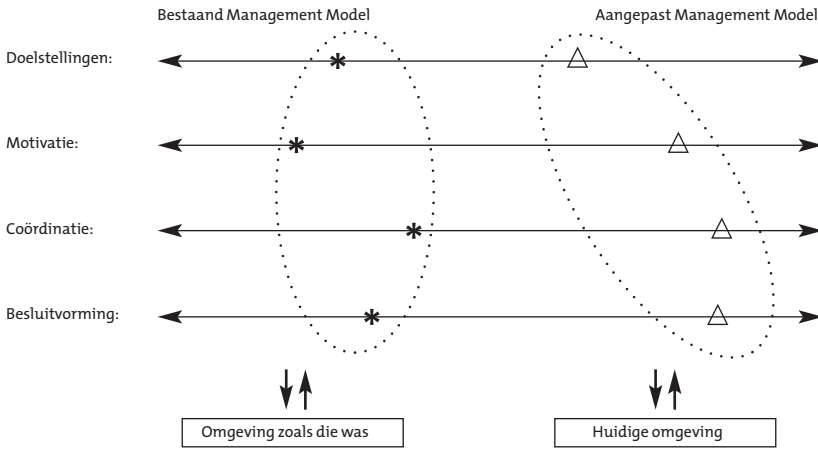
Bron: Birkinshaw & Goddard (2009), aangepast door auteur

Een Management Model belicht de verschillende *strategische management keuzen*. Ik zal er een tweetal illustreren. De eerste is heel belangrijk maar wordt niet goed onderkend in de praktijk en, tot op zekere hoogte, ook niet in het Management onderzoek. Het gaat over de strategische vraag: *wie is betrokken, en hoe, bij de kernactiviteiten van Management?* Het antwoord lijkt simpel: vanzelfsprekend verrichten managers de kernactiviteiten van Management. Maar zo'n antwoord reflecteert de voor velen als vaststaand zijnde waarheid van traditionele opvattingen over Management. Op basis van het construct Management Model is het antwoord: de verdeling van de vier kernactiviteiten van Management over de organisatie leden moet het doel van strategische waardecreatie dienen. En dus niet de gevestigde belangen dienen van de bestaande management hiërarchie. *Werknemers kunnen dus heel goed participeren in kernactiviteiten van Management* (Grey, 1999). Dit was al door Fayol (1949) glashelder verwoord.

Het tweede voorbeeld van strategische management keuzen gaat over het *aanpassen van het Management Model* als gevolg van omgevingsveranderingen, zoals de huidige crisis. In plaats van hoofdzakelijk financiële acties zoals kostenbesparingen doorvoeren en personeel ontslaan – de nog steeds meest voorkomende acties van managers – verdienen méér strategische keuzen de aandacht, zie Box 3.2. Door gericht de principes waarop de vier kernactiviteiten van Management zijn gebaseerd aan te passen kan op meer duurzame strategische waarde worden gecreëerd. Bijvoorbeeld door decentralisatie van de besluitvorming en de coördinatie minder formeel aan te pakken en daarmee sneller in te spelen op de dynamische omgeving. Sneller en flexibeler op individuele klantwensen inspelen wordt daardoor bevorderd.

### Box 3.2: Aanpassing van Management Model vanwege omgevingsveranderingen

Core activities of Management:



Ik zou graag zien dat de literatuur over Management Modellen wordt uitgebreid met de introductie van de *veronderstelling van complementariteit*. Dat wil zeggen dat het effect op organisatie prestaties door een toeneming van één bepaalde activiteit groter wordt als tegelijkertijd ook een andere – complementaire – activiteit toeneemt. Een heel interessant voorbeeld daarvan – waar we onderzoek naar doen – is de relatie tussen technologische en “sociale” innovatie. Onder “sociale” innovatie verstaan we de zogenaamde niet-technologische determinanten van innovatie. Voorbeelden daarvan zijn innovaties in management en organisatie (Volberda e.a., 2005, 2006, 2007). Uit ons onderzoek blijkt dat vergroting van technologische kennis middels R&D veel meer succesvol is als tegelijkertijd ook geïnvesteerd wordt in “sociale” innovatie. “Sociale” innovatie is op grond van het Management Model gerelateerd aan verandering van principes waarop de vier kernactiviteiten van Management zijn gebaseerd. Die complementariteiten tussen technologische innovatie en “sociale” innovatie dragen in doorslaggevende mate bij om de nieuwe technologische kennis in de vorm van nieuwe producten, processen en dienstverlening een succes op de markt te maken.

Een en ander kan ook in Box 3.2 worden geïllustreerd. Als in de aanpassing van het Management Model het managen van motivatie verschuift naar meer intrinsieke motivatie, terwijl géén andere veranderingen optreden kan dat resulteren in een vermindering van de strategische waardecreatie. Het aanpassen van het Management Model moet dus gebeuren met in achtneming

van de onderlinge relaties tussen de vier kernactiviteiten van Management. Als dat gebeurt wordt op termijn de grootste strategische waardecreatie bereikt. Door gebrek aan inzicht, aan onvoldoende flexibele managers maar vooral door gevestigde belangen, is het aannemelijk dat de meeste doelgeoriënteerde organisaties minder strategische waarde creëren dan mogelijk is. Ik zou dat verschijnsel willen aanduiden met “*managerial underperformance*”, zie het onderste deel van Box 3.3., zie het onderste deel van Box 3.3.

---

**Box 3.3: Complementariteit tussen kernactiviteiten van Management in een Management Model en het optreden van ‘underperformance’ van Management**

---

- **Complementariteiten: relaties tussen Direction (Di), Motivation (Mo), Coordination (Co) en Decision (De)**
  - Strategische Waarde Creatie van Management Model =  $f(Di, Mo, Co, De)$
  - Een eenvoudig illustratief voorbeeld van het effect van  $\Delta Mo$  én complementariteit met Co op Strategische Waarde Creatie:

$$\Delta f = \left( \frac{\partial f}{\partial Mo} + \frac{\partial^2 f}{\partial Mo \partial Co} \Delta Co \right) \Delta Mo$$

- **Underperformance van Management**
    - door gedeeltelijk veranderen Management Model i.p.v. benutten complementariteiten (coherente verandering)
    - resulteert in minder Strategische Waarde Creatie vergeleken met wat gerealiseerd zou kunnen worden
- 

Bezien vanuit een dynamisch perspectief laat het doelbewust veranderen van het Management Model interessante strategische keuzen zien. Laten we het voorbeeld nemen van de *opkomst van het Internet*. Vele organisaties hebben daarop niet tijdig strategisch ingespeeld. Dat komt tot uiting in “*managerial underperformance*”. De opkomst van het Internet vereiste in eerste instantie fundamentele veranderingen in het management van coördinatie, zowel intern als extern. Maar tegelijkertijd benadrukt het Management Model dat t.a.v. de andere drie kernactiviteiten van Management óók strategische keuzen nodig zijn. Het Internet maakt markten transparant en daarmee krijgen ook concurrenten en de klanten veel meer invloed op organisaties. Om die uitdagingen aan te gaan zijn ingrijpende veranderingen in het Management Model nodig. De volgorde van die veranderingen bijvoorbeeld eerst “*direction*”, gevolgd door “*motivation*”, en het tempo van de veranderingen zullen verschillend zijn voor vergelijkbare organisaties. Deze verschillen resulteren in verschillen in strategische waardecreatie, strategische positionering en in concurrentievoorsprong.

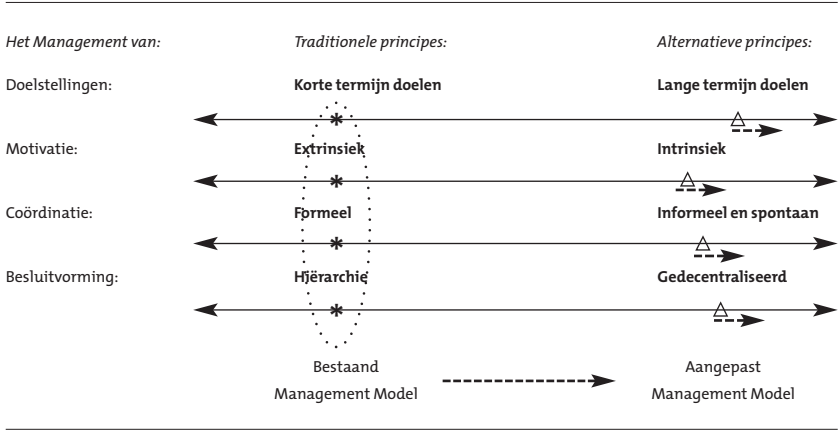
Een korte, actuele toepassing illustreert de wetenschappelijke en praktische relevantie van het concept Management Model. Het betreft een recent onderwerp in Strategisch onderzoek: *Shared Value Creation*. Michael Porter & Kramer (2011) introduceerden dit perspectief. In hun zienswijze toont de huidige diep ingrijpende economische en financiële wereldwijde crisis aan dat het kapitalistische stelsel gebaseerd op vergaande marktwerking heeft gefaald. Managers hebben te veel gefocust op korte termijn winst en op aandeelhouderswaarde; bedrijven zijn tekort geschoten in hun waardecreatie voor de samenleving. Porter en Kramer stellen voor *de doeleinden van de ondernemingen te verbreden*: economische waarde te creëren die ook sociale waarde schept voor de samenleving. Grote welbekende ondernemingen zoals Nestlé, één van de pioniers op dit gebied, zijn al gestart met experimenten om Shared Value te creëren. Ik voorspel dat het zeker niet eenvoudig is, en een langdurig proces van verandering zal zijn.

Het Management Model is ook in dit verband nuttig om in te zien waarom het niet eenvoudig is en jaren in beslag kan nemen. Maar ook om m.b.v. wetenschappelijke inzichten de aard van de noodzakelijke veranderingen aan te geven in het Management Model. Box 3.4 schetst de situatie van een onderneming die een traditioneel Management Model bezit. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de focus op korte termijn doeleinden en op extrinsieke motivatie. Shared Value Creation vereist echter een *fundamentele heroriëntatie richting lange termijn focus op doeleinden*. Ook zal meer op intrinsieke motivatie gemanaged moeten worden. Intrinsieke motivatie van medewerkers én top-, midden- en “front-line” managers is van groot belang voor het ontstaan van creatieve ideeën en voor de implementatie ervan. Verandering in deze twee kernactiviteiten van Management maakt het mogelijk ook het managen van besluiten verder te delegeren. Eveneens zal een minder formele manier van coördineren nodig zijn. Alleen dan lijkt ervaring te kunnen worden opgebouwd over hoe én economische én sociale waarde te creëren is.

