

Keuning

Doede

Module

Mens en organisatie

Samenwerken en leidinggeven

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers

Mens en organisatie

Samenwerken en leidinggeven

Mens en organisatie

Samenwerken en leidinggeven

Prof. dr. D. Keuning
Hoogleraar Organisatie en Leiding
Vrije Universiteit Amsterdam

Met medewerking van drs. R. de Lange
Docent Management en Organisatie
Hogeschool Inholland Alkmaar

Ontwerp omslag: G2K-designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: Digital Vision

Wolters-Noordhoff bv voert voor het hoger onderwijs de imprints Wolters-Noordhoff, Stenfert Kroese, Martinus Nijhoff en Vespucci.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Wolters-Noordhoff bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@wolters.nl

Ofschoon iedere poging is ondernomen om de volgens de auteurswet rechthebbenden van het in dit boek opgenomen illustratiemateriaal te traceren, is dit in enkele gevallen niet mogelijk gebleken. In het onderhavige geval verzoekt de uitgever rechthebbende met hem contact op te nemen.

0 1 2 3 4 5 / 11 10 09 08 07

Copyright © 2007 Wolters-Noordhoff bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van korte gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van niet-korte gedeelte(n) dient men zich rechtstreeks te wenden tot de uitgever.

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

ISBN (ebook) 978-90-01-85182-8

ISBN 978-90-01-40047-7

NUR 801

Woord vooraf

Management is een belangrijk maatschappelijk verschijnsel. Voor iedereen die als toekomstig medewerker in organisaties wil functioneren is het vakgebied Management in het kader van opleiding of training relevant. Bezinning op wat nu eigenlijk de grondslagen van het management zijn is voor een ieder van belang die bezig is met de vraag naar de effectiviteit van zijn of haar werk in leiding en uitvoering.

Doel en positionering van dit boek

Het doel van dit boek is te laten zien hoe we het gedrag van individuele organisatielieden (en van groepen) moeten kunnen begrijpen om dan te proberen het zo te sturen dat organisatiedoelstellingen (beter) bereikt kunnen worden. Inzicht in individueel gedrag vormt daarbij het startpunt. Daarna richten we onze aandacht op groepen in een organisatie. De aandacht gaat daarbij vooral uit naar motivatie van mensen. In dat verband staan we vooral ook stil bij het verband tussen functieontwerp, productiviteit en motivatie, aangezien in arbeidsorganisaties de inhoud en structuur van een functie de inzet van een medewerker beïnvloeden.

In een organisatie – als samenwerkingsverband van mensen – vormt de mens de belangrijkste hulpbron. Het is de kunst om die goed in te zetten. Leidinggeven is, naast het maken van werkafspraken, het aangeven van randvoorwaarden en instructies, vooral ook medewerkers motiveren. Inspirerend leiderschap haalt het beste uit de mens en dus staan we stil bij de vraag hoe een leidinggevende zijn taak ten opzichte van zijn medewerkers opvat. Ook wordt stilgestaan bij vraagstukken van conflicthantering en beïnvloeding van organisatieculturen. Dit alles in het kader van hedendaags human resources management en talentontwikkeling van organisatielieden.

Het inleidende hoofdstuk 1 bevat vanuit de omvattende managementtheorie relevante begrippen, basisconcepten en inzichten om de kernhoofdstukken 2 en 3 in een daarbij passende context te plaatsen. Het afsluitende hoofdstuk 4 bevat vanuit de meeromvattende management- en organisatie-theorie vooral begrippen, concepten, methoden en technieken die bij implementatie van de in dit boek aan de orde zijnde kernvraagstukken van pas kunnen komen.

De hoofdstukken 2 en 3 openen met een management-in-actie verhaal uit de praktijk en sluiten af met een managementcase. De lezer kan dus steeds meedenken met verschillende managers in hun praktijksituatie.

De hoofdstukken eindigen met opdrachten en open vragen, die bedoeld zijn om de parate kennis en het inzicht in de behandelde theorie te toetsen.

Het boek is geschikt voor gebruik in het *modulair of projectgerichte* onderwijs in diverse hbo-opleidingen, in zowel de bachelors- als de masterfase.

Het boek kan in het bijzonder dienen bij specialisatie via het (keuze)vak *Mens en organisatie, Gedrag in Organisatie* of *Leidinggeven en organisatiegedrag* als module(s) binnen het meeromvattende vakgebied van Management en Organisatie. Zo is het boek ook te gebruiken bij opleidingen voor het midden- en hoger management.

Het vak Management en Organisatie in vijf modules

Voor gebruikers die in het vak Management en Organisatie in het modulair of procesgerichte onderwijs een beperkt aantal modules ter beschikking hebben voor kennismaking met het vak en/of bij verdieping van vakonderdelen in keuzevakken is een serie van vijf modules beschikbaar:

- | | |
|---------------------------|--|
| 1 Management | Oriëntatie en inleiding |
| 2 Strategisch management | Koersbepaling en besluitvorming |
| 3 Organisiestructuur | Ontwerpen en herontwerpen |
| 4 Mens en Organisatie | Samenwerken en leidinggeven |
| 5 Operationeel management | Sturing en beheersing van het dagelijks werk |

Management, Oriëntatie en inleiding geeft de oriëntatie en inleiding op het veelomvattende vak Management en biedt als totaaloverzicht een korte samenvatting en selectie van onderwerpen uit de integrale tekst van het boek *Grondslagen van het Management* (4^e druk, 2007).

