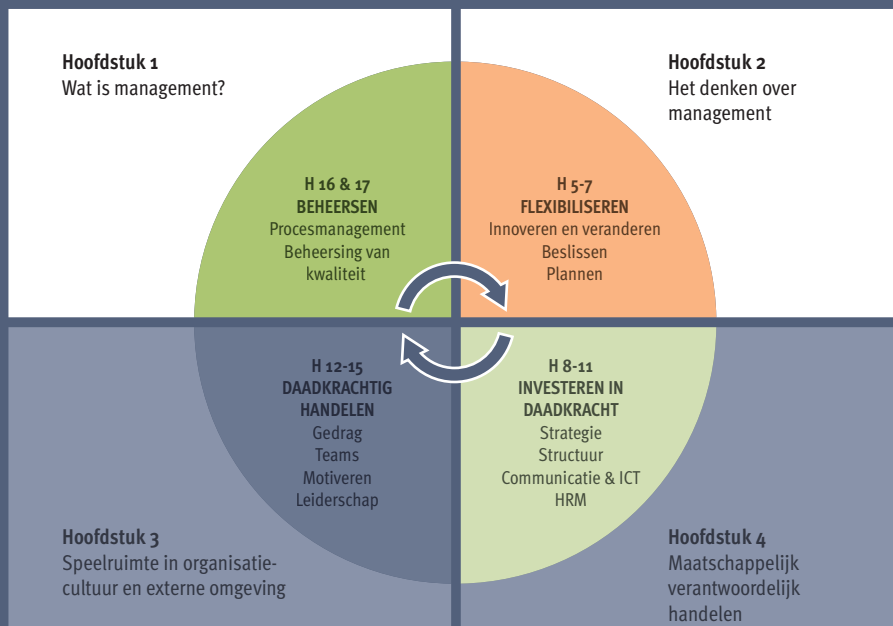


DEEL 1

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 bij het overstappen naar een ander managementniveau. (inzicht)
- De veranderingen die invloed hebben op het werk van managers uitleggen. (inzicht)
- Uitleggen waarom klantenservice, technologie, sociale media, innovatie, duurzaamheid en medewerkers belangrijk zijn voor het werk van de manager. (inzicht)

1.4 Wat is een organisatie?

- De kenmerken van een organisatie beschrijven. (reproductie)
- Laten zien waarom en hoe de organisatieconcepten veranderen. (toepassen)

1.5 Het belang van management

- Uitleggen waarom management ook buiten reguliere organisaties van belang is. (inzicht)
- Uitleggen waar de uitdagingen en mogelijkheden voor een manager liggen. (inzicht)

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 de taak van de medewerker. (toepassen)



Foto: Keimpe de Vries

EEN MANAGERSDILEMMA...

Wim en Jasper zijn beiden 24 jaar en al zes jaar manager. Op hun achttiende zijn ze begonnen met voetbaltrainingen geven aan de jeugd. Ze trainen inmiddels de JO19 (jeugd onder 19). 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. Een trainer kan 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 team-

bespreking 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 elftal-leiders, 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, bij non-profitorganisaties, bij musea, op 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 de organisatie, 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 elke organisatie en 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 kunt halen 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 en wat ze doen, wat management is en wat een organisatie inhoudt. Aan het einde van het hoofdstuk gaan we in op het belang van het bestuderen van management.

1.1 Wie zijn de managers?

Manager

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

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 met hun mensen iets gedaan krijgen voor hun organisatie.

Met hun mensen kan betekenen dat leiding wordt gegeven aan een afdeling of aan een enkel iemand. Het kan gaan om een team met leden uit verschillende afdelingen of zelfs om mensen van buiten, zoals uitzendkrachten of vertegenwoordigers van leveranciers.

Managers kunnen naast het leidinggeven aan en coördineren van het werk van anderen uitvoerende taken hebben. Een teamleider schadeafhandeling bij een verzekeringsmaatschappij bijvoorbeeld kan naast het leidinggeven aan en coördineren van het werk van medewerkers ook zelf claims behandelen. Bovendien krijgen medewerkers soms ook weer managementactiviteiten toebedeeld. Zeker als 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. In organisaties met een traditionele opbouw lukt dit nog het best.