Daarvoor moet ook door *het Top Management* grote prioriteit worden gegeven aan het veranderen van het Management Model daarbij ondersteunt door een *adequate corporate governance oriëntatie* (Kwee e.a., 2011) en meedenkende en “smart” non-executive boards / Raden van Commissarissen. Wat levert zo’n proces op? Een versterking van de maatschappelijke legitimiteit, een meer duurzame concurrentiepositie en daarmee strategische waardecreatie van organisaties die “managerial underperformance” niet willen accepteren.



**Box 3.4: Visualisatie van de benodigde fundamentele veranderingen in het bestaande Management Model (\*) voor het leveren van "Shared Value Creation" (Δ)**



## 4. Management Innovation door verandering van het Management Model van een organisatie

---

In dit onderdeel introduceer ik het onderwerp Management Innovatie en zal dat relateren aan een verandering in het Management Model; zie Box 4.1. Zo'n verandering is een hele uitdaging omdat doorgaans alle vier de kernactiviteiten van Management erbij betrokken zijn. In bestaande organisaties neemt het implementeren daarvan een lange periode in beslag. Het invoeren van self-managed teams is een aantrekkelijk én actueel voorbeeld van een Management Innovatie, ook bijvoorbeeld in de zorgsector. De sleutelrol van het (top)management zal daarbij worden belicht, evenals hoe zogenaamde "ambidextrous" managers in bestaande organisaties Management Innovatie kunnen bevorderen.

---

### Box 4.1: Management Innovatie (MI) door verandering Management Model (MM) van een organisatie

---

- $MI = \Delta MM$  ( $\Delta$  : verandering)
  - **Strategische waarde creatie: in principe een coherente verandering in de onderliggende principes van vier kernactiviteiten van Management:**  
 $\Delta MM$  betekent:  $\Delta$  Management van doelstellingen,  $\Delta$  Management van motiveren van mensen,  $\Delta$  Management van coördineren van mensen,  $\Delta$  Management van besluitvorming
  - **Voorbeeld: Management Innovatie door invoering "self-managed" teams**
  - **Rol van Management in Management Innovatie: spanning tussen "exploitation" en "exploration"**
- 

Alhoewel in de literatuur verschillende wetenschappers gepubliceerd hebben over Management Innovatie of daaraan gerelateerde onderwerpen – zoals Evan (1966), Kimberley (1981) en Damanpour & Evan (1984) – hebben recente publicaties voor een doorbraak gezorgd. Het betreft de publicaties van Hamel (2006) en van Birkinshaw en collega's (2008, 2009), die het onderzoek naar Management Innovatie gestimuleerd hebben en in zekere zin op de onderzoeksagenda hebben gezet. Alhoewel momenteel een aantal Management Innovaties zijn beschreven (Mol & Birkinshaw, 2008), is de introductie van self-managed teams mijns inziens nog steeds één van de meest aansprekende voorbeelden.

*Self-managed teams* zijn evenwel géén nieuw verschijnsel. Al begin jaren zestig begonnen managers van Procter & Gamble, een in de VS gebaseerde multinational, daarmee te experimenteren. De ideeën daaromtrent waren gebaseerd op het werk van de wetenschapper McGregor in zijn boek getiteld

“The Human side of Enterprises”. Het experiment startte in een nieuw ontworpen fabriek en het duurde minste 5 jaar alvorens echte resultaten zichtbaar werden. Maar die resultaten mochten er dan ook zijn. Zo bleek de productiviteit 30% hoger te zijn in vergelijking met bestaande fabrieken van Procter & Gamble. Ook bleek de flexibiliteit waarmee ingespeeld kon worden op wisselende marktvaart een duidelijk winstpunt. De resultaten brachten het Top Management er zelfs toe om het experiment geheim te houden (Waterman, 1994: 35)!

Box 4.2 vat de beschikbare inzichten in de literatuur samen, inclusief onze bijdrage daaraan in een case studie in een fabriek van Royal DSM (Vaccaro e.a., 2012). Uit dit voorbeeld van een Management Innovatie blijkt dat verandering optreedt door de principes aan te passen waarop het Management van die kernactiviteiten is gebaseerd. De Box licht ook toe dat er een herverdeling van kernactiviteiten van Management plaatsvindt, over personeel en de (resterende) managers. De introductie van self-managed teams gaat dus gepaard met méér kernactiviteiten van Management dat door het personeel verricht wordt. Let wel: de kernactiviteiten van Management blijven verricht worden.

---

**Box 4.2: Introductie van “self-managed” teams als voorbeeld van Management Innovatie**

---

- **Introductie en implementatie van “self-managed” teams verandert het Management Model:**
    - *Doelstellingen:* worden bepaald door werknemers in teams
    - *Motivatie:* is gebaseerd op team evaluatie
    - *Coördinatie:* sterk horizontaal door verwijderen van hiërarchische Management lagen
    - *Besluitvorming:* werknemers beslissen wanneer en hoe taken worden uitgevoerd
  - **Dit voorbeeld belicht een herverdeling van kernactiviteiten van Management: meer werknemers worden betrokken, minder managers blijven over**
  - **Managers kunnen gedeeltelijk vervangen worden, Management niet!**
- 

Dat betekent dat Management weliswaar nodig blijft maar het aantal managers sterk zal afnemen! Zo’n ontwikkeling vergt heldere keuzen en een voortdurende betrokkenheid van in ieder geval het Top Management van organisaties (Birkinshaw, 2010). In een recent artikel concluderen we dat leiderschapsgedrag van CEO’s een grote invloed heeft op Management Innovatie (Vaccaro e.a., 2012). *Leiderschap* speelt in het Management Model ook een rol; het is verbonden aan een specifieke invulling van de eerste twee kernactiviteiten van Management: “direction” en “motivation”.

De rol van managers, zoals de CEO, brengt mij op het onderwerp van de “*tegenstrijdige rollen*” van managers in Management Innovatie. Aan de ene kant zijn managers gewend om zich te focussen op bestaande activiteiten, en die beter (laten) doen. We noemen dat “*exploitation*”, in dit geval dus exploitation van het bestaande Management Model. Managers hebben daarmee ook de neiging het bestaande Management Model te verdedigen; vaak hebben ze er hun carrière aan te danken. In zekere zin zijn managers een onderdeel resp. worden aangestuurd door het bestaande Management Model. Aan de andere kant is het vernieuwen van de kernactiviteiten van Management nodig om het hoofd te bieden aan de omgevingsdynamiek vanwege bijvoorbeeld concurrentie of nieuwe regelgeving. We noemen die op vernieuwing gerichte activiteiten “*exploration*” van het Management Model. Het probleem daarbij is dat het van managers vergt om als het ware “uit” het bestaande Management Model te treden en dus te gaan denken en handelen buiten het bestaande Model om. In de praktijk ervaren managers de “*exploitation*” van het bestaande en de “*exploration*” van het nieuwe Management Model dan ook veelal als “tegenstrijdige” doelstellingen.

Deze “tegenstrijdigheid”, zoals in de meeste ondernemingen wordt ervaren, van het bezig zijn met zowel “*exploitation*” (meer gericht op het heden) als “*exploration*” (meer gericht op de toekomst) is het onderwerp van de literatuur over Ambidexterity. Dit begrip verwijst naar het kunnen verrichten van twee tegenstrijdige, resp. moeilijk te combineren, activiteiten. Wij hebben aan deze literatuur verschillende bijdragen geleverd. Eén van die bijdragen laat zien hoe de kernactiviteiten van Management “*decision*” en “*coordination*” de Ambidexterity van een manager beïnvloeden (Mom e.a., 2007, 2009). Uit ons onderzoek blijkt dat als je de beslissingsbevoegdheid van bijvoorbeeld midden-managers vergroot én tegelijkertijd de persoonlijke coördinatiemechanismen uitbreidt (ook een voorbeeld van complementariteit), die managers méér “Ambidex” worden. Dat betekent dat die managers ook beter in staat zijn om bij te dragen aan aanpassing van het bestaande Management Model. Deze resultaten laten zien dat het veranderen van de principes waarop de kernactiviteiten van Management zijn gebaseerd bijdraagt aan een omvattende verandering van het Management Model. Het door het Top Management doelbewust laten toenemen van het “*self-management*” bij managers draagt dus bij aan Management Innovatie.



## 5. Conclusies en aanbevelingen

---

In de Introductie heb ik de volgende uitdagende vragen gesteld: “Verliezen managers hun maatschappelijke legitimiteit?” En indien dit het geval is: “Hoe kan wetenschappelijk Management onderzoek bijdragen aan nieuwe inzichten in deze meest waardevolle resource van organisaties?”. De eerste vraag heeft betrekking op de praktijk: de mensen die management posities bekleden, en/of Management in hun functiebeschrijving hebben. Voor mij is die vraag naar de maatschappelijke legitimiteit eveneens relevant voor het wetenschappelijke Management onderzoek. Maar ook voor kennisinstituten op het gebied van onderwijs en onderzoek naar Management, zoals aan universiteiten verbonden Schools of Management.

Om daaraan alvast een bijdrage te leveren heb ik een manier aangestipt hoe wetenschappelijk onderzoek de Management discipline vooruit kan helpen. In plaats van het formuleren van wetenschappelijke conclusies heb ik er hier voor gekozen om mijn argumenten in de aanbevelingen op te nemen. Deze aanbevelingen zijn gericht (1) op wetenschappers actief op het gebied van Management onderzoek; (2) op Schools of Management; (3) op de praktijk van Management; en (4) op overheidsinstanties. Ik beperk mij tot die vier stakeholders en tot slechts één aanbeveling per stakeholder.