De modules *Strategisch Management*, *Organisatiestructuur en organisatieverandering*, *Mens en Organisatie* en *Operationeel Management*, zijn als modules afzonderlijk – en dus ook los van elkaar – als zelfstandige leerboeken te gebruiken bij specialisatievakken of keuzevakken binnen het meeromvattende vakgebied Management en Organisatie. Elk van deze modules bevat daartoe twee volledige kernhoofdstukken uit *Grondslagen van het Management* (2007) met eigen passende inleiding en afsluiting.

Zo heeft elk van deze modules eenzelfde opbouw. Afhankelijk van het te kiezen hoofdonderwerp en accent in de opbouw van het bachelor- en/of masteronderwijs kan men dan één of meer relevante modules kiezen.

Als het vak Management en Organisatie tijdens de drie of vier jaar van het totale programma meermalen aan bod komt en een zo compleet mogelijk naslagwerk de voorkeur heeft, kan men beter het integrale boek *Grondslagen van het Management* gebruiken in plaats van losse modules.

Website en overig ondersteunend materiaal

Bij zowel modulair als integraal gebruik van de boekdelen wordt voor ondersteunend materiaal als cases, vragen en voorbeeldexamens verwezen naar de website www.grondslagen-management.wolters.nl en naar het beschikbare werkboek bij *Grondslagen van het Management*. De teksten aldaar zijn up-to-date en gebaseerd op dezelfde actualiteiten en behandelde onderwerpen.

Met het modulair beschikbaar stellen van het voor het vak Management en Organisatie ontwikkelde onderwijsmateriaal is deze methode ook wat dit betreft 'bij de tijd' en is het bij uitstek een verantwoord onderwijsinstrument ten behoeve van toekomstige hbo- en wo-bachelor en -masters bij het zich eigen maken van beroepscompetenties binnen het domein Management.

Met het oog op de bewerking van een volgende druk houden wij ons graag opnieuw aanbevolen voor uw opmerkingen, reacties en suggesties. De wens van gebruikers om vanuit het meeromvattende materiaal ook modules ter beschikking te krijgen is in dit geval doorslaggevend geweest. Met dank voor uw belangstelling voor ons werk en de onderwijskundige opzet van dit vakgebied!

Prof. dr. Doede Keuning
Hoogleraar Organisatie en leiding
Vrije Universiteit Amsterdam.

Epe/Zaandam, November 2006

Inhoud

Hoofdstuk 1	Inleiding: Mens en organisatie	2
1.1	Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon	4
1.2	Managers of leiders: geboren of gemaakt?	4
1.2.1	Manager of leider?	5
1.2.2	Expressief en inspirerend leiderschap nodig	6
1.3	De begrippen 'manager' en 'management'	6
1.4	Organisatie en organiseren	7
1.4.1	Organisaties in alle soorten en maten	8
1.4.2	Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen	8
1.4.3	Verschillen per managementlaag	9
1.4.4	Managementbekwaamheden: kennis, vaardigheden en houding	10
1.4.5	Overige kenmerken van (goede) managers	10
1.5	'High-performance'-organisaties: enkele kenmerken	10
1.6	Manager en organisatiecultuur	11
	Samenvatting	12
Hoofdstuk 2	Motivatie, werkgedrag en loopbaan	14
	Management-in-actie: Sipko Hans Adriaansen scoort inkomsten voor zijn club	16
2.1	Nieuwe medewerker en veranderend gedrag	18
2.1.1	Organisatorische context en de zich aanpassende organisatie	18
2.1.2	Opvattingen over goed management op middenniveau	18
2.1.3	Loyaliteit van werknemers voorbij?	19
2.2	Groepen in organisaties	20
2.2.1	Groep en individu, doeleinden en tegenstellingen	21
2.2.2	Groepsgedrag en groepsproductiviteit	21
2.3	Kracht van teams	22
2.3.1	Op elkaar inwerkende kaders	23
2.3.2	Symbolische benadering	23
2.4	Motivatie: een nadere verkenning	25
2.4.1	Bijdragen vanuit de psychologie	25
2.4.2	Management door motivatie	27
2.4.3	Motivatietheorie van Vroom: de 'instrumentaliteitstheorie'	27
2.4.4	Praktische aanbevelingen	28
2.4.5	Functieontwerp, productiviteit en motivatie	28
2.5	Empowerment	30
2.5.1	Empowerment: een nieuwe manier van medewerkers aansturen	31
2.5.2	Empowerment, aantrekkelijk voor jong en oud	31
2.6	Nieuwe context voor talentontwikkeling en 'humanresourcesmanagement'	33
2.6.1	Nieuwe wensen en eisen: de zich aanpassende organisatie	33
2.6.2	Talentontwikkeling: enkele praktische aanbevelingen	38
2.7	'Humanresourcesmanagement': concept en instrumenten	38
2.7.1	HRM: enkele kenmerken	39
2.7.2	HRM: management van het personele proces en personele instrumenten	40
2.7.3	HRM: 'high-tech' maar vooral mensenwerk	41
2.8	Waardering en beloning voor inzet	50

