

Management- vaardigheden



Noordhoff Uitgevers

Fons Koopmans & Suzan Bosch

3^e druk

Managementvaardigheden

Theorie en praktijk



Management- vaardigheden

Theorie en praktijk

Fons Koopmans
Suzan Bosch

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam
Omslagbeeld en beelden hoofdstukopeningen:
Fons Koopmans, www.fonskoopmans-art.com

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs-)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave, dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

0/16



© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen 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 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.stichting-pro.nl).

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) 978-90-01-87307-3

ISBN 978-90-01-87306-6

NUR 801

Woord vooraf

De wereld van het management lijkt op een keerpunt te staan. Management-trends die al jaren zijn gesignaleerd, komen nu in snel tempo tot uiting in de praktijk. Trends als empowerment, flexibele organisaties en uitholling van de rol van het middenmanagement, zijn niet alleen meer visionaire theorieën, maar hebben een grote invloed op de praktijk van het managen.

Omdat die veranderingen zo snel gaan en soms drastische gevolgen hebben, zullen nieuwe theoretische principes over het managen (moeten) ontstaan. Hoe dat precies uitwerkt, valt op dit keerpunt niet goed te voorspellen. In dit boek hebben we daarom zo veel mogelijk aangegeven waar en hoe bestaande theorieën gebruikt worden in de praktijk. De praktijkonderdelen in dit boek hebben we, voor zover mogelijk in een leerboek, vertaald naar de actuele situatie. Daarnaast hebben we het boek gecombineerd met allerlei elektronische hulpmiddelen om de link met de actualiteit te vergroten, maar ook om het leren uit het boek makkelijker en effectiever te maken.

Het is duidelijk. De wereld is ingrijpend aan het veranderen en daarmee ook het vak van manager. Maar er blijft voldoende bestaande kennis bruikbaar om mee te kunnen groeien als manager. Ook blijven bepaalde managementvaardigheden essentieel en om die aan te leren is de bestaande kennis goed te gebruiken. Een manager moet bijvoorbeeld nog steeds goed zijn in communiceren en weten hoe hij bepaalde gesprekken het beste kan voeren, hij moet mensen kunnen motiveren en het beste uit de teams zien te halen enzovoort.

Bij deze derde druk hebben we gezocht naar een goede mix van relevante bestaande kennis en aanvullingen vanuit de actuele praktijk. Daarbij hebben we de sterke punten, waar dit boek zo om wordt gewaardeerd, natuurlijk behouden. Nog steeds is dit een van de weinige boeken dat een helder kader geeft voor de vaardigheden en een handzaam overzicht biedt van de meest relevante managementvaardigheden. Ook deze druk van dit boek is vooral geschikt gemaakt voor jonge mensen met geen of beperkte managementervaring en voor wie de basisprincipes nieuw zijn. En dat allemaal geplaatst in de Nederlandse context.

Managementvaardigheden, Theorie en praktijk is daarom een praktisch boek voor iedereen die zich de belangrijkste managementvaardigheden eigen wil maken. Het boek bevat veel oefeningen en opdrachten waarmee de praktisch toepasbare theorie concreet kan worden gemaakt. Zowel de theorie als de oefeningen vereisen geen managementervaring of gedegen voorkennis op het gebied van management en organisatie. Hierdoor is het boek zeer geschikt voor toepassing vanaf het eerste jaar van het hoger onderwijs.

We wensen docent en student een prettige leerervaring toe, waarbij we hopen dat dit boek een belangrijke bijdrage levert.

Fons Koopmans en Suzan Bosch
Almere/Buitenpost, 2015

Inhoud

Inleiding 10

DEEL 1

Managen van jezelf 13

1 Wat is een manager? 15

- 1.1 Beelden over 'de manager' 17
- 1.2 Wat is management? 17
- 1.3 Management en strategie 20
- 1.4 Management en organisatiestructuren 23
- 1.5 Management en leidinggeven 27
- 1.6 Management in de 21ste eeuw 27

Samenvatting 31

Train je vaardigheden 32

2 Ontwikkelen van zelfinzicht 37

- 2.1 Waarom is zelfinzicht belangrijk? 39
- 2.2 Zelf en management 40
- 2.3 Leren managen als groeiproces 45

