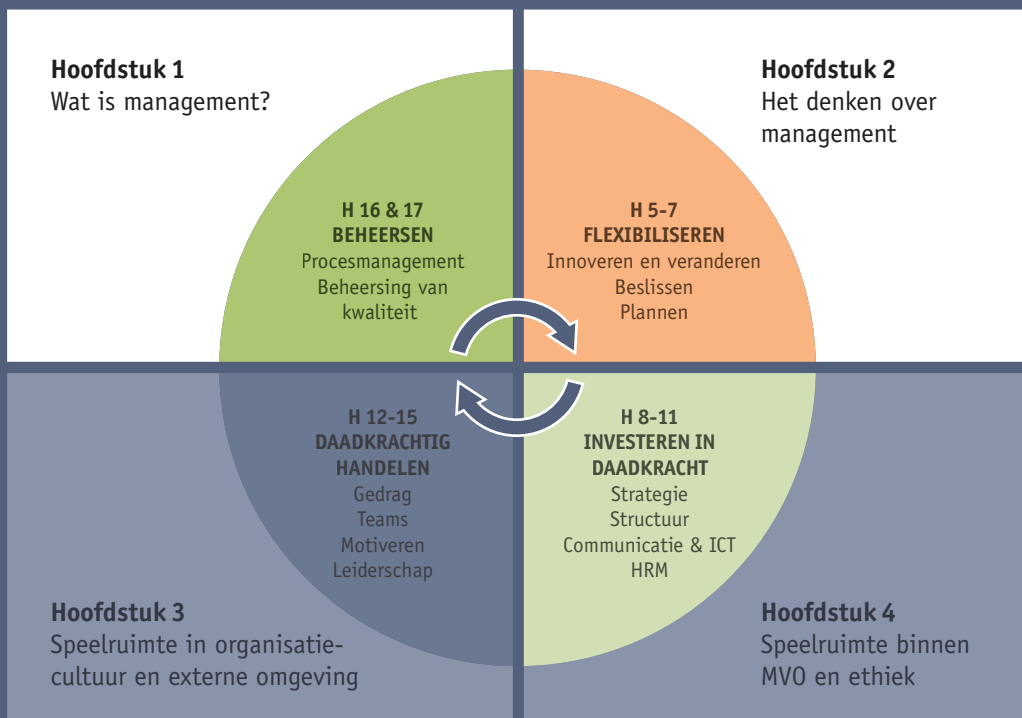


Deel 1

Inleiding



1

Inleiding tot management en organisaties

Leerdoelen

Als je dit hoofdstuk hebt bestudeerd, kun je...

1.1 Wie zijn de managers?

- ▶ benoemen waarin managers in hun werk verschillen van uitvoerend personeel. (reproductie)
- ▶ beschrijven hoe je managers binnen een organisatie kunt indelen. (reproductie)

1.2 Wat is management?

- ▶ een definitie van management geven. (reproductie)
- ▶ uitleggen waarom het verschil tussen efficiëntie en effectiviteit belangrijk is voor een manager. (inzicht)

1.3 Wat doet de manager?

- ▶ de vier functies van management beschrijven. (reproductie)
- ▶ Mintzbergs managementrollen beschrijven. (reproductie)
- ▶ de drie managementvaardigheden van Katz beschrijven, en uitleggen hoe het belang van deze vaardigheden verandert als je naar managementniveau kijkt. (inzicht)
- ▶ de veranderingen die invloed hebben op het werk van managers beschrijven. (reproductie)
- ▶ uitleggen waarom klantenservice, sociale media en innovatie belangrijk zijn voor het werk van de manager. (inzicht)

1.4 Wat is een organisatie?

- ▶ de kenmerken van een organisatie beschrijven. (reproductie)
- ▶ beschrijven hoe de organisatieconcepten veranderen. (reproductie)

1.5 Waarom management bestuderen?

- ▶ het begrip 'universaliteit van het management' toelichten. (reproductie)
- ▶ bespreken waarom kennis van management belangrijk is, zelfs als je geen manager bent of wilt worden. (inzicht)
- ▶ beschrijven waarin de uitdagingen en de beloningen voor een manager liggen. (reproductie)

Scenario

- ▶ in een concrete case laten zien wat de kern is van de taak van de manager en op welke manier die taak zich onderscheidt van het werk als medewerker. (toepassen)



Een managersdilemma...

Wim en Jasper zijn beiden 24 jaar en al zes jaar manager. Op hun achttiende zijn ze begonnen met het geven van voetbaltrainingen aan de jeugd. Ze trainen inmiddels het A1-elftal. Naast de trainingen staan ze op zaterdag tijdens de wedstrijden langs de lijn om te coachen. Voetbaltrainers kun je zien als 'managers'; ze proberen door het geven van trainingen het spel van het voetbalteam te verbeteren. De twee vrienden begonnen uit enthousiasme jongens en meisjes van rond de acht jaar te trainen. Inmiddels is dit enthousiasme uitgegroeid tot iets wat we 'management' kunnen noemen. Als trainers hebben Wim en Jasper geleerd om te schaven aan talent. Als trainer kun je talent wel ontwikkelen, maar er zijn grenzen. Hoe goed zij de jeugd ook trainen, de spelers zullen nu eenmaal niet allemaal in de eredivisie terechtkomen.