---

### Box 5.1: Aanbevelingen

---

- **Wetenschappelijk onderzoek in Management:** Maak het Management construct “Zichtbaarder” in theorie-opbouw, frameworks, proposities en hypothesen
  - **Schools of Management:** Geef Grondslagen van de Management Discipline een meer prominente plaats in het Curriculum
  - **Praktijk:** Het ‘manager zijn’ is meer dan een job title; Management is elke dag verantwoordelijk zijn voor strategische waarde creatie van het Management Model
  - **Overheid:** Overweeg institutionele mechanismen gericht op (het doel van) het Management Model om wenselijke maatschappelijke doelen te bewerkstelligen
- 

Mijn eerste aanbeveling is gericht aan mijn *collega-onderzoekers*: probeer het Management construct gebaseerd op de kernactiviteiten en bij voorkeur het Management Model méér zichtbaar te maken. Dat wil zeggen: als een “Zichtbare Hand” in de te ontwikkelen conceptuele frameworks, proposities en hypothesen. En dit zo mogelijk te illustreren resp. te testen in kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Daarmee kunnen “goede” theorieën worden ontwikkeld voor de Management discipline, die “praktisch” zijn voor de praktijk (Lewin, 1945; Simon,

1967). In dit verband wijst Andrew van de Ven (1989: 486) erop dat: “Good theory is practical precisely because it advances knowledge in a scientific discipline, guides research towards crucial questions and enlightens the profession of management”.

Vervolgens worden Schools of Management uitgenodigd om na te denken over het idee om geïntegreerde en verplichte cursussen over de Grondslagen van de Management Discipline een meer prominente plaats te geven, in ieder geval in het Bachelor onderwijs.

Graag wil ik onze *Master studenten* – behorende tot de Managers van Morgen – stimuleren een heel goede Master thesis te schrijven over hoe Strategisch Management en de intersectie ervan met Ondernemerschap kan bijdragen aan de Management discipline. Ter gelegenheid van het 25-jarig bestaan van onze Vakgroep en deze “Farewell Lecture” lanceer ik daarom een nieuwe prijs: “De Beste Master Thesis over Onderzoek naar Management van de Vakgroep Strategisch Management & Ondernemerschap van de Rotterdam School of Management”. Vanaf volgend jaar zal elke twee jaar de beste Master thesis door een jury worden geselecteerd. De prijs bestaat uit onderzoekspresentaties op uitnodiging voor onze Alumni en een bedrag van 3000 euro, te verdelen over de Master student en de coaches van de Master thesis.

Mijn derde aanbeveling is gericht op de mensen *in de praktijk* die geassocieerd worden met het label Management. Ik zou onder de aandacht van hen willen brengen dat een manager en werknemers die belast zijn met kernactiviteiten van Management hard moeten blijven werken aan het Management Model van hun organisatie waar (mede)verantwoordelijkheid voor wordt gedragen. Blijf betrokken bij “professional education” om daarmee de verworven management kennis te actualiseren en uit te breiden. Anders geformuleerd: beschouw Management Modellen steeds als “werk in uitvoering”; voortdurend is aandacht, inzet en energie nodig om de strategische waarde creatie ervan te verbeteren en om “managerial underperformance” te vermijden.

Mijn vierde aanbeveling betreft *overheden* en gerelateerde institutionele instellingen. Internationaal vergelijkend onderzoek heeft aangetoond dat deze organisaties macht kunnen uitoefenen om Management Modellen (Guillén, 1994) te beïnvloeden. De principes die de invulling bepalen van de kernactiviteiten van Management van deze Modellen worden daardoor meer afgestemd op de maatschappelijk gewenste doelstellingen. In dit verband verdienen twee van deze kernactiviteiten bijzondere aandacht: het managen

van “direction” en van “motivation”. Te veel focus op korte termijn financiële doelstellingen en op extrinsieke motivatie van Top Management vernietigt strategische waarde creatie voor de maatschappij en heeft bijgedragen aan de huidige economische en financiële crises. Daarom zijn krachtige overheidsinstanties nodig om niet alleen de “Onzichtbare Hand” van de Markt te corrigeren, maar óók om de té hechte band van de Markt met de “Zichtbare Hand” van Management aan te pakken.





## 6. Bedankt!

---

Terugkijkend op een voor mij als wetenschapper uitdagende tijd zou ik graag alle mensen willen bedanken die mij geholpen en geleerd hebben om een “happy” wetenschapper te blijven. Wat betekent dat grappige etiket? Als een teken van waardering – en omdat ik ook een leraar ben die graag verworven inzichten deelt – wil ik bij deze gelegenheid de volgende vijf punten onder uw aandacht brengen. Deze aandachtspunten zijn voor mij van belang gebleken. Ik zal een en ander kort toelichten; zie Box 6.1.

---

### Box 6.1: Persoonlijke reflecties op aandachtspunten om een “Happy” Wetenschapper te blijven

---

- Sterke intrinsieke motivatie ontwikkelen;
  - Gedreven worden door nieuwsgierigheid, begrip en het plezier hebben in lesgeven;
  - Het behouden van een portfolio van verschillende activiteiten;
  - Zorg dragen voor en genieten van familie en vrienden;
  - Leren om te Managen – niet alleen in de academische wereld, maar vooral: jezelf.
- 

Een eerste aandachtspunt is om een sterke intrinsieke motivatie te blijven ontwikkelen om wetenschapper te zijn. Ten tweede, laat je drijven door nieuwsgierigheid, het verkrijgen van inzicht en door het plezierig te vinden om kritische geesten te onderwijzen. Ten derde, vermijd om al je eieren in één mand te leggen; ik bedoel daarmee: focus je niet op één activiteit, maar verricht meerdere activiteiten die je energie geven. Ik heb zelf profijt van het hebben van meerdere activiteiten, zowel in aantal als qua inhoud. Die betreffen wetenschappelijk werk, onderwijs en Management activiteiten in mijn organisatie. Maar ook posities buiten de academische wereld waarmee je in contact blijft met de echte wereld die je tracht te onderzoeken.

Een vierde aandachtspunt is gerelateerd aan een andere dimensie van ons leven, die wellicht het meest waardevol is: draag zorg voor en geniet van familie en vrienden. Kennisnemend van mijn fascinatie voor Management, kunt u mijn vijfde aandachtspunt wellicht voorspellen: leer te managen in de academische wereld. Die wereld vereist aanpassing aan veranderende Management Modellen, waardoor je jezelf ook strategisch kan vernieuwen. Houd daarbij wel oog voor op lange termijn gerichte persoonlijke relaties in plaats van korte termijn transacties. Het meest belangrijk is evenwel om jezelf te leren managen.



# On The Necessity and Scientific Challenges of Conducting Research into Strategic Value Creating Management Models

Prof. Dr. Frans A.J. Van Den Bosch



Farewell Address Series  
Research in Management

**On The  
Necessity and Scientific Challenges  
of Conducting Research  
into  
Strategic Value Creating  
Management Models**

**Bibliographical Data and Classifications**

Library of Congress Classification  
(LCC)

<http://lcweb.loc.gov/catdir/cpso/lcco/lcco.h.pdf>

HD30, HD57.7, HM753, HD75.6

Journal of Economic Literature (JEL)

[http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)

L21, L22, M1, M14, L43, Q01

Gemeenschappelijke Onderwerpsontsluiting (GOO)

Classification GOO

83.67, 83.81, 85.25

Keywords GOO

85.00; management;  
strategisch management; managers;  
conceptualisatie; modellen;  
Bedrijfskundig onderwijs; organisatie en  
omgeving; maatschappelijke  
verantwoordelijkheid; regulering

Free keywords

Management; Management Discipline;  
Management Model; Strategic Value  
Creation; Purpose; Complementarities;  
Ambidextrous manager; Top  
management; Schools of Management;  
Shared value creation; Management  
Innovation.

**Erasmus Research Institute of Management - ERIM**

The joint research institute of the Rotterdam School of Management (RSM)  
and the Erasmus School of Economics (ESE) at the Erasmus University Rotterdam  
Internet: [www.irim.eur.nl](http://www.irim.eur.nl)

**ERIM Electronic Series Portal:**

<http://hdl.handle.net/1765/1>

**Farewell Addresses Research in Management Series**

Reference number ERIM: EFA-2012-001-STR

ISBN 978-90-5892-308-0

© 2012, Frans A.J. Van Den Bosch

**Design and layout:** B&T Ontwerp en advies ([www.b-en-t.nl](http://www.b-en-t.nl))

**Print:** Haveka ([www.haveka.nl](http://www.haveka.nl))

This publication (cover and interior) is printed by haveka.nl on recycled paper, Revive®. The ink used is produced from renewable resources and alcohol free fountain solution. Certifications for the paper and the printing production process: Recycle, EU Flower, FSC, ISO14001. More info: <http://www.haveka.nl/greening>

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the author(s).



**On The  
Necessity and Scientific Challenges  
of Conducting Research  
into  
Strategic Value Creating  
Management Models**

**Farewell address**

Address given in shortened form on the occasion of his farewell  
as Professor of Full Management  
at the Rotterdam School of Management, Erasmus University,  
on Friday May 11, 2012

by

**Prof. Dr. Frans A.J. Van Den Bosch**

Dept. of Strategic Management & Entrepreneurship  
Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam  
P.O. Box 1738  
3000 DR Rotterdam  
The Netherlands  
E-mail: [fbosch@rsm.nl](mailto:fbosch@rsm.nl)  
[www.rsm.nl/fvandenbosch](http://www.rsm.nl/fvandenbosch)

## Profile

---

Prof. Dr. Frans A.J. Van Den Bosch was (until April 2012) a full Professor of Management of Interfaces between Organizations and Environments in the Department of Strategic Management & Entrepreneurship, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam. After his retirement he maintained a part-time appointment in the School. He was chairman of the Department (1990-2002), of the School's PhD Committee (1990-1999), of the Schools Promotion and Tenure Committee (2002-2007) and, from 2005-2011, of the Program Advisory Board of the Erasmus Research Institute of Management (ERIM). His major research interests are in the development of managerial theories of the firm and in topics such as strategic renewal processes, management innovation and corporate governance. He has published several books and over 175 articles in scientific journals, including chapters in books. Journals in which his scientific papers have appeared include *Academy of Management Journal*, *Journal of Management Studies*, *Management Science*, *Organization Science* and *Organization Studies*; he is a board member of several major scientific journals. He has supervised over 33 PhD theses. In 1993, on behalf of the Erasmus University Rotterdam, he acted as honorary promotor of Professor Michael Porter of Harvard Business School. Van Den Bosch has been actively involved in the business community and the public sector, e.g. as vice-chairman of the Rotterdam Chamber of Commerce, member of the City Council of Rotterdam, advisor of a Dutch trade union association and as chairman of the Board of Non-executive Directors of Dutch companies. At present his main activities concern research, PhD supervision, teaching and executive education.