Samenvatting 53

Train je vaardigheden 54

3 Managen van werkdruk en tijd 59

- 3.1 Werkdruk en stress 61
- 3.2 Wat is stress en werkstress? 61
- 3.3 Negatieve stress: ongezond en kostbaar 63
- 3.4 Managers als oorzaak van stress 64
- 3.5 Strategieën van stressmanagement 65
- 3.6 Management van stress: reactief 65
- 3.7 Management van stress: preventief 66
- 3.8 Het elimineren van stressoren 67
- 3.9 Stress en tijd 68
- 3.10 Systematische aanpak van stress op organisatieniveau 70
- 3.11 Management van de stress van de manager 72

Samenvatting 75

Train je vaardigheden 76

DEEL 2

Managen van medewerkers 81

4 Innemen van je plaats als manager 83

- 4.1 Erkend worden als manager 85
- 4.2 Het ontwikkelen van een inspirerende (afdelings)visie 85
- 4.3 Het communiceren en actueel houden van de visie 88
- 4.4 Vertalen van de visie in doelstellingen 89
- 4.5 Het bepalen en formuleren van doelstellingen 90
- 4.6 SMART-doelstellingen bepalen 92
- 4.7 Bouwen aan geloofwaardigheid 95

[Samenvatting 98](#)

[Train je vaardigheden 99](#)

5 Effectief en motiverend communiceren 103

- 5.1 Communicatie in organisaties 105
- 5.2 Het communicatieproces 105
- 5.3 Elektronische versus mondelinge communicatie 106
- 5.4 Non-verbale communicatie 107
- 5.5 Communicatieproblemen en -barrières 110
- 5.6 Verschillende lagen in een boodschap 114
- 5.7 Motiverende communicatie 115

[Samenvatting 121](#)

[Train je vaardigheden 122](#)

6 Presteren

mogelijk maken 127

- 6.1 Prestatievermogen en motivatie 129
- 6.2 Empowerment 130
- 6.3 Delegeren 132
- 6.4 Vergroten van inzetbaarheid en bekwaamheid 137

[Samenvatting 146](#)

[Train je vaardigheden 147](#)

7 Motiveren van

medewerkers 151

- 7.1 Motivatie en presteren 153
- 7.2 Twee hoofdvormen van motiveren 153
- 7.3 Motiveren gericht op behoeften 153
- 7.4 Motiveren op gedrag 158
- 7.5 De theorieën over motiveren en motivatie 163

[Samenvatting 170](#)

[Train je vaardigheden 171](#)

8 Beïnvloeden met macht 175

- 8.1 De verwarrende bijmaak van 'macht' 177
- 8.2 Managen met macht in organisaties 177
- 8.3 Misverstanden over macht in organisaties 178
- 8.4 Bronnen van macht 179
- 8.5 Transformeren van macht in invloed 185
- 8.6 Beïnvloedingsstrategieën 185
- 8.7 Invloed uitoefenen naar boven en opzij 187

Samenvatting 190

Train je vaardigheden 191

Bijlage 48 wetten van de macht (uittreksel) 194

9 Managen met gesprekken 197

- 9.1 Gesprek als managementtool 199
- 9.2 Basisvaardigheid: effectief luisteren 200
- 9.3 Basisvaardigheid: effectief zenden 205
- 9.4 Basisvaardigheid: effectief reguleren van het gesprek 208
- 9.5 Belangrijke formele gesprekken 211

Samenvatting 218

Train je vaardigheden 219

DEEL 3

Managen van groepen 223

10 Bouwen van effectieve groepen 225

- 10.1 Samenwerken in groepen 227
- 10.2 Organisaties ontwerpen 228
- 10.3 Van formele groep naar effectief team 231
- 10.4 Teamrollen 233
- 10.5 De groeifasen van een team 235

Samenvatting 242

Train je vaardigheden 243

11 Managen van besluitvorming 247

- 11.1 Besluitvorming en vraagstukken 249
- 11.2 De kwaliteit van de beslissing 249
- 11.3 Complexe besluitvorming 251
- 11.4 Hoe komen besluiten tot stand? 251
- 11.5 Voor- en nadelen van participatie 253
- 11.6 Besluitvormingsprocessen: rationeel of organisch 254
- 11.7 Onderhandelen 259
- 11.8 Emotionele valkuilen bij onderhandelen 261
- 11.9 Effectief vergaderen 263