Een van de belangrijkste leerervaringen voor Wim en Jasper zelf was dat ze spelers echt zien groeien als je ze aanspreekt op hun talent. Ze leerden hoe ze als trainer

invloed hebben op het zelfvertrouwen van de spelers en hoe ze een kleine bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van de motivatie. Bijvoorbeeld: speler Jos krijgt weinig zelfvertrouwen als hij Jasper in de teambespreking hoort zeggen: 'Je moet Jos niet in de diepte aanspelen, want daar is hij te langzaam voor.' Als Jasper echter zegt: 'Je moet Jos in de voeten aanspelen, want hij heeft een prachtige aanname,' zal Jos' zelfvertrouwen meteen groeien en zal zijn spel vooruitgaan.

Wim en Jasper hebben gemotiveerde spelers in hun team, met allemaal hun eigen kwaliteiten. Bovendien worden ze als trainers gesteund door goede elftalvaarders, die het belangrijk vinden dat de spelers en het team groeien in hun ontwikkeling. Wim zegt: 'Ik heb alle vertrouwen in dit team. Wij kunnen erop vertrouwen dat de leiders, maar ook het jeugdbestuur, boven op de dingen zitten waar zij verantwoordelijk voor zijn, zodat wij ons vooral kunnen bezighouden met het team en de training.' Wim en Jasper

willen graag dat hun spelers uitgedaagd worden om te presteren in een wedstrijd en tegelijk plezier houden in de dingen die ze doen.

Verplaats jezelf eens in de situatie van Wim en Jasper. Wat zou jij doen om de spelers uit te dagen om te presteren en wat zou jij doen om ze er, ook als het minder goed loopt, toch plezier in te laten houden?

Wat zou jij doen?

Wim en Jasper zijn op jonge leeftijd al goede voorbeelden van moderne managers. Managers zoals zij zijn soms anders dan je volgens het oude rolpatroon zou verwachten. Hun leeftijd varieert van achttien tot tachtig jaar. Ze runnen grote multinationals en risicovolle start-ups. Je vindt ze bij de overheid, in de gezondheidszorg, bij kleine bedrijven, non-profitorganisaties, musea, scholen en zelfs bij sportverenigingen, politieke campagnes en consumentenorganisaties. Ze doen hun werk over de hele wereld. De ene manager zit in de top van het bedrijf, terwijl de andere onder aan de ladder staat. Het zijn zowel mannen als vrouwen. En waar ze ook werken, man of vrouw en oud of jong, managers hebben een uitdagende baan.

Dit boek gaat over het leuke, opwindende en uitdagende werk dat mensen als Wim en Jasper en miljoenen anderen dagelijks doen. Er wordt aandacht besteed aan de realiteit van vandaag. De rol van de manager is sterk aan het veranderen. Overal, in elk bedrijf, in fabrieken, kantoren, restaurants en winkels, worden nieuwe technologieën en methoden ontwikkeld die de oude werkwijze drastisch veranderen. Denk alleen maar aan de opkomst van het thuiswerken. Niet alleen de technologieën en methoden veranderen, ook de opvattingen over hoe je als manager het beste uit mensen haalt zijn wijzigen. De oude werkwijze van persoonlijke opdrachten geven en die controleren zal bijvoorbeeld in het geval van thuiswerken niet werken. Wat moet je als manager dan doen? Daarom behandelen we in dit boek een managementmodel dat iets afwijkt van de gangbare managementmodellen. In hoofdstuk 2 leggen we dit model verder uit en leggen we uit waarom we dit managementmodel gebruiken.

In dit hoofdstuk geven we eerst een inleiding tot managers en management. We bekijken wie managers nu eigenlijk zijn, wat ze doen, wat management is, en wat een organisatie inhoudt. Aan het eind van het hoofdstuk gaan we in op het belang van het bestuderen van management.

Manager

Iemand die als leidinggevende met anderen en met hulp van anderen werkt door hun werkzaamheden te coördineren, met als oogmerk de doelstellingen van de organisatie te realiseren.

Lagere managers

Managers in de lagere regionen van de bedrijfsstructuur. Deze mensen geven leiding aan, en coördineren het werk van de 'gewone' werknemers die de producten of diensten van de organisatie genereren.

1.1 Wie zijn de managers?

Hoe kunnen we tegenwoordig zien wie de manager is? Een **manager** is iemand die samenwerkt met anderen en daarin een coördinerende en leidinggevende taak heeft, met als oogmerk de doelstelling van de organisatie te verwezenlijken.