## Abstract

---

In his Farewell Lecture, referring to the statement “Nothing is as practical as good theory”, Professor Van Den Bosch elaborates on developing “good” Management Theory and its practical application to business and society. Management is likely to be the most valuable resource of goal-oriented organizations. However, nowadays in the media and in public debate the diminishing legitimacy of managers is coming under discussion. This raises the challenging question: are managers losing their societal legitimacy? If this is the case, the second question arises: how can a more solid theoretical foundation of Management contribute to new insights in terms of its role – as an alternative to the Market – as a coordinating mechanism for creating value for business and society?

Regarding both questions, the following four scientific challenges are addressed. First, the case is made that a managerial perspective on Research into Management is required. Second, taking a context-neutral approach in defining Management, it is proposed to focus on generic core activities of Management. Third, it is suggested that the creation of strategic value for society should be defined as the purpose of Management of organizations. Fourth, based on recent contributions to the literature, the importance for practice of strategic value creating Management Models are discussed, including a current application in the context of Shared Value Creation. Finally, the problems and challenges of changing the Management Model of an organization, i.e. Management Innovation, are highlighted.

The lecture is concluded with four recommendations. These recommendations are directed to scientists in the field of Research in Management, to Schools of Management, to the practice of Management, and to governmental and regulatory agencies. These agencies have to look after Management Models and their strategic value creation for society. In the context of the present financial and economic crisis, it is recommended these agencies have to consider correcting not only the “Invisible Hand” of the Market, but also paying due attention to its close connection with the “Visible Hand” of Management.



# Content

---

<b>Profile</b>	<b>4</b>
<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>Content</b>	<b>7</b>
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>1. On the Necessity</b>	<b>13</b>
<b>2. On the Scientific Challenges of Conducting Research into Management</b>	<b>15</b>
<b>3. Strategic Value Creating Management Models</b>	<b>19</b>
<b>4. Management Innovation by Changing an Organization's Management Model</b>	<b>25</b>
<b>5. Conclusions and Recommendations</b>	<b>29</b>
<b>6. Thank you!</b>	<b>33</b>
<b>Notes</b>	<b>34</b>
<b>References</b>	<b>36</b>

**Note:** After the English text, you will find the Dutch text



## Introduction

---

*Dear Rector Magnificus,  
Chairperson and members of the University Board,  
Colleagues,  
Family and Friends,  
Ladies and Gentlemen,*

About 40 years ago, I started my scientific career as a young assistant professor of Economics in this room by teaching more than 800 first year students the principles of measuring macroeconomic data. To catch their interest and attention, I quickly learned how to connect rather abstract principles to practice. About 25 years ago, as a Professor of Management, I delivered here in this same room my inaugural lecture entitled: “On the Boundaries of Organizations”. The first sentence of that lecture pointed out: “*Nothing is as practical as good theory*”. This statement of Kurt Lewin (1945) refers to what he called “social management” and provides a clear direction for the development of a Management Discipline.

The past 40 years have been a great time for me: developing and applying good theories particularly aimed at increasing the managerial understanding of organizations and, by so doing, helping the strategic renewal of firms and organizations. My energy to do so springs both from my curiosity and from a strong-felt need to clarify how the Management of organizations contributes to wealth creation for society.

In this last lecture – at least as a Full Professor in Management – I will again elaborate on developing “good theory” with a keen eye on its “practice” for business and society at large. The topic I have chosen is likely to be the most valuable resource – but, unfortunately, the least understood and may, therefore, be heavily criticised – of any goal-oriented social organization: Management. To address this curious paradox – being the most valuable resource yet heavily criticized – my lecture will be structured in a number of parts, see Box 1.

**Box 1: Topics addressed**

---

- |  |  |
|--|--|
| <b>1 Necessity:</b>                                  | – regaining the legitimacy of Management   |
| <b>2 Scientific Challenge:</b>                       | – defining Management as a scientific construct / model<br><br>– distinguishing it from the blurred meaning in daily practice        |
| <b>3 Strategic Value Creating Management Models:</b> | – define the purpose of Management Models<br><br>– introducing a scientific Management Model with four core activities of Management |
| <b>4 Management Innovation:</b>                      | – results from changing the Management Model<br><br>– difficult but needed to create strategic value                                 |
- 

*In the first part*, I will reflect on the fact that nowadays in the media and in public discussions Management is increasingly being associated with people claiming high salaries and bonuses, having less interest in ethical standards and concerns for their employees, lacking leadership, using US-based jargon, spreadsheets and mainly financial instruments, and aiming at financial-economic goals such as shareholder value and short-term profits. Publications with titles like “The Last Manager” (2010) and “First, let’s fire all the managers” (2011) highlight the diminishing legitimacy of managers. Obviously, this severe criticism will have implications for the legitimacy of the knowledge production and dissemination of university-based Schools of Management. These Schools are – or will be – criticized as well (Khurana, 2007; Morsing & Rovira, 2011; Rousseau, 2012).

In the past, however, there were periods in which Management was by and large considered as a respectable and valuable function in society (e.g. Chandler, 1977). This raises the *challenging question*: are managers losing their societal legitimacy? And if this is the case, the second question arises: how can scientific research into Management contribute to new insights into this most critical or valuable resource of goal-oriented social organizations? These two questions are reflected in the use of “Necessity” in the title; see also Box 1.

*In the second part*, I will emphasize that it will be a serious scientific challenge to develop Management Models and theories aimed at defining Management as a scientific construct. Such a definition must be disconnected from its historical meaning and its blurred and often negative perception of those people who are managed.

*In the third part*, instead of referring to the construct of Management, I will propose Management Models as being a key component in developing a Management Discipline. The noun “Management” has been associated with assumptions that managers of firms have believed to be generic or even close to eternal truth. The concept of Management Models, however, highlights that managerial choices have to be made to keep delivering value in changing environments.

*In the fourth part*, I will point out that organizations operating in highly dynamic environments will regularly be confronted with the need to change their Management Model, i.e. to realize Management Innovation. Management Innovation implies changing key elements of the Management Model in a way that is new to the organization. In my view, the topic of Management Innovation belongs to the most difficult ones in the Strategic Management of organizations. This is because managers themselves are both the central actors and a source of power within their organization. *In the fifth and concluding part*, I will formulate a couple of recommendations.





## 1. On the Necessity

---

In one of the classics in Economics, *The Wealth of Nations*, Adam Smith (1776) highlighted the key role of markets as being to produce wealth. Markets operate as “Invisible Hand” to coordinate economic activity. About 200 years later, in 1977, Alfred Chandler published his book, “*The Visible Hand*”. In Chandler’s analysis, the “Invisible Hand” was partly replaced by Management, and – as Management by definition is performed by human actors – Management was labelled as “The Visible Hand”. According to Chandler, with business becoming increasingly complex, Management did a better job than Markets in coordinating activities within multi-unit firms. Markets are driven by supply and demand and economic profits. According to Chandler (1977: 10), managers became separated from the owners of the firms and “preferred policies that favoured the long-term stability and growth of their enterprises to those [policies] that maximised current profits.”

As long as Markets and the Management of organisations are considered as distinct constructs in theory, practice and in the minds of politicians, they operate in a sense as a countervailing power. From such a comparative perspective, Markets and Management *compete as both partly complementary and alternative ways* to produce wealth in society. Management, however, became more and more associated with the ownership of firms and their financial interests. Instead of the Market operating as “The Invisible Hand” and Management as “The Visible Hand”, through powerful interest groups the Market extended its influence into firms and became more visible by ‘taking the hand’ of Management. To restore the countervailing power balance and to regain legitimacy of Management as an alternative way to produce wealth, Management and the Management Discipline indeed deserves a more solid theoretical foundation. To clearly distinguish the constructs Market and Management, in my view such a foundation should definitely not be based only on Economic Theories like Agency Theory and Transaction Costs Economics. One has to take into account the most critical resource of goal-oriented organizations, i.e. Management, including intentionality of human actors, the needs of social organizations and their strategic contribution to wealth creation for society. Obviously, contributing to such foundations of the Management Discipline is a huge challenge for Research Institutes in Management and for university-based Schools of Management. As pointed out by Ghoshal (2005: 87), this challenge includes: “... to build management theories that are broader and richer than the reductionist and partial theories we have been developing over the last 30 years.”



## 2. On the Scientific Challenges of Conducting Research into Management

---

If you ask a scholar about challenges of conducting research into a comparatively new area, many challenges will come to the scholar's mind. I will resist this inclination and will limit myself to four important challenges, in particular focusing on the Management construct itself; see Box 2.1. In my view, clarifying definitions of Management and its purpose is a prerequisite for building Management theories.

---

### Box 2.1: Scientific challenges of conducting research into Management

---

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1 | Towards a managerial perspective of Research in Management:     | – make Management “Visible” in Models, propositions and hypotheses                                     |
| 2 | Towards theory-based and generic definitions of Management:     | – applicable to e.g. large firms, small firms and not-for-profit organizations: <i>context-neutral</i> |
| 3 | Towards clarifying the purpose of Management / Management Model |  |
| 4 | Towards Management <i>Models</i>                                |  |
- 

The first challenge is to develop an interest in adopting an explicit *managerial perspective* in Research in Management (Bartlett & Ghoshal, 1993; Simon, 1967). This sounds curious as outsiders expect that Research in Management will already use such a perspective. The fact is, however, that this is not yet the case. In most theories, frameworks, and models used in the so-called functional areas of Management – like Financial Management, Marketing Management, and Logistics Management – the concept of Management is not yet really “Visible”. In most of the articles published in top journals like Strategic Management Journal and Journal of Management Studies, this is also the case. The Management construct lacks presence in (conceptual) frameworks, propositions or hypotheses, i.e. in the heart of theory building and testing. There are exceptions, such as articles based, for example, on Upper Echelons Theory. This theory focuses on the role of top management and its background characteristics (Hambrick & Mason, 1984) but does not consider generic managerial activities. Much work needs still to be done, particularly with regard to defining Management in a more context-neutral way.