Samenvatting 266

Train je vaardigheden 267

12 Managen van conflicten 271

- 12.1 Het belang van conflictmanagement 273
- 12.2 Wat is een conflict? 273
- 12.3 De positieve functies van conflicten 276
- 12.4 Niveaus en soorten van conflicten 277
- 12.5 Conflict als proces: vier stadia 279
- 12.6 Management van conflicten 280
- 12.7 Persoonlijke stijlen 284
- 12.8 Conflicten positief gebruiken 284

Samenvatting 286

Train je vaardigheden 287

13 Managen van verandering 291

- 13.1 Verandering als constante 293
- 13.2 Strategisch handelen 293
- 13.3 Verandering doorvoeren: verandervisie 294
- 13.4 Veranderingen doorvoeren: veranderingsstrategieën 295
- 13.5 Fasering van verandering 300
- 13.6 Verandermanagement verandert zelf 302
- 13.7 Weerstand tegen verandering 303
- 13.8 De hoofdrol van creativiteit 305

Samenvatting 309

Train je vaardigheden 310

14 Ben ik een manager? 315

- 14.1 Manager zijn is lastig 317
- 14.2 Wie is er geschikt als manager? 317
- 14.3 Intervisie 319
- 14.4 Ben jij een manager? 324

Bijlage Hulpmiddelen bij
intervisie 325
Train je vaardigheden 327

Literatuuroverzicht 329

Over de auteurs 332

Illustratieverantwoording 333

Register 334

Inleiding

Managers komen we in alle sectoren en op allerlei niveaus tegen: mensen die het werk van andere mensen aansturen. Iedereen heeft zo zijn eigen beeld over wat een manager is en doet. Wat dat precies is, valt niet eens zo gemakkelijk te beschrijven. Dat komt ook omdat het vakgebied continu verandert. Managen heeft namelijk te maken met het afstemmen van een organisatie en de medewerkers die daar werken, op een externe omgeving. En die omgeving is doorlopend in beweging. Markten groeien en krimpen. Concurrenten komen uit alle hoeken van de wereld. De nieuwe technologie biedt allerlei mogelijkheden en werpt tegelijkertijd allerlei barrières op. Afnemers veranderen in hun leefpatronen en ga zo maar door. Maar ook de interne medewerkers zijn aan het veranderen, waardoor oude sturingsmechanismen niet langer of zelfs averechts werken. Medewerkers worden mondiger en zelfbewuster en willen autonomer en meer zelfsturend werken. Daarbij hebben ze als manager liever een faciliterende coach dan een sturende baas die niet alleen vertelt wat ze moeten doen maar ook hoe ze dat moeten doen.

Manager zijn is daardoor geen eenvoudige, routinematige job. Een manager moet inhoudelijk weten waarover hij of zij praat, maar moet vooral ook professioneel zijn in de omgang met mensen. Mensen die invloed hebben op zijn of haar succes als manager.

Management als ‘mensenvak’

In dit boek staat management als ‘mensenvak’ centraal en daarmee bedoelen we dat we vooral kijken naar de manager die mensen aanstuurt. Daarvoor moet de manager beschikken over allerlei ‘omgaan met mensen’-vaardigheden. En dat zijn er veel. Te veel om praktisch hanteerbaar in één boek te behandelen, dus hebben we moeten kiezen. Maar mocht je de vaardigheden die in dit boek staan beheersen, dan kom je een heel eind en is het leren van andere vaardigheden een stuk eenvoudiger geworden.

Ook hebben we getracht een zekere logische volgorde te vinden in het brede palet van vaardigheden die relevant zijn, te weten:

- **Deel 1: managen van jezelf**
- **Deel 2: managen van medewerkers**
- **Deel 3: managen van groepen**

Om een helder kader te bieden, starten we met een schets van hoe het is om manager te zijn. Daarna beginnen we bij het begin van het managen van anderen, namelijk het managen van jezelf. Daarom komt in het eerste deel het ontwikkelen van zelfinzicht en het managen van werkdruk en tijd aan de orde.

In het tweede deel gaan we in op de relatie tussen een manager en individuele medewerkers binnen een organisatie. We kijken naar de manier waarop een manager zijn plaats werkelijk kan innemen en door zijn medewerkers gezien kan gaan worden als ‘de manager’.

Een manager is verantwoordelijk voor meerdere medewerkers tegelijk ofwel een groep mensen. Om de afdelingsdoelen te bereiken heeft een manager niets aan zomaar een groep mensen bij elkaar. Hij moet ervoor zorgen dat die groep gaat werken als een effectief team. In deel 3 gaan we daarom in op zaken die spelen bij het effectief maken van groepen en teams.