Je zou kunnen zeggen dat managers iets gedaan krijgen voor en door mensen. Dit kan het leiding geven aan een afdeling of het toezicht op een enkel iemand betekenen. Het kan gaan om een team dat bestaat uit leden van verschillende afdelingen of zelfs uit mensen van buiten, zoals uitzendkrachten of vertegenwoordigers van leveranciers.

Managers kunnen naast het leiding geven en coördineren van het werk van anderen ook uitvoerende taken hebben. Een teamleider schadeafhandeling bij een verzekeringsmaatschappij, bijvoorbeeld, kan naast het leiding geven aan en het coördineren van het werk van medewerkers, ook zelf claims behandelen. Bovendien krijgen werknemers soms ook weer managementactiviteiten toebedeeld. Zeker als er in teamverband wordt gewerkt: teamleden ontwikkelen plannen, nemen beslissingen en houden hun eigen prestaties bij. Deze niet-managers hebben verantwoordelijkheden die eigenlijk bij managers thuishoren. In de praktijk blijkt het dus lastig om dé manager aan te wijzen. Definities die we in het verleden gebruikten, gelden vandaag de dag niet meer.

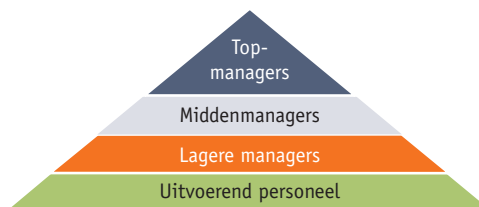
Is er dan geen enkele manier om managers in een organisatie in te delen en aan te wijzen? Jawel, maar dan vooral in bedrijven met een traditionele opbouw. Dat zijn bedrijven met meer werknemers

onder aan dan boven aan de ladder, waarbij de organisatiestructuur de vorm heeft van een piramide. Zoals je in figuur 1.1 kunt zien, beschrijven we managers in dit type organisatie doorgaans als lagere, midden- en hogere of topmanagers. Vaststellen wie precies de managers zijn in deze organisatie is niet zo moeilijk, hoewel ze soms heel verschillende functienamen hebben. **Lagere managers** zijn werkzaam op het laagste niveau van management en beheren het werk van uitvoerende medewerkers: degenen die verantwoordelijk zijn voor het maken van het bedrijfsproduct. Deze mensen worden vaak teamleider genoemd, maar kunnen ook productmanager, kantoormanager of zelfs nog gewoon ‘chef’ worden genoemd. Wim en Jasper uit de openingscase zou je hieronder kunnen plaatsen. **Middenmanagers** zijn te vinden in alle lagen tussen het lagere management en het topmanagement. Zij geven leiding aan en coördineren het werk van de lagere managers en worden afdelingshoofd, projectleider, productieleider of divisie manager genoemd. In of vlak bij de absolute top van de organisatie tref je de **hogere manager** aan, die beslissingen neemt en doelstellingen definieert die van invloed zijn op de hele organisatie. Deze mensen worden ook wel *executive vice-president*, *Chief Operating Officer* (COO), *Chief Executive Officer* (CEO) of *managing director* genoemd.

Middenmanagers
Managers tussen de lagere managers en topmanagers in. Deze mensen geven leiding aan, en coördineren het werk van de lagere managers.

Hogere managers of topmanagers
Managers in de top van het bedrijf, die verantwoordelijk zijn voor het definiëren van doelstellingen en het nemen van beslissingen die van invloed zijn op de organisatie als geheel.

Hiërarchie
De ononderbroken lijn van gezag die van het hoogste organisatieniveau naar de lagere niveaus loopt en die verduidelijkt wie aan wie verantwoording moet afleggen.



Figuur 1.1 Organisationsniveaus

In dit boek besteden we vanuit dit meer traditionele, **hiërarchische** perspectief aandacht aan organisaties en managers. Maar er zijn ook organisaties die anders en losser zijn gestructureerd. De voetbalvereniging van Wim en Jasper is een voorbeeld, maar ook nieuwe, uiterst innovatieve ondernemingen hebben vaak een lossere structuur, waar de manager niet of minder duidelijk naar voren komt. Denk aan de twee jongens die in een garage een apparaat ontwikkelden dat ze ‘personal computer’ noemden. Daar kwam later Apple uit voort, met een andere visie op organiseren en managen. Toch hebben zelfs meer flexibele en los gestructureerde organisaties mensen nodig die de rol van manager vervullen; iemand die met anderen werkt door hun werk te coördineren en die zo de doelstellingen van het bedrijf zal realiseren. Ook de oprichters van Apple (Steve Jobs en Stephen Wozniak) zochten een manager voor hun bedrijf: Mike Scott was nodig om Steve Jobs wat strakker in de hand te houden. Scott deed als manager de dingen die Jobs en Wozniak lieten liggen. Maar managers en innovatieve flexibele organisaties blijven een lastig fenomeen, zoals bleek in 1981, toen Scott het veld moest ruimen.