2.8.1	Beloning: prestatie en/of verdienstelijkheid?	51
2.8.2	Opportunisme of systematiek?	51
2.8.3	Keuze van een beloningsstelsel	52
2.8.4	Prestatiebeloning	52
2.8.5	Cafetariaplan	54
2.8.6	Incidentele beloning, gratificaties en tantièmes	54
2.8.7	Beloning van de hoogste leiding	54
2.8.8	Aandelenopties: een bindmiddel	55
2.8.9	Wat vinden Nederlandse werknemers belangrijk?	56
2.8.9	Loopbaanontwikkeling nader bezien	57
2.9.1	Carrièrepaden in platte organisaties: 'horizontaal omhoog'	57
2.9.2	Slotopmerkingen	58
	Samenvatting	59
	Vragen en opdrachten	59
	Managementcase: Nike worstelt met internationaal HRM	62
Hoofdstuk 3 Leidinggeven binnen een organisatiecultuur		64
	Management-in-actie: Stephen Covey: Leiderschap is een keuze, geen positie	66
3.1	Ondernemen, leidinggeven en managen	68
3.1.1	Ondernemerschap	68
3.1.2	Leiderschap	69
3.1.3	Management	69
3.2	Naar inspirerend leiderschap	71
3.2.1	Spiritueel leiderschap: Coveys 7 eigenschappen + de 8ste eigenschap	72
3.2.2	Paradox van managementleiderschap	75
3.3	Maccoby's managerstypen	77
3.3.1	Eigenschappen van goede managers	78
3.3.2	Managers en stijl van leidinggeven	79
3.4	Leiderschap en stijl van leidinggeven	79
3.4.1	Autocratisch leiderschap	79
3.4.2	Participatief leiderschap	80
3.4.3	'Theorie X' en 'Theorie Y' van McGregor	80
3.4.4	'Linking pin-structuur' van Likert	81
3.4.5	Ontwikkelingsrichting van leiderschap	82
3.4.6	Stijl van leidinggeven: verschillende benaderingen	83
3.4.7	Hersey en Blanchard: situationeel leiderschap	84
3.4.8	Transformationeel leiderschap	86
3.5	Beïnvloeding van menselijk gedrag	86
3.5.1	Motiveren van anderen	87
3.5.2	Machts- en gezagsbronnen bij gedragsbeïnvloeding	87
3.5.3	Communicatie tussen mensen	91
3.6	Stijl van leidinggeven en conflicthantering	95
3.6.1	Conflict als proces	97
3.6.2	De beste manier hangt van de situatie af	98
3.7	Organisatie, stijl en organisatiecultuur	98
3.7.1	Functie van organisatiecultuur	99
3.7.2	Cultuurdiagnose	100
3.7.3	Cultuurbeïnvloeding: leiderschap en instrumenten	101
	Samenvatting	103
	Vragen en opdrachten	103
	Managementcase: Semco-stijl: 'natuurlijk ondernemen' en géén leidinggeven	106

Hoofdstuk 4	Organisaties in ontwikkeling: reorganisatie en verandering	110
4.1	Organisatieverandering: veranderingsvermogen en veranderingsbereidheid	112
4.1.1	Organisatieverandering: een proces	113
4.1.2	Mate van ingrijpendheid van de verandering kan verschillen	114
4.1.3	Organisatieverandering in vier fasen	114
4.1.4	Methoden om verandering door te voeren	116
4.1.5	Weerstandsbenadering	116
4.1.6	Aanbevelingen vanuit de praktijk	117
4.1.7	'Nieuwe bezems'	118
4.1.8	Situationele verschillen in vijf kleuren	118
4.2	Six Sigma: nieuwe strategie voor resultaatverbetering	120
4.2.1	Ontstaan Six Sigma	120
4.2.2	DMAIC-cyclus: Six Sigma-methodologie voor procesverbetering	122
4.2.3	Six Sigma-organisatie	122
4.2.4	Six Sigma: combinatie van oude en nieuwe methodes	123
4.2.5	'Lean' Six Sigma: het beste van twee werelden	123
	Samenvatting	125
	Kernbegrippen	126
	Literatuur	130
	Illustratieverantwoording	131
	Register	132

INHOUD

- 1.1 Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon**
- 1.2 Managers of leiders: geboren of gemaakt?**
- 1.3 De begrippen 'manager' en 'management'**
- 1.4 Organisatie en organiseren**
- 1.5 'High-performance'-organisaties: enkele kenmerken**
- 1.6 Manager en organisatiecultuur**



Inleiding: Mens en organisatie

LEERDOELEN

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- de begrippen 'management' en 'organisatie' omschrijven en uitleggen waarom deze belangrijk zijn;
- verschillende managementniveaus in een organisatie omschrijven en uitleggen waarom je op verschillende niveaus verschillende kennis en vaardigheden nodig hebt;
- de kernactiviteiten in management en het managementproces beschrijven en het onderlinge verband aangeven.

In het dagelijks leven komt iedereen in aanraking met organisaties, namelijk via het doen en laten van bedrijven en instellingen. We maken gebruik van producten of diensten van fabrieken, scholen, ziekenhuizen en vervoersbedrijven (kleding, onderwijs, ziekenzorg, openbaar vervoer).

Zolang mensen via gezamenlijke inspanning tot samenwerking komen, is er sprake van management. Tot het midden van de vorige eeuw is management echter nooit gezien als een specifiek afgebakende activiteit, laat staan als een beroep. Het bezitten van bijna absolute macht over mensen en middelen heeft een manager vroeger altijd de kans geboden om alleen maar van zijn eigen doelstellingen uit te gaan en deze op een eigen manier te verwezenlijken. Men kon zich daarbij zelfs mislukkingen op grote schaal veroorloven. Ervaring was vrijwel de enige leermogelijkheid. Veranderende machtsstructuren, vooral tijdens de industriële revolutie, stelden paal en perk aan de macht van een manager. Het was niet meer geoorloofd dat kapitaal en arbeid als het ware verspilld werden. Dit heeft een vorm van management in het leven geroepen, die als eerste maatschappelijke doelstelling effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen heeft.