The second challenge, therefore, is to develop *conceptual definitions of Management* that do not refer to historical attributes of Management, such as

hierarchy, and activities like control or commanding people. These attributes refer to specific choices made in the past and in a particular context. The problem is that these choices do not reflect the more fundamental underlying core activities of Management as a critical resource. For example, the Management activity of commanding people, i.e. exercising a dominant influence over others, represents an extreme choice regarding, among others, the way of decision-making. Commanding people was and still is often applied in the armed forces but seldom in universities nowadays. Taking a context-neutral approach, in my view a scientific definition of Management must contain *generic core activities of Management* that are as relevant in analyzing the Management of building pyramids in ancient Egypt as in analyzing the printing offices in the time of Desiderius Erasmus, or the Management of Royal Dutch Shell or universities.

Examining the classical definitions of scholars such as Taylor (1911), Fayol (1949), Barnard (1938) and Drucker (1954), more recent ones by Mintzberg (2009), for example, or review articles such as Hales (1986), it appears that there is no agreement on a limited number of context-neutral core activities of Management. There are, however, promising developments. Based on an extensive review of the available literature, Birkinshaw and colleagues recently suggested focusing on four core activities of Management that collectively enable social organizations to achieve their aims; see Box 2.2. These four context-neutral activities consist of two core activities of Management relating to the *goals* of social organizations: managing objectives and managing motivation. These two core activities are closely related to *leadership*, unfortunately at present a kind of stand-alone subject and disconnected with Management as described here. Relating to the *means* are two other core activities of Management: managing coordination and managing decision-making.

**Box 2.2: Context-neutral core activities of Management**

- **Management of a social organization consists of four core activities of Management <sup>a)</sup>**
  - managing *goals*, i.e.: (1) objectives and (2) motivation of people;
  - managing *means*, i.e.: (3) coordination and (4) decisions in order to achieve its aims
- **Purpose of Management Model: strategic value creation**
  - Strategy perspective: connects inside with outside (stakeholders)
  - refers to long-term organizational outcomes
  - avoids “one-best-way” of Management

---

*a) Adapted from Birkinshaw (2010)*

The third challenge is to theorize about *the purpose of Management*. In my view, this is very important as it may contribute to the legitimacy of Management and to increased understanding of Management as an alternative way to produce wealth for society. Furthermore, this will enable the scientific assessment of the influence of Management on organizational performance. Management of social organizations – be it a firm, non-profit organization, or soccer team – is about direction: i.e. what are the goals to be aimed at and why and how and for whom do these goals add value? Are, as is often thought in practice, financial targets like profits and return on investment (ROI) the purpose of Management? No, financial goals are by definition no strategic goals: financial sound behaviour is a prerequisite for continuing activities. In a scientific approach Management ought to be associated with more generic and context-neutral goals.

From a Strategic Management perspective, it makes sense to formulate *the creation of strategic value* for society as being the purpose of Management of social organizations. Strategic value includes economic value but is a more all-encompassing value concept. Strategic value creation connects “inside” formulated ends to organizational outcomes as perceived by external stakeholders. Strategic value creation is a kind of “Litmus test”, indicating the long-term viability or sustainability of organizations in terms of wealth creation for society. Such a test is important for the employees of organizations, their Management, and external stakeholders as well as for society. Choosing strategic value creation as the purpose of Management of a specific organization also avoids the dangerous fallacy of “the-one-best-way” of Management. Such an approach denies the responsibility of Management to continuously search to improve strategic value creation for their organization in a dynamic environment. This issue brings me to the fourth challenge: the development of Management Models. This is the subject of the next part.



### 3. Strategic Value Creating Management Models

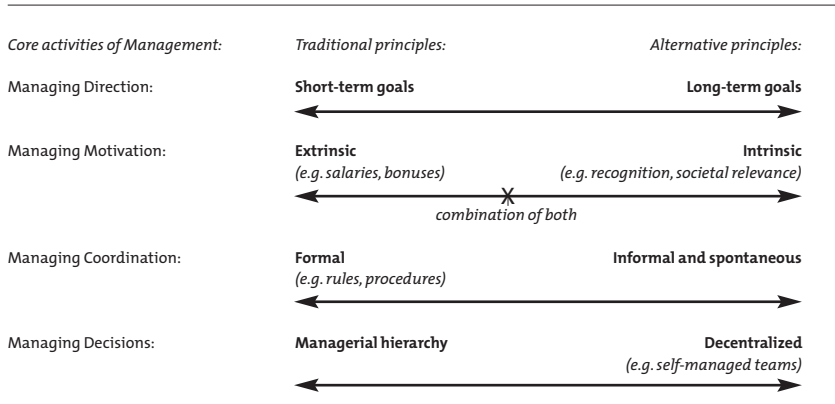
---

In this part, I will elaborate on the concept of Management Models. In doing so, I will illustrate how different Management Models – in the same environmental context – may differ in terms of the strategic value they create for an organization. I will also speculate about the influence on Management Models of assuming so-called complementarity between the four core activities of Management. A brief contemporary application will highlight the scientific and societal relevance of Management Models.

The four core activities of Management are the building blocks of the Management Model concept. However, each of these core activities can be performed in different ways (at least conceptually). To highlight the element of deliberate managerial choice for each core activity of Management, I discuss the choices to be made between *two contrasting principles*. Setting goals for example – i.e., the core managerial activity of providing direction – can focus on either short-term or long-term goals. With respect to managing motivation, traditional principles emphasize focusing on extrinsic motivation like salaries and bonuses. An alternative principle, however, is focusing on mainly intrinsic motivation. An example is a professor who prefers to work in a university because she or he values intrinsic motivations like independence, creativity, educating critical minds and contributing to society. In a sense, such a professor could manage his or her personal mission statement, which is an excellent example of intrinsic motivation.

Box 3.1 shows two contrasting principles for each of the four core activities. The first two core activities – direction and motivation – have already been discussed. Coordination can take place in a formal or more informal way. Managing decisions can take place through a managerial hierarchy or in a decentralized way. By the way, both traditional and alternative principles can create strategic value! So a movement in Box 3.1 to the right side does not “automatically” imply it is the right choice.

**Box 3.1: Four core activities of Management and the strategic choices to be made**



*Adapted from Birkinshaw & Goddard (2009)*

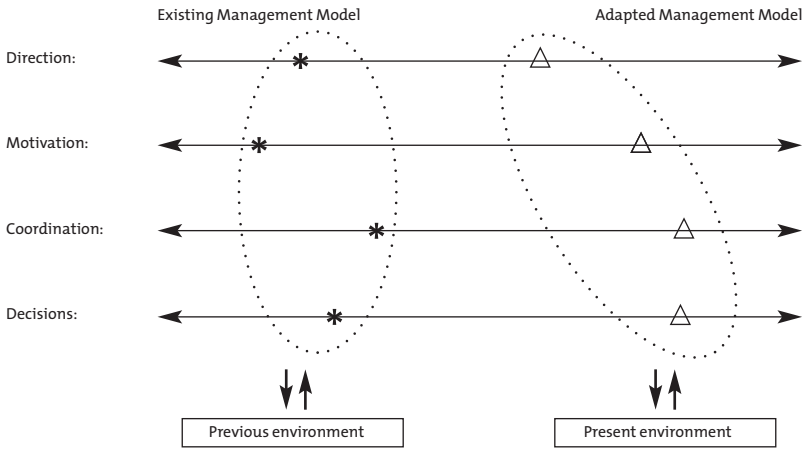
A Management Model depicts the various strategic *managerial choices* to be made. I will illustrate two of these choices. The first one is very important but less understood, in particular in practice. It relates to the basic question: who is involved in performing core activities of Management, and how? The answer seems simple: from a traditional perspective, managers are – by definition – conducting the four core activities of Management. Based on the scientific construct Management Model, however, this answer reflects a traditional viewpoint and is as such not always correct. Also employees could perform various core activities of Management like decision-making and coordination. As already pointed out by Fayol (1949), there is a clear conceptual distinction between Management and managers! In the distribution of core managerial activities, i.e. Management, both employees and managers are involved (Grey, 1999).

The second example regarding strategic choices deals with situations where because of environmental changes, such as the present economic crisis, the strategic value creation of the existing Management Model often decreases. Instead of actions that are mainly financially oriented, like cost reductions and laying off employees – the traditional, but today still very common, choice in managerial practice – a more *strategic* choice is to *change the existing Management Model* to create strategic value; see Box 3.2.



**Box 3.2: Adaptation of Management Model due to environmental changes**

Core activities of Management:



I would like to extend the literature on Management Models by introducing the key assumption that *complementarities* (Milgrom & Roberts, 1995) exist between the four core activities of Management. Different activities in organizations are expected to be complementary, i.e. the effect on performance of raising the level of one activity will increase if the level of complementary activities is also raised at the same time (see the upper part of Box 3.3). A very interesting example is how the organizational performance of creating new technological knowledge by R&D will be sharply increased if core activities of Management are also changed. We have contributed to this insight by showing how “social” innovation leverages the impact of technological innovation on performance. “Social” innovation relates to non-technological determinants of innovation such as innovations in management and organization (Volberda et al., 2004, 2005, 2006, 2007).

Let me briefly illustrate the complementarities argument. If in changing the Management Model (see Box 3.2) managing motivation shifts towards more intrinsic motivation, while no other changes are made, for example, in how coordination is managed, the resulting effect on strategic value creation is less or might be even negative. Changing the Management Model requires one to take into account also the theoretically predicted effects of complementarity among the four core activities of Management. This way, the highest strategic value creation will be attained. However, due to lack of managerial insight, managerial and organizational inertia and in particular vested interests, most

organizations are likely to deliver less strategic value creation than could have been attained. I would like to term this phenomenon “*managerial underperformance*”; see the lower part of Box 3.3.