Apple

MANAGEMENT EN JE CARRIÈRE

Marjolein van Zwieten

Commercieel manager onderneming in de jachtbouw

‘Als commercieel manager sta ik aan het hoofd van een onderneming met een miljoenenomzet. We bouwen luxe-jachten voor de internationale markt. Alle clichés gaan op: we leveren aan de Arabische sjeiks en aan de nieuwe rijken. Alleen jachten van boven de vijf miljoen euro. Ja, ook de jachten van twintig miljoen komen gewoon bij ons uit Friesland vandaan. Mijn vader is de algemeen directeur,

maar de bedoeling is dat ik de zaak binnenkort volledig overneem.

Ik kom uit een ondernemend gezin. Mijn moeder had een handel in diervoeders, maar dat is niets voor mij. Volgens mijn ouders wist ik als klein meisje al dat ik op de werf zou gaan werken. Iets bouwen, dát is pas stoer. Het geeft een kick om vanuit een simpele schets samen met de klant een volledig nieuw jacht te ontwerpen. Alle jachten die we bouwen worden op maat gemaakt. We beginnen met een basisschets en samen met de klant vullen we die vervol-

gens helemaal in. Ik doe in dit traject de marketing en de verkoop. Dat betekent dat ik de internationale markt van jachtkopers bestudeer om van daaruit onze verkoopstrategie in te zetten. Dit komt nu vooral neer op het laten zien wat je hebt gebouwd. Niet zo lastig als je bedenkt dat de klanten hun jachten graag showen. De contacten met klanten die al een jacht hebben, koesteren we dan ook. Ik ben al in deze functie begonnen toen ik nog studeerde. En natuurlijk kreeg ik direct alle vooroordelen over mij heen. Werd ik bij klanten voorgesteld als commercieel manager, dan zag ik ze soms raar kijken. Het is soms ook wel raar, een jong grietje dat met iemand uit de Arabische cultuur komt overleggen over een nieuw te bouwen jacht. Maar ik werd altijd gerespecteerd op het moment dat men

zag dat ik kennis van zaken heb en dat mijn vader mij als commercieel manager ook volledig serieus neemt. Managers moeten naar het geheel kijken, bijvoorbeeld naar de gevolgen voor het hele bedrijf. Maar ze moeten ook naar de details van een afdeling of een team kijken om een juiste beslissing te nemen. Je zou kunnen zeggen dat je als manager voortdurend verbanden moet zien. Dat zie je ook bij het op een bescheiden manier zakelijk risico nemen. Je moet risico's durven nemen, maar wel begrijpen wat die risico's betekenen voor je medewerkers. Je werkt nooit in je eentje, maar altijd met iedereen. Als het misgaat, heeft iedereen op de werf daar last van. Dus als het goed uitpakt, moet ook iedereen daar plezier van hebben.'

Testvragen

- ▶ Op welke wijze verschilt het werk van managers van het werk van uitvoerend personeel?
- ▶ Op welke manier kun je managers binnen een organisatie indelen?

1.2 Wat is management?

Management

Het proces van het leiding geven aan, en het coördineren van werkzaamheden, zodat deze efficiënt en effectief met en door anderen kunnen worden uitgevoerd.

Efficiëntie

Het behalen van de grootst mogelijke productie met de minst mogelijke input. Activiteiten op de juiste manier uitvoeren, ofwel: 'de dingen goed doen'.

Eenvoudig gesteld is management datgene wat managers doen. Maar dan weten we nog niet veel. We definiëren **management** als het proces van het leiding geven aan, en het coördineren van werkzaamheden, zodat deze efficiënt en effectief samen met en door anderen kunnen worden afgerond. Laten we de specifieke onderdelen van deze definitie nu nader bekijken.

De term *proces* duidt erop dat de taken of primaire activiteiten waar de manager bij betrokken is, doorlopend zijn. Doorlopend wil zeggen dat ze steeds weer terugkomen. De manager heeft als taken: plannen, organiseren, leiding geven en controleren. Deze taken zijn niet eenmalig, maar komen steeds in een bepaalde volgorde terug: je plant bijvoorbeeld een feest, vervolgens organiseer je het feest, dan geef je tijdens het feest leiding zodat het verloopt zoals je dat bedoeld hebt, en ten slotte controleer je of het feest gegaan is zoals je had gepland. Dan ben je klaar voor het volgende feest en dus voor het volgende proces van plannen tot controleren. In het gedeelte hierna zullen we dieper ingaan op deze taken en op het hele managementproces.

We weten al dat het leiding geven aan, en het coördineren van het werk van anderen, datgene is wat de manager van een niet-manager onderscheidt: managers geven leiding en coördineren; niet-managers voeren de gecoördineerde taken uit. Het kan best zijn dat niet-managers, zoals secretaresses, ook werk coördineren, maar zij doen dat namens de manager. Verder omvat management het efficiënt en effectief afronden van werkzaamheden, of althans een streven hiernaar.