Om dit werkelijk voor de werkende mens interessant en aantrekkelijk te maken, is er meer nodig dan management in de zin van beheer en systemen alleen. Daarom wordt nu vooral ook het belang van leiderschap benadrukt.

Bij leiderschap hoort het creëren van een gemeenschappelijk gevoel voor richting bij medewerkers. Bij leiderschap behoren begrippen als bezielen, inspireren en betrekken.

Leiderschap is in de eerste plaats het slaan van een brug tussen ondernemende plannen en het (laten) uitvoeren ervan. Leiderschap is daarmee vooral gericht op medewerkers en op het verkrijgen van hun 'commitment'.

1.1 **Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon**

maatschappij van
organisaties

We werken en leven in een maatschappij van organisaties. Verrichten we betaald werk, dan hebben we te maken met organisaties zoals productiebedrijven of dienstverlenende instellingen. En organisaties ontfermen zich zelfs over onze vrije tijd; denk aan reisbureaus, restaurants of sportverenigingen. Eigenlijk vinden we dit zo gewoon dat we meestal niet stilstaan bij wat een organisatie is of hoe deze in elkaar zit.

Organisatie en leidinggeven... een uitdaging

organiseren en
leidinggeven

Dit wordt anders zodra we in ons werk iets gedaan moeten krijgen, als we bijvoorbeeld een bedrijfje beginnen, of als er wat misgaat in de dagelijkse voorziening van productie en diensten. Dan pas merken we wat goed organiseren en leidinggeven betekent. Dan komen we in aanraking met vraagstukken van manager en organisatie, met de werking en het besturen van een bedrijf. Vaak vinden we dan dat 'ze' het beter of anders hadden moeten doen. Maar hoe zit het als we daar zelf direct bij betrokken zijn – bijvoorbeeld als leidinggevende (manager) of als afdelingsvertegenwoordiger in een commissie, ondernemingsraad en dergelijke, of in een functie in het verenigingsleven?

Dan ervaren we dat de dingen zoals ze gebeuren, niet zo gewoon zijn, en wordt duidelijk hoe cruciaal inzicht is in management- en organisatievraagstukken. En zo komen we er ook achter hoe belangrijk het is dat je hulpmiddelen hebt om een organisatie op te zetten of om activiteiten doeltreffend te besturen.

1.2 **Managers of leiders: geboren of gemaakt?**

'Leiders worden geboren, niet gemaakt.' Deze uitspraak bevat een kern van waarheid: leiderschap zit deels in de genen. Maar het vindt ook altijd plaats binnen een sociaal-culturele context, vandaar dat je aangaande beleid, organisatie en het dagelijkse aansturen ervan

veel kunt aanleren. En als je ‘management’ ziet als een proces met een speciale aanpak, dan zijn er dus personen (managers) die zich deze aanpak eigen hebben gemaakt.

De manager heeft de verantwoordelijkheid om de organisatie te helpen haar doelen te verwezenlijken. Tegelijkertijd moet hij zorgen dat ook aan de persoonlijke ambities en verwachtingen van medewerkers wordt voldaan. Maar hoe tevreden deze ook zijn, het zegt niets over de geboekte resultaten. Alle managerscapaciteiten zijn nodig om steeds een evenwicht te vinden tussen de inzet van de medewerkers en de bereikte resultaten.

managementeffectiviteit

Bij de beoordeling van een manager gaat het steeds om managementeffectiviteit: het benutten en hanteren van middelen en instrumenten, gerelateerd aan het behalen van de doelstellingen. Dit geldt altijd voor alle managers op de verschillende niveaus. Per organisatieniveau heb je relatieve verschillen in managementbekwaamheden nodig.

1.2.1 Manager of leider?

Op verschillende organisatieniveaus wordt in verschillende mate een beroep gedaan op bekwaamheden.

verschil managers/leiders

Op verschillen tussen managers en leiders gaan we in hoofdstuk 3 nader in. Hier volstaan we met een enkele kanttekening. ‘Leiders’ gaan actief te werk, ideeën genererend. Ze zijn emotioneel betrokken, creëren spanning, richten zich op ideeën en visie, en roepen waardering dan wel haat op. Managers daarentegen zijn uit op het zorgvuldig ‘sturen’ van werk. Zij schuwen manipulatie niet, richten zich op mensen en zijn vrij harmonieus ingebed in hun omgeving. Managers sluiten compromissen ter sturing, terwijl leiders de organisatie juist willen breken en transformeren. De manager houdt de zaken draaiende en stuurt transacties in, door en met het bedrijf; de ‘leider’ daarentegen streeft naar verandering. Als managers tekortschieten, klinkt de roep om de charismatische leider.

Een leider draagt zagezegd een inspirerende visie uit, en schetst de toekomst zo levendig en aanlokkelijk dat hij medewerkers motiveert om het vanaf vandaag anders te doen.

VOORBEELD

De Nederlandse manager doet niet wat hij zegt

Managers zeggen dat ze flexibiliteit belangrijker vinden dan productiviteit, maar hun agenda laat anders zien.

Bijna alle Nederlandse managers vinden arbeidsproductiviteit heel belangrijk voor het versterken van de concurrentiepositie en zetten dit thema hoog op de agenda. Zij zien daarbij vooral veel heil in het stimuleren van personeel door het investeren in opleidingen, teamspirit, eigen verantwoordelijkheid, aandacht voor gezondheid en het stimuleren van creativiteit. Dit vindt men nog belangrijker dan innovatie. Financieel verantwoordelijken vinden het meest van allemaal dat medewerkers gestimuleerd moeten worden, maar lijken daar geen geld voor over te hebben. Uit het

onderzoek blijkt verder dat vrijwel elke manager (89%) flexibiliteit belangrijk vindt voor het versterken van de concurrentiepositie. Hoog op de agenda staat daarbij wel innovatie en anticiperen op de toekomstige markt (75%), maar opvallend is dat nog niet de helft van de managers mensgerichte flexibiliteit op de agenda zet (49%).