**Box 3.3: Complementarities between core activities of Management in a Management Model and Managerial Underperformance**

- **Complementarities: relationships between Direction (Di), Motivation (Mo), Coordination (Co) and Decision (De)**
  - Strategic Value Creation of a Management Model = f (Di, Mo, Co, De)
  - A simplified illustrative example of the impact of Δ Mo on strategic value creation, taking into account the complementarity with Co:

$$\Delta f = \left( \frac{\partial f}{\partial Mo} + \frac{\partial^2 f}{\partial Mo \partial Co} \Delta Co \right) \Delta Mo$$

- **Managerial underperformance**
  - by partly changing the Management Model instead of making an all-encompassing change
  - results in less Strategic Value Creation than could have been attained

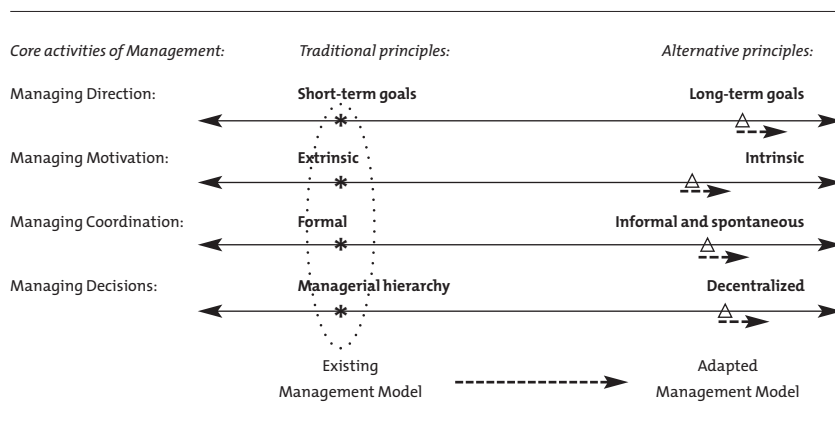
Taking a *dynamic perspective* on deliberately changing an organization’s Management Model reveals interesting phenomena. Let me illustrate this with the emergence of the intra- and internet as a fundamental change that requires, among other things, changes in the Management of coordination, both external and internal. However, the concept of the Management Model reminds us that the other three core activities of Management are involved as well. For example, the intra – and internet allow more decentralization of information and, therefore, the decentralization of decision-making. The internet also makes markets more transparent and clients more powerful, and an adapted Management Model is thereby required. The speed of choices made regarding adaptation of the Management Model and the chosen or emerging sequence (i.e. first changing direction, followed by changing motivation) are likely to be different for organizations competing in the same industry and with similar organizational complexity. These differences in organization-specific implementation of changes in the Management Model result in differences in strategic value creation, strategic positioning and competitive advantage.

A brief contemporary application will illustrate the scientific and practical relevance of Management Models. It refers to a very interesting and most recent topic in strategy research: *Creating Shared Value*. Associating the present dramatic economic and financial world wide crises with clear failures of capitalism, Michael Porter & Kramer (2011) recently pointed out the following:

managers of firms have to realize that a focus on short-term economic profits and regarding shareholders as being the only significant stakeholders in a firm does not contribute to wealth creation for society. Porter and Kramer propose broadening the goals of the firms by focusing on the concept of Shared Value Creation, i.e. creating economic value that also creates social value for society by addressing its needs and challenges. Well-known large firms – Nestle being one of the frontrunners – are already starting to experiment with Shared Value Creation. I predict this will not be easy!

The concept of Management Model is helpful not only in analysing why this is the case but also in providing scientific insights into *how to change the existing Management Model* over time. In Box 3.4, the existing Management Model is based on traditional management principles like short-term goals and extrinsic motivation. Shared Value Creation, however, requires a fundamental change in terms of managing direction towards goals with a longer-term orientation. Top managers of organizations have to change the core managerial activity of direction and must have the courage to communicate about it, particularly to shareholders.

**Box 3.4: Visualization of the required fundamental changes in existing Management Model (\* ) for delivering Shared Value Creation ( Δ )**



A plausible next step would be to change Management of motivation from extrinsic towards a more proper balance of both extrinsic and intrinsic motivation. Compared to money-oriented incentives, intrinsic motivation is far better at encouraging managers and other employees to generate (and implement) creative ideas about how to contribute to society. Intrinsic

motivating is able to unleash unexpected energy of top, middle and frontline managers and other employees to realize Shared Value Creation. This process of changing the goals – i.e., direction and motivation – allows changes in the way decisions are managed towards a more decentralized approach. Also a proper balance between formal and informal coordination has to develop. Changing the Management Model towards realizing Shared Value Creation will take many years. To accomplish this, very hard but intrinsically rewarding managerial work is required, supported by an *adapted corporate governance orientation* (Kwee et al., 2011) enabled by “smart” non-executive Boards. The outcome, however, will strengthen the societal legitimacy, sustainability, competitive advantage and, thereby, the strategic value creation of organizations that do not accept “managerial underperformance”.

## 4. Management Innovation by Changing an Organization's Management Model

---

In this part, I will introduce the recent topic of Management Innovation and will relate it to a change in the Management Model; see Box 4.1. Such a change, however, is a serious managerial challenge as – in principle – all the four core activities of Management are involved in creating strategic value. A Management Innovation hence implies the implementation of a coherent change over time in the Management Model, i.e. in the principles governing the four core activities of Management. This type of change takes – in particular in existing organizations – a long period to accomplish. I will illustrate the managerial challenges by using the introduction of self-managed teams as an attractive and current example of Management Innovation, also, for example, in the cure and care sector. The key role of top management will be discussed, as well as how so-called “ambidextrous managers” in existing organizations may enable and speed up the implementation of Management Innovation.

### Box 4.1: Management Innovation (MI) by changing an organization's Management Model (MM)

---

- $MI = \Delta MM$  ( $\Delta$  : change)
  - To create strategic value, in principle a coherent change in the way the four core activities are managed is required:  
 $\Delta MM$  involves:  $\Delta$  Management of direction,  $\Delta$  Management of motivating people,  
 $\Delta$  Management of coordinating people,  $\Delta$  Management of decision-making
  - Example: Management Innovation by introducing self-managed teams
  - Role of managers in Management Innovation: contradiction between exploitation and exploration
- 

Although in the literature several scholars – including Evan (1966), Kimberley (1981) and Damanpour & Evan (1984) – have published on the topic of Management Innovation or closely related topics, the publications of Hamel (2006) and of Birkinshaw and colleagues (2008, 2009) have been particularly significant in stimulating research and putting Management Innovation high on the research agenda. Various Management Innovations have been described (Mol & Birkinshaw, 2008), yet the introduction of self-managed teams still represents a very insightful example.

*Self-managed teams*, however, are not a new phenomenon. Triggered by the research of McGregor (1960) in his book “The Human Side of Enterprise”, the

US-based company Procter & Gamble was already starting to experiment with self-managed teams in the early sixties. After about five years of hard managerial work in a greenfield plant, productivity was about 30% higher than in other plants. Furthermore, a remarkable flexibility was attained. Procter & Gamble's top management concluded that they had given up tight control over people in order to gain control over results (Waterman, 1994). In connection with this, Waterman (1994: 35) points out: "[...] when they first discovered the concept, they found the results so astonishing that they deemed it a major competitive advantage and declared the approach a trade secret".

Based on the available empirical evidence including ours – in a case study of a plant of Royal DSM (Vaccaro et al., 2012) – it can be concluded that the four core activities of Management indeed do change as a result of this Management Innovation; see Box 4.2. For each core activity a clear change in the way of Management of it takes place. Furthermore, self-managed teams lead to a *redistribution of core activities of Management*: more employees become involved with these activities, resulting in fewer managers being needed. Such changes are not possible without “a real commitment from senior Management” (Birkinshaw, 2010: 167). In a recent publication, using quantitative analysis and introducing a newly developed scale for Management Innovation, we concluded that CEO leadership behaviour – i.e., particular combinations of the core activities direction and motivation in the Management Model – is indeed important and positively influences Management Innovation (Vaccaro et al., 2012).

---

**Box 4.2: Introduction of self-managed teams as an example of Management Innovation**

---

- **Introduction and implementation of self-managed teams requires changing the management of:**
    - *Direction:* employees in teams set goals
    - *Motivation:* based on team evaluation
    - *Coordination:* strongly horizontal due to removal of hierarchical Management layers
    - *Decisions:* employees decide when and how tasks are performed
  - **This example highlights a *redistribution of core activities of Management*: more employees are involved, fewer managers remain**
  - **Within the Management Model of organizations, managers can (partly) be replaced (by employees), not Management!**
- 

This brings me to my final issue: the *contradictory roles of managers* in Management Innovation. On the one hand, managers are likely to focus on exploitation and on defending the existing Management Model. After all, managers are part of and also ruled by their existing Management Model. On the other hand, exploration of other principles that govern the core activities of

Management, i.e. Management Innovation, is needed in changing environments. However, this requires managers to think and act beyond their existing Management Model. So exploiting the existing Management Model and at the same time exploring ways in which to adapt it are perceived by most managers as contradictory goals.

The contradiction between exploitation and exploration (March, 1991), however, has been addressed in the literature on *ambidexterity*. Ambidexterity means being able to perform two contradictory activities. We have contributed to this literature in several ways. One of our contributions clarifies how decision and coordination influence the ambidexterity of a manager (Mom et al., 2007, 2009). It appears that increasing the decision-making authority of middle managers, for instance, and increasing those managers' personal coordination mechanisms (by the way an example of complementarity), makes them more ambidextrous. They are, therefore, more able to explore adaptations to the Management Model. This finding indicates that changing the principles governing the core activities of Management performed by managers enables a more organization-wide change of the Management Model of existing organizations over time. Increasing "self-management" by managers could be a first step towards more all-encompassing changes in the Management Model.





## 5. Conclusions and Recommendations

---

In the Introduction, I raised the challenging questions: “Are managers losing their societal legitimacy?” And if this is the case: “How can scientific research into Management contribute to new insights into this most critical resource of (social) organizations?” The first question relates in particular to practice – i.e. to the people who are associated with Management due to their position, job description or custom. But to me the same question is relevant for scientific Research into Management as well; and also for knowledge institutions focussing on teaching and research in Management, like university-based Schools of Management.