Organisaties met een traditionele opbouw hebben meer medewerkers onder aan dan boven aan de ladder, waardoor de organisatiestructuur de vorm heeft van een piramide. Zoals je in figuur 1.1 kunt zien beschrijven we managers in dit type organisaties doorgaans als lagere managers, middenmanagers en hogere managers of topmanagers. Vaststellen wie precies de managers zijn in deze organisaties is niet zo moeilijk, hoewel ze soms heel verschillende functienamen hebben. **Lagere managers** zijn werkzaam op het laagste managementniveau en beheren het werk van uitvoerende medewerkers: degenen die verantwoordelijk zijn voor het maken van het product van de organisatie. Deze mensen worden vaak teamleider genoemd, maar kunnen ook productmanager, kantoormanager of zelfs nog *chef* worden genoemd. Wim en Jasper uit de openingscase zou je hieronder kunnen plaatsen. **Middenmanagers** zijn te vinden in alle lagen

Lagere managers

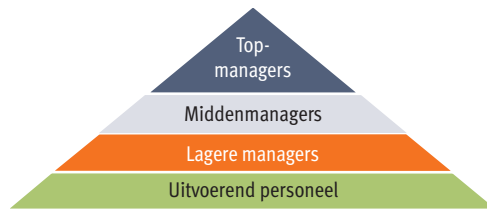
Managers in de lagere regionen van de organisatiestructuur. Deze mensen geven leiding aan en coördineren het werk van de 'gewone' medewerkers die de producten of diensten van de organisatie realiseren.

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 de organisatie die verantwoordelijk zijn voor het definiëren van doelstellingen en het nemen van beslissingen die van invloed zijn op de organisatie als geheel.

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 managers** aan, die beslissingen nemen en doelstellingen definiëren 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.



FIGUUR 1.1 Organizational levels

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.

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 daarvan een voorbeeld, maar ook nieuwe, uiterst innovatieve ondernemingen hebben vaak een lossere structuur, waarin 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.

Ook in flexibele en los gestructureerde organisaties zijn mensen nodig die met anderen werken door hun werk te coördineren en zo de doelstellingen van de organisatie helpen realiseren. Ook de oprichters van Apple (Steve Jobs en Stephen Wozniak) zochten een manager voor hun bedrijf: Mike Scott was nodig om Steve Jobs 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 Apple gegroeid was van vier tot meer dan vijftienhonderd medewerkers. Scott ging als manager alle afdelingen van Apple reorganiseren. Dergelijke reorganisaties was men binnen het innovatieve en flexibele Apple niet gewend. Er ontstond zo veel weerstand tegen die reorganisaties dat Scott er genoeg van kreeg en stopte als manager.

 **WEBSITE**
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 luxejachten 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 vervolgens 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 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 de hele organisatie. 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 moet 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 leidinggeven aan en coördineren van werkzaamheden, zodat deze efficiënt en effectief met en door anderen kunnen worden uitgevoerd.

We definiëren **management** als het proces van het leidinggeven aan en coördineren van werkzaamheden zodat deze efficiënt en effectief samen met en door anderen kunnen worden afgerond. Hierna bekijken we deze specifieke onderdelen van de definitie.

De term *proces* duidt erop dat de taken of primaire activiteiten waar de manager bij betrokken is cyclisch zijn. Cyclisch wil zeggen dat de activiteiten in het proces steeds weer terugkomen. De taken van de manager (plannen, organiseren, leidinggeven en controleren) zijn niet eenmalig, maar komen steeds in een bepaalde volgorde terug. Bijvoorbeeld bij een feest organiseren: je plant het feest, vervolgens organiseer je het, 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 het gepland hebt. Dan ben je klaar voor het volgende feest en dus voor de volgende cyclus van plannen tot controleren. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op deze taken en op het hele managementproces.

We weten al dat het leidinggeven aan en 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. Althans, daar streeft men naar.