De meeste managers zien geen heil in langere werkdagen, doorwerken na je 65ste, sobere arbeidsvoorwaarden of loonmatiging.

1.2.2 *Expressief en inspirerend leiderschap nodig*

De gedragskenmerken waarop toekomstige leiders worden beoordeeld spitsen zich toe op:

- visie ontwikkelen en strategie bepalen;
- resultaatgerichtheid;
- het tot stand brengen van ‘high performing’ teams en ondernemerschap;
- veranderingsgerichtheid en klantgerichtheid bevorderen.

Bij het ontdekken en selecteren van talent voor toekomstige posities wordt dan vooral gekeken of zij visionair zijn, initiatieven nemen, goed kunnen communiceren, complexe vraagstukken aankunnen en gemakkelijk kunnen schakelen en flexibel zijn. Essentieel zijn team- en leiderschapsvaardigheden om cultuur, mensen met resultaten en innovatie te verenigen. Dit vormt toch de basis voor inspiratie en motivatie om samen resultaten te boeken waarbij voor de toekomst innovatie en verandering steeds terugkerende factoren zullen zijn. Oog voor het zakelijke en voor het menselijke gaan daarbij hand in hand. Vertaald naar de productie betekent dit vooral ook dat managers vertrouwen in mensen moeten hebben en zij vooral ook ruimte moeten geven aan anderen, om ‘business’ te ontwikkelen.

Passie, inspireren en energie geven worden in dit tijdperk van spiritualiteit en spiritueel leidinggeven sterk op de voorgrond geplaatst. Het allerbelangrijkste daarbij is dat een manager anderen weet te inspireren en medewerkers energie geeft om te groeien en het beste uit zichzelf te halen en mensen tot medewerkers te ontwikkelen waar klanten graag zaken mee doen. Teamplayers die betrokken zijn bij wat er binnen een bedrijf gebeurt, maar die ook middenin de maatschappij staan en als leiders zelf keihard meewerken, resultaatgericht zijn met hart voor het bedrijf en hun medewerkers, en harde bedrijfsbeslissingen zo nodig niet uit de weg gaan.

1.3 *De begrippen ‘manager’ en ‘management’*

manager

Het woord manager combineert een Latijnse stam *manus* (‘hand’), met het werkwoord *agere* dat ‘in werking zetten’, ‘meevoeren’ of ‘handelen’ betekent. Het begrip manager is als volgt te omschrijven: een manager is iemand die processen stuurt, die het handelen van anderen op gang brengt. Hij neemt als leidinggevende voortdurend beslissingen over wat, hoe en door wie gedaan moet worden. Hij moet daarbij steeds bereid zijn om uitleg te geven. Een directeur, chef of baas staat als manager bij het leidinggeven op het knooppunt tussen zijn bedrijf, afdeling of werkplaats én zijn omgeving.

leidinggevend

Met het woord ‘management’ worden al die leidinggevenden in een organisatie bedoeld, die als taak hebben het in gang zetten, voorbereiden en beheersen van handelingen, geven de – eventueel nog te ontwikkelen – doelen van de organisatie. Deze betekenis zien we in een zin als: ‘Het management is tot half elf in vergadering.’

activiteiten

Daarnaast worden met het woord ‘management’ de activiteiten aangegeven die men moet uitvoeren om iets te realiseren (zowel voor wat betreft denken als doen). Zie een zinnetje als: ‘Het management van een wereldtournee is een hele toer!’

Managers moeten dingen van anderen gedaan krijgen, en hebben daarbij zo hun afhankelijkheden, verantwoordelijkheden en vaardigheden. Hieronder lichten we deze drie punten toe.

Afhankelijk van inzet van anderen*wel/geen gezagsrelatie*

In beginsel is een manager afhankelijk van de bijdragen van anderen. Dit geldt voor zowel topmanagers als de overige leidinggevenden in een bedrijf. Doorgaans betreft dit de afhankelijkheid van de eigen medewerkers, met wie er een directe gezagsrelatie bestaat. Maar ook is men vaak afhankelijk van leidinggevenden uit andere bedrijfsonderdelen of afdelingen, waarbij er geen directe gezagsrelatie is. Managers moeten een werkwijze ontwikkelen waarbij ze medewerking krijgen van al diegenen van wie een bijdrage nodig is om gestelde doelen te bereiken.

Verantwoordelijk voor werkklimaat, informatie en beslissingen*overeenstemming
werk/individu
bemensing*

Een manager is verantwoordelijk voor het scheppen van een goed werkklimaat. Hij moet samenwerking bevorderen. Er moet een zekere overeenstemming zijn tussen het uit te voeren werk en de behoeften van individuen en groepen. Een leidinggevende is daarnaast (mede)verantwoordelijk voor bemensing van zijn afdeling of eenheid, voor het opleiden beoordelen, bevorderen, motiveren en activeren van zijn medewerkers.