Praktisch karakter van het boek

Vaardigheden leer je niet door alleen theorie uit een boek te lezen. Vaardigheden leer je pas echt door ze te oefenen. Daarom hebben we in elk hoofdstuk een casus en praktijkvoorbeelden opgenomen. Ook wordt ieder hoofdstuk afgesloten met een aantal gevarieerde opdrachten. De oefencomponent ‘**Train je vaardigheden**’ biedt de mogelijkheid om de theorie door middel van opdrachten, zelftesten en inzichtvragen te oefenen, zowel individueel als in groepsverband. De opdrachten zijn zo veel mogelijk gebaseerd op de dagelijkse omgeving van studenten, voor wie management nog een ver-van-mijn-bedshow is. Je kunt de vaardigheden misschien nog niet toepassen in de managementpraktijk, maar je kunt toch veel van de besproken vaardigheden herkennen in je dagelijks leven: je hanteert stress en conflicten, je probeert anderen te motiveren om iets voor je te doen, je hebt invloed op medestudenten, vrienden en collega's, je overlegt en je communiceert.

De meeste oefeningen kunnen al voorafgaand aan de les worden uitgevoerd, zodat de contactmomenten met de docent optimaal kunnen worden benut. Door de ruime aandacht voor feedback en reflectie lenen de opdrachten in dit boek zich ook erg goed om te worden uitgewerkt in het kader van zelfmanagement. De inzichten die je hebt gekregen in je eigen managementvaardigheden en je leerdoelen, kun je gebruiken voor het maken van een **persoonlijk ontwikkelplan (POP)** en **portfolio**.

De managementtheorie is continu in beweging en er zijn steeds weer nieuwe inzichten. Daarom is de theorie zo veel mogelijk gekoppeld aan de praktijk door de vele links en verwijzingen naar websites met praktische informatie rond en over de besproken vaardigheden. Het is echter duidelijk dat de informatie op het internet nog sneller verandert en beweegt dan in een boek. Daarom zullen niet alle links altijd blijven werken. Het internet blijft echter een prachtige bron voor nieuwe inzichten en instrumenten.