Efficiënt betekent het halen van de maximale productie met zo min mogelijk input. Omdat managers meestal met beperkte input (middelen, zoals mensen, geld en apparatuur) moeten werken, moeten ze die input zo efficiënt mogelijk gebruiken. Zo heeft Air France-KLM zich ambitieuze doelen gesteld in een bijzonder lastige markt. Air France-KLM wil via kostenbesparingen en de uitbouw van Transavia de brutowinst in de komende jaren met 8 tot 10 procent laten groeien. Dat doel is volgens analisten tot 2015 wel haalbaar. Maar daarna wordt het lastiger, vooral omdat de luchtvaartmaatschappij erg afhankelijk is van de ontwikkeling van de brandstofkosten. Die beslaan ongeveer een

derde van de kosten, net zoals de salarissen van het personeel. En die heeft het bedrijf ook niet helemaal in de hand.¹

In de definitie hierboven wordt efficiëntie gezien als het ‘op de juiste manier’ uitvoeren van activiteiten: taken uitvoeren met zo min mogelijk verspilling van bronnen. Maar efficiëntie alleen is niet voldoende. Management moet zich ook bezighouden met effectiviteit, dat is het voltooien van activiteiten zodat de doelstellingen van het bedrijf worden gerealiseerd. **Effectiviteit** wordt vaak beschreven als ‘het uitvoeren van de juiste activiteiten’: activiteiten die leiden tot de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen. Zo wil de Rabobank in haar visie 2016²:

1. de coöperatieve identiteit in haar dagelijks handelen versterken;
2. focussen op het geven van advies aan bestaande klanten en specifieke doelgroepen;
3. haar impact in de samenleving vergroten.

Deze drie doelen zijn door de directie uitgesproken en op papier vastgelegd. Via diverse projecten worden deze doelstellingen nagestreefd én gerealiseerd. Waar efficiëntie te maken heeft met de *mid-delen* (efficiënt werken) om iets gedaan te krijgen, heeft effectiviteit te maken met het *einddoel* of het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen (het effect van je werk) (zie figuur 1.2). Management omvat dus niet alleen het voltooien van activiteiten en het realiseren van doelstellingen (effectiviteit), maar ook het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van deze activiteiten. In succesvolle bedrijven gaan effectiviteit en efficiëntie dan ook samen. Als de Rabobank erin slaagt om meer hypotheekadvies te doen en daarmee meer omzet te behalen, heeft ze effectief gewerkt aan haar doel om te focussen op het geven van advies aan bestaande klanten en specifieke doelgroepen. Maar als ze dat heeft gedaan tegen veel hogere kosten door veel te veel personeel in te zetten in plaats van gebruik te maken van digitale kanalen, heeft ze gefaald op het gebied van de efficiency. Slecht management is vaak te wijten aan inefficiëntie en ineffectiviteit, maar evengoed aan effectiviteit die door te inefficiënte middelen is bereikt. De doelen zijn dan wel gehaald, maar met veel te veel inzet van tijd en geld. De doelstelling is gehaald, maar niet op een efficiënte wijze, want de Rabobank wil haar kosten reduceren en roept medewerkers op elkaar daarop aan te spreken. Kosten reduceren is voor de Rabobank in België juist weer de basisstrategie, daar is de Rabobank vooral een internetbank.



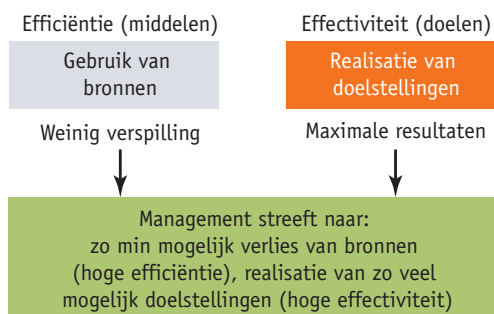
Air France-KLM ambitieus met doelen

Effectiviteit

Het voltooien van de juiste activiteiten voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen, ofwel: ‘de goede dingen doen’.



De Rabobank in België



Figuur 1.2 Efficiëntie en effectiviteit in management

Testvragen

- ▶ Wat is de definitie van management?
- ▶ Waarom is het verschil tussen efficiëntie en effectiviteit belangrijk voor een manager?

TOEKOMSTVISIE

De werkende wereld in 2025

Een bekende uitvinder zei eens: 'Mijn belangstelling ligt bij de toekomst omdat ik daar de rest van mijn leven ga doorbrengen.' Hoewel deze tekst ook een redelijk nauwkeurige beschrijving van de huidige werkvloer geeft, zul je het merendeel van je werkzame leven in de toekomst doorbrengen. Hoe zal dat werkzame leven eruitzien? Zal het verschillen van het huidige?