*tijdig voldoende
informatie*

Een leidinggevende moet verder informatie ontvangen en overdragen, en dus goed weten wat er in en om zijn bedrijfseenheid speelt. Om tijdig problemen te signaleren en doeltreffend te reageren heeft de bedrijfseenheid voldoende informatie nodig.

beslissingen

Elke leidinggevende komt te staan voor onvoorziene situaties, ook al streeft hij naar planmatige actie. Soms worden problemen lang genegeerd en leiden zo uiteindelijk tot een acute crisis. Dan kun je ze niet meer uit de weg gaan – bijvoorbeeld bij een conflict tussen ondergeschikten of een plotseling stagnerende toevoer – en moet je oplossingen vinden en beslissingen nemen. De eerste zorg is dat je door aanpassingsmaatregelen zo snel mogelijk verder kunt werken. Voorts moet je naar structurele aanpassing of verandering zoeken, om herhaling te voorkomen.

*tijdmanagement**vergaderen
delegeren***Vaardigheden: tijdmanagement, terreinkennis, resultaatgerichtheid**

Leidinggevenden moeten in staat zijn tot een goed 'tijdmanagement' en niet het gevoel krijgen geleefd te worden. Zo is het met het oog op werkoverleg en inspraak van belang om effectief te leren vergaderen.

Het is uiteraard van belang om prioriteiten te stellen en te delegeren wat mogelijk is. Voor wie doeltreffend wil werken, is het afhandelen van zaken in de juiste volgorde een belangrijke vaardigheid. Leidinggevenden moeten terreinkennis hebben en moeten resultaatgericht werken. Bij zowel henzelf als hun medewerkers is dit een maatstaf voor het functioneren. Met andere woorden, de resultaten van het werk moeten tastbaar worden.

1.4 Organisatie en organiseren

In bedrijven of instellingen werken mensen samen en worden technische en financiële middelen gebruikt om doelstellingen te bereiken. Een organisatie is elk samenwerkingsverband waarin mensen bewust relaties met elkaar aangaan om zo gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. Deze doelen zijn vaak het beste en snelste te realiseren door een gezamenlijke inspanning en niet of nauwelijks door een individu alleen.

Zo bezien is een organisatie een 'instrument' dat door toedoen van mensen ontstaat en waarmee men vervolgens producten of diensten creëert die in maatschappelijke of individuele behoeften voorzien.

Een organisatie ontstaat niet vanzelf. Organisaties als samenwerkingsverbanden van mensen en middelen zijn altijd het gevolg van doelbewust handelen. Dit ordenend handelen noemen we 'organiseren'. Organiseren is het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken.

Door organiserend handelen ontstaat een organisatie waarbij mensen doelgericht werken en doelmatig gebruikmaken van de beschikbare middelen.

Bij slecht organiseren merk je dat mensen langs elkaar heen werken, verschillende doelen nastreven of meer middelen en tijd opofferen dan nodig is. We spreken dan van *ineffectief* (niet doeltreffend) en *inefficiënt* (ondoelmatig) handelen. Gestelde doeleinden worden dan niet bereikt, en worden ze dat wel, dan kost dit meer middelen en tijd dan bij een goede organisatie.

In een goede organisatie werkt men *doeltreffend* (effectief) en ook *doelmatig* (efficiënt). Doelstellingen worden bereikt volgens plan, op tijd en tegen zo laag mogelijke kosten, terwijl de betrokkenen er arbeidsvreugde aan ontleen. Goed organiseren en een goede organisatie zijn dus een belangrijke voorwaarde voor succes.

1.4.1 **Organisaties in alle soorten en maten**

Er zijn veel verschillende organisaties: op winst gerichte en niet op winst gerichte productiebedrijven en dienstverlenende instellingen, particuliere en overheidsbedrijven. Je hebt grote, middelgrote en kleine bedrijven, nationale en multinationale ondernemingen, liefdadigheidsinstellingen, verenigingen en politieke organisaties. Welke indeling je ook kiest, steeds zie je de elementen die 'organisaties' kenmerken:

- mensen
- die samenwerken
- met een bepaald doel.

En waarom? Om de simpele reden dat organisaties een machtig middel vormen om doelstellingen te verwezenlijken die anders niet bereikt zouden worden.

1.4.2 **Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen**

Managers van hoog tot laag in de organisatie hebben gemeenschappelijk als belangrijkste taak het sturen van mensen en middelen in een organisatie. Hun tijd wordt in beslag genomen door interpersoonlijke activiteiten, informatieactiviteiten en besluitvormende activiteiten.

Interpersoonlijke activiteiten

De manager geeft leiding aan medewerkers. Hij is verantwoordelijk voor voortgang en resultaat van processen die onder zijn bevoegdheid vallen. Door relaties te onderhouden, stuurt hij de processen zo goed mogelijk en behartigt hij de belangen van de groep, zowel binnen de organisatie als naar buiten toe. Verder bouwt hij een formeel en informeel relatienetwerk op, binnen en buiten de eigen eenheid.

relatienetwerk

Informatieactiviteiten

Om zijn organisatie te besturen, moet de manager voldoende informatie hebben. Daarom moet hij op de hoogte blijven van veranderingen in de organisatie en de resultaten van zijn afdeling. Hij communiceert met organisatieleden en belanghebbenden van buitenaf over deze informatie. Informatie is steeds nodig om adequaat in te grijpen in een constant veranderende omgeving.

Besluitvormende activiteiten

Als bestuurder van een eenheid geeft de manager richting aan het uit te voeren beleid. Aan de hand van verzamelde informatie en persoonlijke contacten vertaalt hij zowel kansen en bedreigingen vanuit de omgeving als sterke en zwakke organisatiekanten in beslissingen. Telkens weer moet hij beslissen over de optimale inzet van mensen en middelen om de doelstellingen te realiseren. Hierbij overziet hij niet alles, dus voor een goede besluitvorming heeft hij zijn medewerkers nodig.