To cope with this issue, I have addressed here the second question and have indicated a way to make scientific progress and to contribute to the Management Discipline. Instead of formulating scientific conclusions, I have chosen to incorporate my arguments in recommendations. These recommendations are directed to scientists in the field of Research in Management, to Schools of Management, to the practice of Management, but also to governmental agencies. I limit myself here to only these four stakeholders and to only one recommendation for each stakeholder (see Box 5.1).

---

### Box 5.1: Recommendations

---

- **Scientific research into Management:** make the Management construct more “Visible” in theory-building, frameworks, propositions and hypotheses
  - **Schools of Management:** allow Foundations of the Management Discipline a more prominent place in the curriculum
  - **Practice:** being manager is more than a job title; Management of an organization is responsible for the strategic value creation of its Management Model
  - **Government:** consider institutional mechanisms focused on changing the Management Model to enforce the goals desired by society.
- 

My first recommendation is directed towards my fellow *researchers*: to make the Management construct based on the core activities of Management – and preferably the Management Model – more “visible”: a kind of “Visible Hand” of the Management construct needs to be developed in the Management Discipline and in conceptual frameworks, propositions and hypotheses. And, eventually, to illustrate or test this construct in qualitative resp. quantitative scientific research. In so doing, it will not only reflect respect for Management, it will also enable the development of “good” theories for the Management

Discipline that will, in turn, be relevant for “practice” (Lewin, 1945; Simon, 1967). As pointed out by Andrew Van De Ven (1989: 486): “Good theory is practical precisely because it advances knowledge in a scientific discipline, guides research towards crucial questions and enlightens the profession of management.” However, as Ghoshal (2005) pointed out, the reverse version warns us of the fact that “bad” management theories are destroying “good” management practices.

Next, *Schools of Management* are invited to reflect on the idea of giving integrated and compulsory courses on the Foundations of the Management Discipline a more prominent place, at least in the undergraduate curricula.

I would like to stimulate our Master students, belonging to the Managers of Tomorrow, to write a very good Master thesis on how Strategic Management and the intersection with Entrepreneurship can contribute to the Management Discipline. On the occasion of the 25th Anniversary of our Department I take the opportunity in my Farewell Lecture to launch a *new award*: “The Best Master Thesis Award on Research into Management of the Department of Strategic Management & Entrepreneurship of the Rotterdam School of Management”. Starting next year, each two years the best Master thesis will be selected by a jury. The reward consists of invited presentations for our alumni and a prize of 3000 euro – to be shared between the Master student and the supervisor.

My third recommendation is directed to people in *practice*. I would like to point out that being a manager is definitely more than a job title. Being involved in the Management of your organization – either as manager or as employee – means hard work to understand and keep improving the Management Model of your organization that you are held responsible for. But it also means keeping involved in professional education, updating and extending your managerial knowledge. To put it in other words, consider your Management Model always as a “work in progress”; it continuously deserves your attention, energy and intentionality to improve the strategic value creation and to avoid “managerial underperformance”.

Fourth, comparative international research has documented that *governments* and other institutional agencies are powerful actors to influence Management Models (e.g. Guillén, 1994). Their aim is to get the principles that govern the core activities of Management of these Models more aligned with societal desired goals. In this connection, two of the core activities in Management Models – direction and motivation – deserve special attention. Too

much focus on short-term financial goals and on extrinsic motivation of top management destroys strategic value creation for society and has contributed to the present economic and financial crises. Therefore, strong governmental agencies are required to correct not only the “Invisible Hand” of the Market, but also its close connection with the “Visible Hand” of Management.



## 6. Thank you!

---

Reflecting on my challenging 40 years, I would like to finish my Farewell Lecture by expressing my gratitude to all people that have helped and taught me to stay a “happy” scientist. What does this funny label mean? As a sign of gratitude – and because I am also a teacher who likes to share his insights – I would like to suggest the following five points. These points worked well for me in becoming and remaining a “happy” scientist (see Box 6.1).

---

### Box 6.1: Personal reflections on key issues to remain a “happy” scientist

---

- Develop a strong intrinsic motivation;
  - Be driven by curiosity, understanding and enjoy teaching;
  - Maintain a portfolio of various activities;
  - Take care of and enjoy your inner circle;
  - Learn to manage – not only in the academic world, but most importantly: yourself.
- 

A first point of attention is: keep developing a strong intrinsic motivation to be a scientist. Second, be driven by curiosity, by acquiring understanding and by enjoying teaching critical minds. Third, avoid putting all your “eggs” into one basket – i.e., do not focus on only one activity but on clusters of activities that provide you energy. Maintain a portfolio of mutually related activities. For me, a dynamic portfolio of changing clusters of activities – both in number and in content – worked well. These clusters are scientific work, teaching and Management activities within the School. But also positions outside the academic world and case study research within firms enable you to stay in contact with the real world you are trying to investigate.

A fourth point of attention, related to another dimension of human life which may be the most valuable: take care of and enjoy your inner circle of family and friends. And finally, observing my fascination for Management you could have predicted this insight: learn to Manage in the academic world. The academic context requires adaptation to changing Management Models, which enables you to strategically renew yourself. In doing so, keep focusing on long-term personal relationships rather than on short-term transactions. However, most importantly is to learn to Manage *yourself*.

## Notes

---

### *Introduction*

- For my inaugural lecture (in Dutch), see Van Den Bosch (1989).
- For the reference to “Nothing is as practical as a good theory”, see Lewin (1945: 129); see also Van De Ven (1989). The statement of Lewin (1945) also highlights the challenge of Research into Management aimed at both “Rigor” (with respect to science production) and “Relevance” (with respect to society). Ghoshal (2005) reverses more or less Lewin’s statement by pointing out that “bad management theories are destroying good management practices”!
- For the assumption of Management resp. “the managerial function” being the most valuable resource of goal-oriented organizations, see e.g. Penrose (1959) and Pitelis (2002).
- For “The Last Manager”, see Kuiken (2010) and for “First, let’s fire all the managers”, see Hamel (2011).
- Comparing the labels “Business Schools” versus “Schools of Management”, an outsider would expect that for Schools of Management the construct Management, core activities of Management and the Management Discipline are likely to receive more attention both in teaching and research. To what extent this is the case is an empirical question, although I am not sure there are much differences. In my view, Schools of Management will benefit from having a clear focus on Management. However, this requires strategic choices to become different (Fraqueiro & Thomas, 2011; Friga et al., 2003; Wilson & McKiernan, 2011), e.g. as a *European*-based School of Management. In this connection, Ghoshal (2005) pointed out a key role of both deans and governing boards in stimulating the Management Discipline.

### 1. *On the Necessity*

- Regarding the more solid – and distinctive – foundation of the Management Discipline, Ghoshal (2005: 79) is quite critical regarding the influence of theories – e.g. Agency Theory and Transaction Costs Economics – inspired by ideologies like expressed by e.g. Friedman (2002: 133) who pointed out: “Few trends could so thoroughly undermine the very foundation of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible.”

### 2. *On the Scientific Challenges of Conducting Research into Management*

- It is quite remarkable that in publications dealing with the legitimacy and future of Schools of Management (e.g. Rousseau, 2012; see also related papers in the references), discussions about Management as a theoretical construct are by and large lacking. Therefore, I focus here in particular on the theoretical underpinning of the Management construct.
- Regarding a managerial perspective, see e.g. Simon (1967) who emphasized that Business School Faculties must have a deep understanding of the problems managers face; see also Bartlett & Ghoshal (1993), who are among the first scientists in Strategy to explicitly point out such a challenge and provide interesting conceptual frameworks.
- Due to unclear conceptual definitions of Management and insufficient theoretical foundation – distinctive from an economic foundation – of the Management construct, over time Leadership became separate from Management. In my view, Leadership is to a large extent part of the Management Model itself, in particular associated with the core activities “direction” and “motivation”. See also Birkinshaw (2010).
- Relating to the lack of agreement on the scientific definition of Management, see also recent research on the definition of the concept Strategy in the field of Strategic Management. Ronda-Pupo & Guerras-Martin (2012) show that in the period 1962-2008, key terms like “management”, “direction”, “motivation”, “coordination” and “decision” do not appear as core terms comprising the definition of the strategy concept, although the term “actions” does belong to the core terms.
- Birkinshaw and colleagues: see Birkinshaw & Goddard (2009); Birkinshaw (2010).
- In a recent research project for the Port of Rotterdam Authority, Van Den Bosch et al. (2011) developed a conceptual framework in order to assess the strategic value of the Port of Rotterdam for the international competitiveness of the Netherlands; the strategic value is composed of both quantitative (i.e., economic importance including economic value added and employment) and qualitative measures (i.e., strategic importance, conceptualized as the contribution to the determinants of the international innovation-driven competitiveness of a country).

### 3. *Strategic Value Creating Management Models*

- Guillén (1994: 3) introduced Management Model in a more encompassing way; as paradigms of organizational management, e.g. scientific management being “in fact an ideology aimed at establishing legitimacy and reinforcing credibility”. I use the concept of Management Model in a less encompassing way at organizational level.
- Conceptualizing the organizational knowledge absorption and application from a Management Model perspective reveals key influences on knowledge absorption of the core activities of the Management Model. See e.g. Van Den Bosch et al. (1999) in which the use of system capabilities can be associated with “coordination” and socialization capabilities with “motivation”.
- The purpose of Management / Management Model is closely connected to organizational objectives or to the corporate objective. See also Freeman et al. (2004) and Sundaram et al. (2004).
- Regarding the influence of “social” innovation, i.e. the non-technological determinants of innovation, on leveraging the impact of technological innovation on firm performance, see also Mihalache et al. (2012).
- Regarding complementarities, see also Ichniowski & Shaw (1999) and Rivkin (2000).

### 4. *Management Innovation by Changing an Organization's Management Model*

- An example of recent research on how collaboration between firms – aimed at process innovations in the Port of Rotterdam – may influence core activities of the Management Model as described here, i.e. Management Innovation, is Hollen et al. (2012).
- In order to engage in learning and continuous improvement, self-managed teams do often need a kind of structure, e.g. in terms of specialization (division of labour), hierarchy (relationship with supervisors) and formalization (procedures, regulations, etc.); see e.g. Bunderson & Boumgarden (2010). If such a structure is determined by the team members, they are more likely to perceive this team structure as *enabling* instead of *coercive* (Adler & Borys, 1996).
- Examples of our contributions to the ambidexterity literature are Alexiev et al. (2010), Jansen et al. (2008, 2009) and Mom et al. (2007, 2009). See also Tempelaar (2010).
- Another interesting example of Management Innovation is the creation of so-called Internal Network Forms; see e.g. Van Wijk & Van Den Bosch (2000) for a case study of the Rabobank. This case study also illustrates that a Management Innovation introduced in a part of the organization is likely not be viable over time if an enabling organizational context is missing.  
For the distinction between exploitation and exploration, see March (1991).