Hoewel niemand in de toekomst kan kijken, bieden bepaalde huidige trends wel inzichten in wat ons morgen te wachten staat. Laten we deze trends eens extrapoleren om een glimp van de toekomst op te vangen. We hebben willekeurig gekozen voor het jaar 2025, omdat het enerzijds zo dichtbij is dat de meesten van jullie dan deel uitmaken van de actieve beroepsbevolking, maar anderzijds zo ver weg ligt dat huidige managementgebruiken vermoedelijk veranderd zullen zijn omdat ze onbelangrijk zijn geworden of zelfs in onbruik geraakt.

In zijn populaire boek, *The Tipping Point*, beschouwde Malcolm Gladwell de belangrijke veranderingen in onze maatschappij. (Hoewel het in de vorige eeuw is verschenen, is het nog steeds fascinerend om te lezen en we raden het beslist aan!) Veel demografen voorspelden dat 2010

een kantelpunt voor de Amerikaanse bevolking zou kunnen zijn, omdat 'er onder minderheden meer geboorten zouden voorkomen dan onder blanken'. Deze mijlpaal zou nog een andere trend aanwijzen: minderheden groeien naar verwachting in de komende veertig jaar uit tot de Amerikaanse meerderheid, een demografische verschuiving die al werd opgemerkt aan het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw. En raad eens? Uit de cijfers van de laatste Amerikaanse volkstelling in 2010 blijkt dat het kantelpunt bereikt is! Hoewel deze werkelijkheid betrekking heeft op de Amerikaanse situatie en niet zomaar valt te projecteren op de situatie in de Benelux, zijn we wel geïnteresseerd in de implicaties voor het werk waar we zelf in 2025 deel van uitmaken. Implicaties zoals: hoe zullen aanname- en selectieprocedures eruitzien als minderheidsgroepen meerderheidsgroepen worden? Hoe zullen opleidingsprogramma's voor medewerkers veranderen? Hoe zullen bonusprogramma's voor medewerkers worden opgezet? Wie worden de rolmodellen en bedrijfsiconen die onze bedrijven sturen en vormgeven? Dergelijke onderwerpen behandelen we in de rubriek 'Toekomstvisie' en ze komen in verschillende hoofdstukken aan bod. Zet dus je visionaire bril op en geniet van deze fascinerende kijk op de toekomst! Tenslotte ga je daar de rest van je leven doorbrengen...

1.3 Wat doet de manager?



Wij! Managers maken het mogelijk

Beschrijven wat managers doen is nog niet zo eenvoudig. Zoals geen twee bedrijven identiek zijn, zijn er geen twee managers die precies hetzelfde werk doen. Toch valt er wel een indeling te maken om de taken van managers te beschrijven. De indeling in dit hoofdstuk bestaat uit: functies en processen (1.3.1), rollen (1.3.2), vaardigheden (1.3.3) en omgaan met veranderingen (1.3.4).

1.3.1 Managementfuncties en -processen

In het begin van de twintigste eeuw schreef de Franse industrieel Henri Fayol dat alle managers vijf managementfuncties zouden moeten uitvoeren: plannen, organiseren, leiding geven, coördineren en controleren.³ Halverwege de jaren vijftig van de vorige eeuw werden in een leerboek voor het eerst de termen 'planning', 'organisatie', 'personeelsbeheer', 'leiding' en 'beheersing (controle)' als structuur gebruikt. De meeste boeken over management draaien nog steeds rond deze begrippen, hoewel men het aantal tot vier heeft teruggebracht: plannen, organiseren, leiding geven en controleren (zie figuur 1.3). In de openingscase van Wim en Jasper ben je deze vier begrippen ook al tegengekomen. Laten we ze eerst kort beschrijven.

Als je niet een bepaald doel voor ogen hebt, kun je elke gewenste richting nemen. Als je echter ergens heen wilt, moet je de juiste weg inslaan. Omdat bedrijven bepaalde doelstellingen hebben, moet er iemand zijn die die doelstellingen helder formuleert, en die de middelen beschrijft die voor de realisatie ervan moeten worden gebruikt. De manager is die persoon. De **plannings**functie omvat daarmee het formuleren van doelstellingen, het ontwikkelen van strategieën voor de realisatie van deze doelstellingen, en het ontwikkelen van plannen om de benodigde activiteiten te integreren en coördineren.

Plannen

Het formuleren van doelstellingen, het ontwikkelen van strategieën voor het realiseren van deze doelstellingen en het ontwikkelen van plannen om de benodigde werkzaamheden te integreren en coördineren.