Efficiënt betekent de maximale output halen 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 laten groeien. Dat doel is volgens analisten lastig haalbaar, omdat de luchtvaartmaatschappij erg afhankelijk is van de ontwikkeling van de brandstofkosten. Die beslaan ongeveer een derde van de kosten, net als de salarissen van het personeel. Juist deze kosten heeft het bedrijf, met Franse stakingen, niet geheel in eigen hand.¹ In deze definitie 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: het voltooien van activiteiten zodat de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd. **Effectiviteit** wordt vaak

Efficiëntie

Het behalen van de grootste mogelijke productie (output) met de minst mogelijke input. Activiteiten op de juiste manier uitvoeren, ofwel: de dingen goed doen.

Effectiviteit

Het voltooien van de juiste activiteiten voor het realiseren van de organisatie-doelstellingen, ofwel: 'de goede dingen doen'.

VIDEO

Air France-KLM ambitieus met doelen

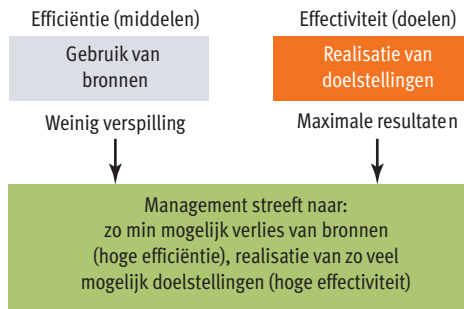
beschreven als *het uitvoeren van de juiste activiteiten*: activiteiten die leiden tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Zo wil de Rabobank in haar visie 2018:²

1. de meest klantgerichte bank van Nederland zijn;
2. een leidende food- en agribank in de wereld zijn;
3. de dichtbij-bank zijn.

Deze drie doelen heeft de directie uitgesproken en op papier vastgelegd. Via diverse projecten worden deze doelstellingen nagestreefd én gerealiseerd. Waar efficiëntie te maken heeft met de *middelen* (efficiënt werken) om iets gedaan te krijgen heeft effectiviteit te maken met het *einddoel* of het realiseren van de organisatiedoelstellingen (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 organisaties gaan effectiviteit en efficiëntie dan ook samen. Als de Rabobank erin slaagt om meer hypotheekadvisering 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 efficiency. Slecht management is vaak te wijten aan inefficiëntie en ineffectiviteit, maar evengoed aan effectiviteit die door 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.

WEBSITE

De Rabobank in België



FIGUUR 1.2 Efficiëntie en effectiviteit in management

TESTVRAGEN

- ▶ Wat is de definitie van management?
- ▶ Leg uit waarom het verschil tussen efficiëntie en effectiviteit voor een manager belangrijk is.

TOEKOMSTVISIE

De werkende wereld in 2030

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 2030, omdat het enerzijds zo dichtbij is dat de meesten van jullie dan deel uitmaken van de actieve beroepsbevolking en anderzijds zo ver weg is dat huidige managementgebruiken dan vermoedelijk veranderd zullen zijn omdat ze onbelangrijk zijn geworden of zelfs in onbruik geraakt zijn.

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 hiervan voor het werk waar we zelf in 2030 deel van uitmaken. Implicaties als 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 organisaties sturen en vormgeven? Dergelijke onderwerpen behandelen we in dit boek in de rubriek 'Toekomstvisie'. 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 organisaties identiek zijn, zijn er geen twee managers die precies hetzelfde werk doen. Toch is wel een indeling te maken om de taken van managers te beschrijven. Aan bod in deze paragraaf komen managementfuncties en -processen, managementrollen, managementvaardigheden en omgaan met veranderingen.

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, leidinggeven, coördineren en controleren.³ De meeste boeken over management draaien nog steeds rond deze functies, hoewel men het aantal tot vier heeft teruggebracht: plannen, organiseren, leidinggeven en controleren (zie figuur 1.3). In de openingscase van Wim en Jasper ben je deze vier functies ook al tegengekomen. Laten we ze eerst kort beschrijven.