### 5. *Conclusions and Recommendations*

- For the importance of institutional and of socio-political processes influencing the diffusion of organizational and management practices see e.g. Ansari et al. (2010), Guillén (1994), Heugens et al. (2009) and Sanders et al. (2007).
- Regarding my first and second recommendation, see also Ghoshal (2005), Pfeffer & Fong (2002) and Friga et al. (2003). Developing a Management Discipline will definitely benefit from classical sources such as Barnard (1938) and Selznick (1957). Going back to original contributions (Ad Fontes to quote Desiderius Erasmus) is often a rewarding journey.
- Regarding my third recommendation, I would like to emphasize that “people in practice” are not by definition “passive consumers” of management theories. They may contribute to the Management Discipline by questioning the assumptions, research methods and findings in e.g. research projects conducted in their organizations and industries. Alumni of Schools of Management can also play an important role.
- Regarding the concept of managerial knowledge see e.g. Van Den Bosch & Van Wijk (2001).

## References

---

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 61–89.
- Alexiev, A.S., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2010). Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47(7): 1343–1364.
- Ansari, S., Fiss, P.C., & Zajac, E. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Journal*, 35: 67–92.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard College. ISBN 0-674-32803-5 (paper).
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14: 23–46.
- Birkinshaw, J. (2010). *Reinventing management: Smarter choices for getting work done*. Chichester: John Wiley and Sons. ISBN 978-0-470-75011-7.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model? *Sloan Management Review*, 50: 81–90.
- Birkinshaw, J., & Piramal, G. (2005). *Sumantra Ghoshal on Management: A force for good*. Harlow: Financial Times / Prentice Hall. ISBN 0-273-701-835.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33: 825–845.
- Bunderson, J.S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3): 609–624.
- Chandler, A.D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. The Belknap Press of Harvard University Press. ISBN 0-674-94052-0.



- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, forthcoming.
- Damanpour, F., & Evan, W.M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of 'organizational lag'. *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 392-409.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1999). Managing Oneself. *Harvard Business Review*, January issue; also printed as Harvard Business Review Classics (2008), ISBN 978-1-4221-2312-6.
- Dijksterhuis, M.S., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (1999). Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution. *Organization Science*, 10(5): 569-582.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (translated by Storrs, C.). London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Fraqueiro, F., & Thomas, H. (2011). *Strategic Leadership in the Business School: Keeping One Step Ahead*. Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-11612-1.
- Freeman, R.E., Wicks, A.C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*, 15: 364-369.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4: 75-91.
- Grey, C. (1999). 'We are all managers now'; 'we always were': On the development and demise of management. *Journal of Management Studies*, 36(5): 561-585.
- Guillén, M.F. (1994). *Models of management: Work, authority and organization in a comparative perspective*. Chicago: University of Chicago Press. ISBN 0-226-31036-1.
- Hales, C.P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1): 88-115.

- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Hamel, G. (2011). The big idea: First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, December: 48-60.
- Hamel, G. (2006). The Why, What and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, February issue: 72-84.
- Heugens, P.P.M.A.R., & Lander, M.W. (2009) Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, 52(1): 61-85.
- Hollen, R., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2012). The role of management innovation in accelerating technological process innovation: An interorganizational perspective. Working Paper.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants. *Management Science*, 45(5): 704-721.
- Jansen, J.J.P., George, G., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5): 982-1007.
- Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4): 797-811.
- Khurana, R. (2007). *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kuiken, B. (2010), *De Laatste Manager: Een pleidooi voor vrijheid, gelijkheid en ondernemerschap*. Zaltbommel: Haystack. ISBN 97-890-77881-767.

- Kwee, Z., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2011). The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: A longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907 - 2004. *Journal of Management Studies*, 48(5): 984-1014.
- Lewin, K. (1945). The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *Sociometry*, 8(2): 126-136.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Mihalache, O.R., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2012). Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes. *Strategic Management Journal*, forthcoming.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2/3): 179-208.
- Mol, M.J., & Birkinshaw, J. (2008). *Giant steps in management: Innovations that change the way we work*. Dorchester: FT Prentice Hall.
- Mom, T.J.M., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4): 812-828.
- Mom, T.J.M., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6): 910-931.
- Morsing, M., & Rovira, A.S. (2011). *Business Schools and their contribution to society*. London: Sage Publications. ISBN 978-0-85702-387-2.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley and Sons. ISBN 978-0198289777.

- Pettigrew, A., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Van Den Bosch, F.A.J., & Numagami, T. (2003). *Innovative Forms of Organizing, International Perspectives*. London: Sage Publications.
- Pfeffer, J., & Fong, C.T. (2002). The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1): 78-95.
- Pitelis, C. (2002). *The Growth of the Firm: The Legacy of Edith Penrose*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). The big idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89: 62-77.
- Rivkin, J.W. (2000). Imitation of complex strategies. *Management Science*, 46(6): 824-844.
- Ronda-Pupo, G.A., & Guerras-Martin, L.Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2):162-188.
- Rousseau, D.M. (2012). Designing a better business school: Channelling Herbert Simon, addressing the critics, and developing actionable knowledge for professionalizing managers. *Journal of Management Studies*, 49(3): 600-618.
- Sanders, W.M., & Tüschke, A. (2007). The adoption of institutionally contested organizational practices: The emergence of stock option pay in Germany. *Academy of Management Journal*, 50: 33-56.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Simon, H.A. (1967). The business school: A problem in organizational design. *Journal of Management Studies*, 4: 1-16.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London.
- Sundaram, A.K., & Inkpen, A.C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15: 350-363.

Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.

Tempelaar, M. (2010). *Organizing for ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes*. Rotterdam: ERIM Ph.D. Series Research in Management nr. 191.

Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 years later. *Journal of Management Studies*, 43(7): 1437-1461.

Vaccaro, I.G. (2010). *Management Innovation: Studies on the role of internal change agents*. Rotterdam: ERIM Ph.D. Series Research in Management nr. 212

Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49: 28-51.

Van Den Bosch, F.A.J. (1989). *Over de grenzen van organisaties, Bedrijfskunde: organisatie, strategie en omgeving* (Oratie). Delft: Eburon.

Van Den Bosch, F.A.J., Hollen, R., Volberda, H.W., & Baaij, M.G. (2011). *The strategic value of the Port of Rotterdam for the international competitiveness of the Netherlands: A first exploration*. Rotterdam: INSCOPE/RSM Erasmus University. ISBN 978-90-817220-2-5.

Van Den Bosch, F.A.J., & Van Wijk, R.A.J.L. (2001). Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: A competence-based perspective. In R. Sanchez (Ed.), *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford: Oxford University Press, pp. 159-176.

Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5): 551-568.

Van De Ven, A. (1989). Nothing is quite so practical as good theory. *Academy of Management Review*, 14(4): 486-489.

- Van Wijk, R.A.J.L., & Van Den Bosch, F.A.J. (2000). The Emergence and development of internal networks and their impact on knowledge flows: The case of Rabobank Group. In A.M. Pettigrew & E.M. Fenton (Eds.), *The Innovating Organization*. London: SAGE, pp. 144-177.
- Volberda, H.W., & Van Den Bosch, F.A.J. (2004). Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most. *ERIM Report Series Research in Management*, ERS-2004-009-STR.
- Volberda, H.W., & Van Den Bosch, F.A.J. (2005). Ruim baan voor de Nederlandse innovatie agenda: Naar nieuwe managementvaardigheden en innovatieve organisatieprincipes. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59 (1): 41-63.
- Volberda, H.W., & Van Den Bosch, F.A.J. (2005). Why Management Matters Most. *European Business Forum*, 22, 37-41.
- Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., & Jansen, J.J.P. (2006). *Slim managen & innovatief organiseren*. Eiffel in cooperation with Het Financieele Dagblad, AWWN, De Unie and RSM Erasmus University.
- Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A.J., Jansen, J.J.P., Szczygielska, A., & Roza, M.W. (2007). *Inspelen op globalisering: Offshoring, innovatie en versterking van de concurrentiekracht van Nederland*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO). ISBN 978-90-6962-232-3.
- Waterman, R.H. (1994). *What America does right: Learning from companies that put people first*. New York: W.W. Norton & Company. ISBN 0-393-03597-2.
- Wilson, D., & McKiernan, P. (2011). Global mimicry: Putting strategic choice back on the business school agenda. *British Journal of Management*, 22: 457-469.

## **ERiM**

The Erasmus Research Institute of Management (ERIM) is the Research School (Onderzoekschool) in the field of management of the Erasmus University Rotterdam. The founding participants of ERIM are the Rotterdam School of Management (RSM), and the Erasmus School of Economics (ESE). ERIM was founded in 1999 and is officially accredited by the Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW). The research undertaken by ERIM is focused on the management of the firm in its environment, its intra- and interfirm relations, and its business processes in their interdependent connections.

The objective of ERIM is to carry out first rate research in management, and to offer an advanced doctoral programme in Research in Management. Within ERIM, over three hundred senior researchers and PhD candidates are active in the different research programmes. From a variety of academic backgrounds and expertises, the ERIM community is united in striving for excellence and working at the forefront of creating new business knowledge.

ISBN 978-90-5892-308-0

## **Erasmus Research Institute of Management - ERiM**

Erasmus Research Institute of Management - ERiM  
Rotterdam School of Management (RSM)  
Erasmus School of Economics (ESE)  
Erasmus University Rotterdam (EUR)  
P.O. Box 1738, 3000 DR Rotterdam,  
The Netherlands

Tel. +31 10 408 11 82  
Fax +31 10 408 96 40  
E-mail [info@erim.eur.nl](mailto:info@erim.eur.nl)  
Internet [www.erim.eur.nl](http://www.erim.eur.nl)