1.4.3 *Verschillen per managementlaag*

Uit het voorgaande blijkt dat de manager veel tijd besteedt aan het communiceren met organisatieleden en instanties buiten de organisatie. Dit verschilt echter per management-niveau.

Topmanagement

De eisen die men aan topmanagers stelt zijn onderhevig aan verandering. Een onderzoek onder 1 500 topmanagers uit twintig landen laat voor de volgende decennia een nieuw managementprofiel zien. De topmanager van morgen moet uitblinken in:

- strategiebepaling
- humanresourcesmanagement
- marketing/sales
- conflicthantering/onderhandelen.

Op het prioriteitenlijstje van directeurs prijkt werving en behoud van personeel op nummer 3, terwijl het werven van nieuwe klanten en serviceverlening op 1 en 2 staan.

Strategie, marketing en sales waren altijd al belangrijk, maar de laatste jaren gaat het vooral ook om het aantrekken en behouden van medewerkers. Verder menen onderzoekers dat in de eenentwintigste eeuw vijandige overnames, protectionisme en bedrijfspionage de topondernemer zorgen zullen baren. Daarom zijn onderhandelen en conflicthantering relevant.

great communicator

De topmanager moet dus een ‘great communicator’ worden die zijn medewerkers inspireert. Verder heeft hij creativiteit, enthousiasme en een open geest. Daarnaast moet hij in ethisch opzicht een ‘schoon verleden’ hebben. En ‘last but not least’ moet hij zich als een politicus kunnen gedragen, zowel binnen als buiten de organisatie.

*schoon verleden
politicus*

Middle management en (uitvoerend) eerstelijnsmanagement

De grootste groep leidinggevendenden zijn de managers onder het topmanagement: het middle management. Deze laag is belangrijk, want ze moet het algemeen beleid uitvoeren en ook direct leidinggeven aan de uitvoerenden. De belangrijkste taken van de middle managers zijn:

middle managers

- activiteiten leiden en sturen;
- operationele beslissingen nemen;
- doorgeven van informatie top-down en bottom-up;
- plannen;
- werkzaamheden organiseren;
- medewerkers motiveren;
- interne en externe contacten onderhouden;
- rapporteren;
- nieuwe activiteiten genereren.

Door een tendens bij het topmanagement tot decentralisatie van bevoegdheden krijgt het hogere middle management steeds meer beleidsformulerende taken. Het middle management heeft in organisaties bij het doorvoeren van veranderingen een sleutelpositie. Immers, het topmanagement kan mooie plannen maken, het middle management moet deze overbrengen aan de medewerkers en hen motiveren. Ook de middle manager moet dus goed kunnen communiceren.

1.4.4 Managementbekwaamheden

Bij de uitvoering van de managementtaken gaat het ondermeer om: bestuur en beheer, interpersoonlijke effectiviteit en, zoals al is aangegeven, communicatie.

bestuur en beheer

Onder bestuur en beheer valt ook het 'managen vanachter het bureau': nota's lezen op hoofdpunten, briefconcepten opstellen, keuzes maken bij een jaarplan, een commercieel plan in hoofdlijnen op papier zetten, briefpost lezen en de prioriteit ervan wegen enzovoort.

*interpersoonlijke
effectiviteit
communicatie*

Interpersoonlijke effectiviteit gaat over zaken als leiderschap, overtuigingskracht, invloed en overwicht.

Bij communicatie gaat het om alle mondelinge en schriftelijke taalvaardigheid: vergaderingen effectief bijwonen of efficiënt leiden, voordrachten houden, speeches schrijven, een voortgangsgesprek voeren, een nota concipiëren, en ook om allerlei vormen van non-verbale communicatie.

1.4.5 Overige kenmerken van (goede) managers

Naast alle hiervoor genoemde kwaliteiten moet de manager integer zijn, en een zekere zelfkennis en oprechtheid hebben. Medewerkers verwachten dat hij beloften en verplichtingen nakomt. Als teamleider vervult hij een voorbeeldfunctie. Medewerkers doen niet zozeer wat hij zegt, als wel wat hij doet.

*creativiteit
innovativiteit*

Bovendien zijn innovativiteit en creativiteit nodig, vooral in veranderende situaties waarin hij steeds nieuwe en onbekende problemen ontmoet. Creativiteit en innovativiteit helpen hem nieuwe ideeën, oplossingen en aanpakken te genereren.

vakkennis

Daarnaast moet hij over grondige vakkennis beschikken. Op dit vlak valt uiteraard veel te leren: de manager moet ingrijpen, voorstellen doen, oplossingen aandragen en instructies geven inzake de werkzaamheden. Herkennen medewerkers zijn deskundigheid, dan wordt hij sneller als leider geaccepteerd en is zijn motiverende invloed op medewerkers groter.

sociale vaardigheden

Belangrijk ook zijn de sociale vaardigheden van de manager, zijn hanteren van relaties. Vooral in teams waar medewerkers nauw samenwerken, komen teleurstellingen, spanningen en rivaliteit voor. Hij moet deze problemen tactisch oplossen, voorkomen of vermindern.

De manager moet gedreven zijn en zich geheel inzetten voor zijn taak. Zijn actieve bereidheid is de medewerkers tot voorbeeld. De genomen maatregelen dienen de organisatiedoelen, en dus moeten impopulaire maatregelen aanvaard worden zonder aanzien des persoons.