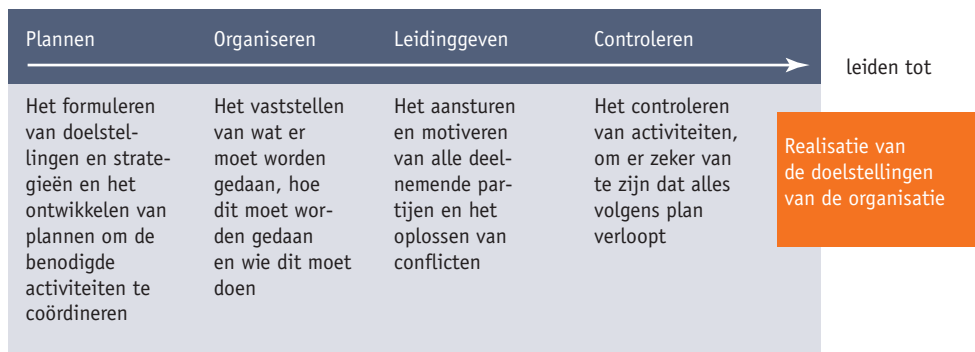
Managers zijn ook verantwoordelijk voor het indelen van de taken die nodig zijn om de doelstellingen van het bedrijf te realiseren. Dit wordt de **organisatie**functie genoemd. Deze omvat bepalen wat er gedaan moet worden, wie wat moet doen, hoe taken samen moeten worden uitgevoerd, wie verantwoording aan wie moet afleggen, en wie welke beslissingen moet nemen.

In elk bedrijf werken mensen, en het is de taak van de manager om samen met anderen te werken om de doelstellingen van het bedrijf te realiseren. Dit is de functie van het **leiding geven**. Als managers ondergeschikten motiveren, werknemers of werkgroepen tijdens het werk ondersteunen, het effectiefste communicatiekanaal kiezen, of op welke manier dan ook problemen met werknemersgedrag oplossen, geven ze leiding.

De laatste functie van de manager is de beheersings- of **controle**functie. Nadat de doelstellingen en de plannen zijn geformuleerd (planning), de structurele indeling is vastgesteld (organisatie) en de juiste mensen zijn aangenomen, ingewerkt en gemotiveerd (leiding geven), moet geëvalueerd worden of alles volgens plan verloopt. Hiertoe moeten managers de prestaties vaststellen en evalueren. De daadwerkelijke prestaties moeten worden vergeleken met de van tevoren vastgestelde doelstellingen. Als er grote verschillen optreden, moet de manager de zaak weer op de rails zetten. Vaststellen, vergelijken en corrigeren zijn zaken die onder de noemer 'controle' vallen.

De realiteit van management is echter niet zo eenvoudig als deze beschrijvingen misschien doen vermoeden. Er is geen simpel en duidelijk waarneembaar begin- of eindpunt voor wat managers plannen, organiseren, aansturen en controleren. Managers moeten zo nu en dan een beetje plannen, dan weer wat organiseren, leiding geven en soms veel controleren. Het is dan ook beter de verschillende functies van de manager als een proces te zien. Het **managementproces** behelst het voortdurend nemen van beslissingen en het ontplooiën van activiteiten tijdens het plannen, organiseren, leiding geven en controleren. Managers moeten hun werkzaamheden opeenvolgend ofwel procesmatig uitvoeren.

Het feit dat de functionele en procesmatige methoden voor het beschrijven van wat managers doen nog altijd populair zijn, getuigt van de helderheid en eenvoud van deze methoden. Maar zijn deze beschrijvingen nog wel accuraat?⁴ In hoofdstuk 2 zullen we zien dat Fayol, die de managementfuncties heeft geïntroduceerd, in een heel andere tijd leefde dan waar we nu in leven. Maar eerst bekijken we wat de manager doet vanuit nog een ander perspectief, dat van de managementrollen.



Figuur 1.3 Managementfuncties

1.3.2 Managementrollen

Henry Mintzberg, een prominent managementonderzoeker, vindt dat de taken van een manager het best kunnen worden omschreven aan de hand van de rollen die hij op het werk vervult.⁵ In zijn onderzoek naar managers op de werkvloer heeft Mintzberg een aantal rollen beschreven om aan te geven wat managers nu eigenlijk doen. Hij concludeert dat managers tien verschillende, maar nauw met elkaar verbonden rollen vervullen. De term **managementrollen** verwijst naar specifieke

Organiseren

Het vaststellen van de taken die moeten worden uitgevoerd, wie wat moet doen, hoe taken samen moeten worden uitgevoerd, wie verantwoording moet afleggen aan wie, en wie welke beslissingen moet nemen.

Leiding geven

Het motiveren van werknemers, het ondersteunen van afzonderlijke werknemers en werkgroepen tijdens het werk, het kiezen van de effectiefste communicatiekanalen en het oplossen van problemen met werknemers.

Controleren

Het vaststellen van de daadwerkelijke prestaties, het vergelijken hiervan met prestatienormen en het zo nodig nemen van corrigerende stappen.

Managementproces

Het geheel van beslissingen en werkzaamheden waarbij managers betrokken zijn tijdens het plannen, organiseren, leiding geven en controleren.