Als je niet een bepaald doel voor ogen hebt, kun je elke gewenste richting kiezen. Wil je echter ergens heen, dan moet je de juiste weg inslaan. Omdat organisaties bepaalde doelstellingen hebben, moet er iemand zijn die deze doelstellingen helder formuleert en die de middelen beschrijft die voor de realisatie ervan moeten worden gebruikt. De manager is die persoon. De **planningsfunctie** 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 te coördineren. In paragraaf 1.2 gaven we het voorbeeld van het organiseren van een feest. Het plannen van een feest betekent dan dat je nadenkt over wanneer het feest voor jou geslaagd is (= doelstelling). Maar je bedenkt ook wat er moet gebeuren om het feest te laten slagen (= strategie). Ten slotte bedenk je op welke manier alles wat volgens jou nog moet gebeuren, daadwerkelijk gaat gebeuren (= coördineren).

Managers zijn ook verantwoordelijk voor het indelen van de taken die nodig zijn om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Dit wordt de **organisatiefunctie** genoemd. Deze functie omvat bepalen wat 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 elke organisatie werken mensen. Het is de taak van de manager om samen met anderen te werken om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Dit is de functie van het **leidinggeven**. Als managers ondergeschikten motiveren, medewerkers of werkgroepen tijdens het

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 te coördineren.

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.

Leidinggeven

Het aansturen van medewerkers door afzonderlijke medewerkers en werkgroepen tijdens het werk te motiveren en te ondersteunen, de effectiefste communicatiekanalen te kiezen en problemen met medewerkers op te lossen.

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, leidinggeven en controleren.

werk ondersteunen, het effectiefste communicatiekanaal kiezen of op welke manier dan ook problemen met medewerkersgedrag oplossen, sturen ze medewerkers aan en geven ze leiding. De laatste functie van de manager is de beheersings- of **controlefunctie**. Nadat de doelstellingen en de plannen zijn geformuleerd (planning), de structurele indeling is vastgesteld (organisatie) en de juiste mensen zijn aangenomen, ingewerkt en gemotiveerd (leidinggeven), 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 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, leidinggeven en soms veel controleren. Het is dan ook beter om 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, leidinggeven en controleren. Managers moeten hun werkzaamheden opeenvolgend, ofwel procesmatig, uitvoeren.



FIGUUR 1.3 Managementfuncties

Het feit dat de functionele en procesgerichte 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 die waarin we nu leven. Maar eerst bekijken we wat de manager doet vanuit nog een ander perspectief, namelijk dat van de managementrollen.

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 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.

Managementrollen
 Specifieke categorieën van managementgedrag.

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 (medewerkers en mensen van buiten de organisatie), maar ook met vertegenwoordigende en symbolische zaken. Vertegenwoordigend en symbolisch wil zeggen dat de topmanager voor de buitenwereld vaak het gezicht van de organisatie vormt. Als de media de mening van de organisatie willen weten, wordt de topmanager om een verklaring gevraagd. 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 die van ondernemer, probleemoplosser, toekenner van middelen en onderhandelaar.

In een aantal vervolgstudies is de geldigheid van de categorieën van Mintzberg getest in verschillende organisaties en op verschillende niveaus.⁶ Het blijkt dat managers, ongeacht de organisatie 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 organisatie-niveau.⁷ Vooral de rollen van verspreider, boegbeeld, onderhandelaar, aanspreekpunt en zegsman zijn belangrijker in de hogere regionen van de organisatie. 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. Dit betekent actie.'⁸ Mintzberg legt uit dat een manager dit op drie manieren kan doen:

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

De manager heeft hierbij twee functies:

1. Kaderen: hoe benadert de manager zijn werk, vanuit welk managementmodel (zie hoofdstuk 2) gaat de manager te werk?
2. Inroosteren: met welk takenpakket brengt de manager zijn managementmodel in de praktijk?

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 van het werk van de manager.

1.3.3 Managementvaardigheden

Het werk van managers kun je dus, zoals je hebt gezien in de vorige paragrafen, indelen in functies en/of rollen. Een 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. Zoals je in figuur 1.5 kunt zien zijn deze vaardigheden het meest van belang op de lagere managementniveaus, aangezien managers op deze niveaus direct met het uitvoerend personeel 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

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

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