Hij moet verder vrij zelfverzekerd zijn. Hij staat voor het gekozen beleid, en straalt rust en vertrouwen uit. Hij moet risico's durven nemen, durven delegeren en slagvaardig optreden. Er is altijd meer dan één oplossing mogelijk. Komt de manager tot een weloverwogen besluit, dan moet hij daarvan het risico dragen.

1.5 'High-performance'-organisaties: enkele kenmerken

Tegenwoordig (vanaf circa 2004) wordt de high-performance-organisatie aangeprezen. Er zijn nog maar weinig van die organisaties, maar als je ze tegenkomt zijn ze gelijk herkenbaar, zoals Toyota, General Electric, Cisco en Dell. Thema's zijn in elk geval: innovatie en creativiteit managen, virtueuze high-performance-teams en high-performance-jobs creëren, het effectief omzetten van strategie in actie (woorden in daden), fundamenteel en uitmuntend leiderschap, regels voor effectieve samenwerking en discipline, kwaliteitsverbetering

in de medewerker-klantrelatie (via verbetering van het ‘human sigma’) en organisatiebesturing via indicatoren die gedragsbeïnvloedend zijn en aanzetten tot uitmuntend presteren.

Uit onderzoek naar productiviteitsproblemen blijkt dat belemmeringen voor een hoge productiviteit samenhangen met tekortkomingen bij verschillende van deze thema’s. Genoemd worden onder andere gebrek aan richting (20%) en ondersteuning (18%), te veel werk (18%), inefficiënte processen (8%), onvoldoende apparatuur/voorraden (7%), lage beloning/weinig ontplooiingskans (7%). De mate waarin beter of slechter aan genoemde eisen wordt voldaan is dan (in samenhang) bepalend voor de mate van effectiviteit en succes van een organisatie.

1.6 Manager en organisatiecultuur

Als een nieuwe medewerker een organisatie leert kennen of een nieuwe manager deze wil veranderen, moet hij zich steeds realiseren dat een organisatie meer is dan structuur en gedrag volgens richtlijnen en procedures. Bij nadere kennismaking stuiten we doorgaans ook op ‘iets vrij ongrijpbaars’, dat in uitspraken, denk- en handelwijzen van medewerkers als zeer bepalend wordt ervaren. We noemen dit ‘iets’ organisatiecultuur.

waarden en normen

Een organisatiecultuur wordt allereerst gevormd door de heersende ideeën die vele organisatieleden uitdragen en incorporeren als waarden, normen en overtuigingen.

gedrag

Waarden gaan over zaken die men belangrijk vindt en die bewust – maar veelal onbewust – het gedrag bepalen. Gedrag uit zich in hoe men leiding geeft en met elkaar omgaat, in dingen die organisatieleden doen of laten en in keuzes die worden gemaakt. Erachter gaan waarden, normen, verwachtingen, overtuigingen en houdingen schuil die een grote rol spelen. Dit is nu de organisatiecultuur. Zo komt uit ‘loyaliteit aan het bedrijf’ (waarde) voort dat we ‘op tijd zijn’ (norm) en dit belangrijk vinden. In hun overtuigingen brengen medewerkers dit ook tot uitdrukking. Overtuigingen zijn opvattingen over de werkelijkheid die medewerkers uitdragen en waardoor ze bepaald gedrag vertonen, informatie op een bepaalde wijze verspreiden enzovoort. Op zich ordent een overtuiging de ervaringen. Dit houdt ook in dat zich zo vertekeningen kunnen voordoen, zoals uitspraken op een productieafdeling van een middelgroot bedrijf aantonen: ‘die stafmedewerkers bij ons zijn veel te theoretisch’ of ‘researchmanagers zijn altijd te laat’.

overtuigingen

gemeenschappelijke
verstandhouding

Organisatiecultuur is belangrijk omdat dit het leven vrij voorspelbaar en overzichtelijk maakt, een band scheidt tussen medewerkers en bijvoorbeeld ook zorgt dat men niet van geval tot geval steeds nieuwe beslissingen moet nemen. Organisationscultuur is te beschouwen als de gemeenschappelijke verstandhouding van leden en belanghebbenden. Waar ‘verstandig handelen’ belangrijk is, is het ook zaak te letten op de cultuur. Ogenscheinlijk is deze ‘zacht’ en ‘ongrijpbaar’, maar ze uit zich in de ‘harde’ leerschool van het organisatiegedrag, onder andere in aanwijzingen, beloning en ‘straf’, tradities en gewoonten, en normen en regels die op de verschillende niveaus of binnen de verschillende eenheden gelden (bijvoorbeeld in productie versus marketing en verkoop). De organisatiecultuur uit zich ook in het al of niet gebruiken van voornamen, in huisvesting en huisstijl, in de onderlinge communicatie, de behandeling van klanten, de werkinzet op een afdeling, de kleding, de taal, het op tijd zijn. Om een organisatie en de daarin ‘vastliggende’ verhoudingen te leren kennen, moet je dus op deze uiterlijkheden letten.

Samenvatting

Dit hoofdstuk is een eerste verkenning over 'management'. Een doelrealiserend samenwerkingsverband van mensen noemen we een 'organisatie'. Een manager is elke persoon in een arbeidsorganisatie die sturing geeft aan anderen en beslissingen neemt. Dat is het onderscheid met de uitvoerende medewerkers. In elke organisatie heb je verschillende managementniveaus, elk met een eigen taakstelling en verantwoordelijkheid.

Bij leiderschap gaat het om passie en visie om van daaruit inspirerend in een organisatie te kunnen optreden. In dit verband wordt een karakteristiek geschetst van de zogenoemde 'high-performance'-organisatie.