Managementrollen

Specifieke categorieën voor managementgedrag.

categorieën van managementgedrag. Denk aan de verschillende rollen die jij zelf vervult en het soort gedrag dat van jou in deze rollen wordt verwacht. In de rol van student wordt ander gedrag van je verlangd dan in de rol van broer of zus. Als werknemer heb je weer een andere rol en ander gedrag, enzovoort. Zoals je kunt zien in figuur 1.4 kunnen de tien managementrollen worden gegroepeerd op basis van intermenselijke relaties, de overdracht van informatie en het nemen van beslissingen.

Intermenselijke rollen

Managementrollen die te maken hebben met mensen en met vertegenwoordigende en symbolische zaken.

Informatieve rollen

Managementrollen die te maken hebben met het ontvangen, verzamelen en verspreiden van informatie.

Beslissingsrollen

Managementrollen die te maken hebben met het maken van keuzes.

De **intermenselijke rollen** zijn rollen die met mensen te maken hebben (werknemers en mensen van buiten het bedrijf), maar ook met vertegenwoordigende en symbolische zaken. De drie intermenselijke rollen zijn die van boegbeeld, leider en aanspreekpunt. De **informatieve rollen** omvatten het ontvangen, verzamelen en verspreiden van informatie. De drie informatieve rollen zijn die van monitor, verspreider en zegsman. Tot slot de **beslissingsrollen**; deze rollen hebben te maken met het maken van keuzes. De vier beslissingsrollen zijn: ondernemer, probleemoplosser, toekenner van middelen en onderhandelaar.

In een aantal vervolgstudies is de geldigheid van de categorieën van Mintzberg getest in verschillende bedrijven en op verschillende niveaus.⁶ Het blijkt dat managers, ongeacht het bedrijf waar ze werken of het niveau waarop ze werkzaam zijn, soortgelijke rollen vervullen. De nadruk die op deze rollen wordt gelegd verschilt echter wel per bedrijfsniveau.⁷ Met name de rollen van verspreider, boegbeeld, onderhandelaar, aanspreekpunt en zegsman zijn belangrijker in de hogere regionen van het bedrijf. De leidersrol (zoals door Mintzberg gedefinieerd) is belangrijker voor lagere managers dan voor middenmanagers of hogere managers.

Recentelijk heeft Mintzberg een nieuw praktijkonderzoek naar het werk van managers afgerond. Hij trok de volgende conclusie: 'Management gaat in wezen over het beïnvloeden van actie. Het gaat over het helpen van organisaties en afdelingen om dingen gedaan te krijgen. En dit betekent actie.'⁸ Mintzberg legde uit dat een manager dit op drie manieren kan doen:

1. door actie direct te managen (contractonderhandelingen, projectmanagement, enzovoort);
2. door mensen te managen (motivatie, teamsamenstelling, organisatiecultuur, enzovoort);
3. door informatie te managen (budgetten, doelen, taken, enzovoort).

De manager heeft, als middelpunt van het model, twee functies:

1. kaderen: hoe benadert de manager zijn werk, vanuit welk managementmodel (zie hoofdstuk 2) gaat de manager te werk?
2. inroosteren: hoe brengt de manager zijn managementmodel in de praktijk, door middel van een specifiek takenpakket.

De manager vervult deze rollen door actie op drie 'vlakken' te beheren: met informatie, met mensen en (soms) door zelf actie te ondernemen. Dit is een interessante en verhelderende benadering op het werk van de manager.

1.3.3 Managementvaardigheden

Het werk van managers kun je, zoals je hebt gezien in de beide vorige paragrafen, indelen in functies en/of rollen. De derde manier om naar het werk van de manager te kijken is vanuit vaardigheden.

Managers hebben bepaalde vaardigheden nodig om de taken en werkzaamheden als manager uit te kunnen voeren. Welke vaardigheden zijn dat? Uit onderzoek van Robert L. Katz blijkt dat managers drie belangrijke vaardigheden of competenties nodig hebben: technische, menselijke en conceptuele vaardigheden.⁹

Technische vaardigheden omvatten kennis van en vakkundigheid in bepaalde specialismen, zoals techniek, computers, accounting of productie. Deze vaardigheden zijn belangrijk op de lagere managementniveaus, aangezien deze managers direct met het productiepersoneel te maken hebben.

Menselijke vaardigheden omvatten het vermogen om goed met anderen te kunnen samenwerken, zowel met individuen als in teamverband. Omdat managers direct met mensen werken, is deze vaardigheid essentieel! Managers met goede menselijke vaardigheden kunnen het meest uit hun werknemers halen. Ze weten hoe met hen moeten communiceren, en hoe hen te motiveren, leiden en

Technische vaardigheden

Vakkundigheid in en kennis van een specialistisch vakgebied (inhoud).

Menselijke vaardigheden

De vaardigheid goed met anderen te kunnen samenwerken, zowel met individuen als in teamverband (relatie).