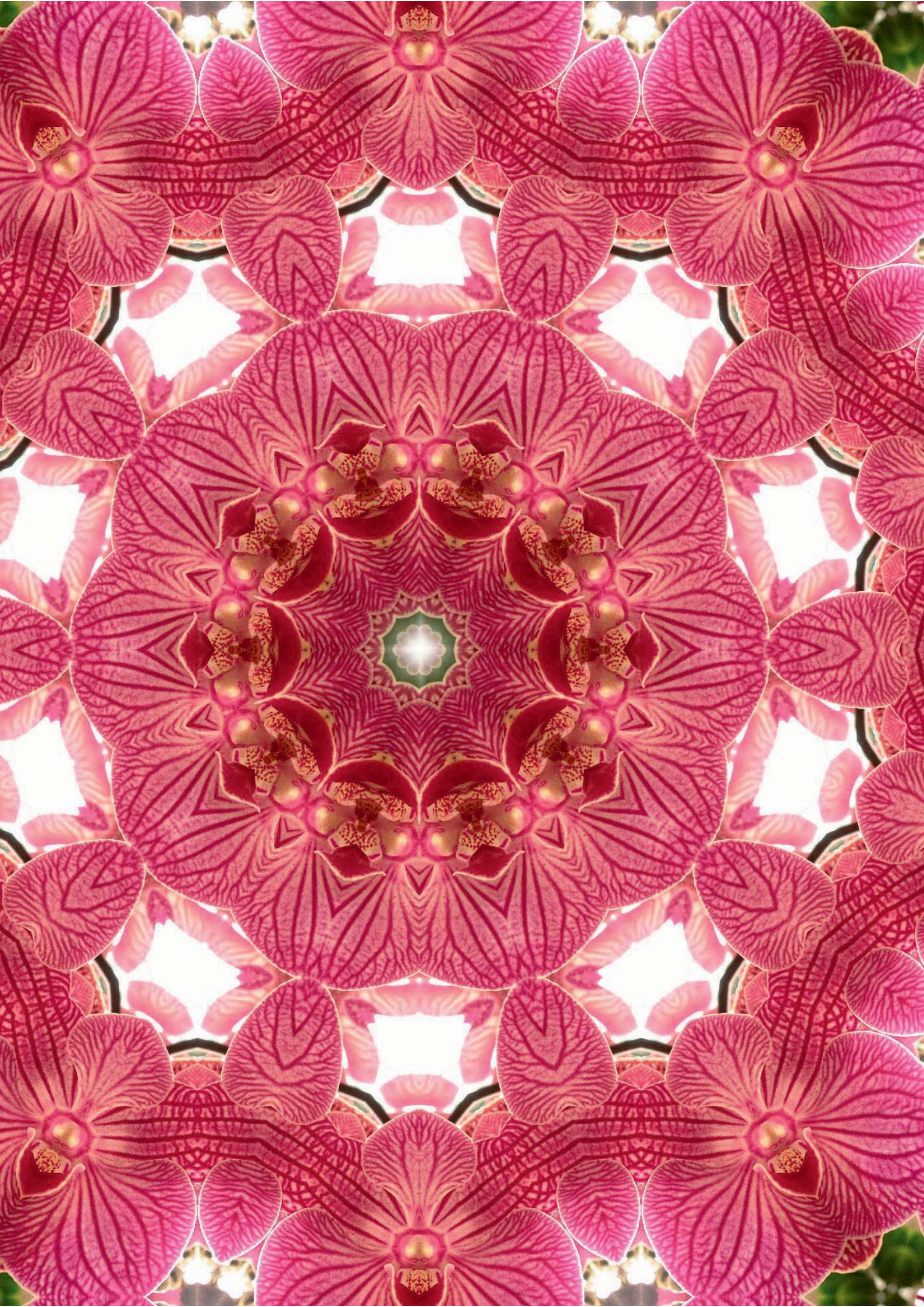
Bovendien hebben we zelf een website ontwikkeld speciaal bij dit boek, met het adres: www.managementvaardigheden.noordhoff.nl, aangevuld en vernieuwd voor deze derde druk. Daar zijn onder andere de ondersteunende materialen voor de oefeningen in het boek te vinden, zoals tests, aanvullende informatie en extra opdrachten. Tevens bevat de website ondersteunend materiaal voor docenten, waaronder aanwijzingen voor het gebruiken van de opdrachten in het boek, korte uitwerkingen van de casusvragen en aanvullende informatie over de werkvormen die worden gehanteerd.



DEEL 1

Managen van jezelf

- 1 Wat is een manager? 15**
- 2 Ontwikkelen van zelfinzicht 37**
- 3 Managen van werkdruk en tijd 59**



1

Wat is een manager?

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Wat is **management**?
- Wat is een **manager**?
- Wat zijn de functies van een manager?
- Wat is **strategisch management**?
- Hoe kunnen organisaties **vorm** en **structuur** krijgen?
- Hoe is het beroep 'manager' aan het veranderen?
- Wat zijn **managementvaardigheden**?

Management 17

Manager 17

Lager management 18

Middenmanagement 18

Topmanagement 18

Vormgeven en

structureren 19

Management-

activiteiten 19

Monitoring 19

Strategisch

management 19

Situatieanalyse 20

Strategisch

afstemmingsproces 20

Strategieformulering 21

Organisatiestructuur 23

Klassiek management 27

Management-

vaardigheden 27

Visies op management 28

Van verkoper naar regiomanager

Pieter is vorig jaar als verkoper begonnen bij een bedrijf dat voor verschillende opdrachtgevers huis-aan-huis dienstverleningscontracten verkoopt aan particulieren. Het verkoopvak bleek hem op het lijf geschreven. Hij was keer op keer de beste van zijn team. Door de directie van het jonge bedrijf werd dat al gauw opgemerkt. Pieter werd gevraagd om zelf als teamleider een verkoopteam aan te sturen. Hij kan goed met mensen omgaan en zorgt voor ondersteuning en aanmoediging op zijn tijd. Zijn medewerkers werken daardoor niet alleen voor hun eigen bonus, maar voelen zich medeverantwoordelijk voor het teamresultaat. Dat vertaalde zich dan ook in de cijfers, en het duurde niet lang of Pieter kreeg opnieuw een promotie. Hij zit nu op het regiokantoor en stuurt een aantal teamleiders aan. Het bedrijf

groeit zeer snel en daardoor komt er meteen veel op hem af: contacten met opdrachtgevers en het uitzendbureau, afstemmen met de directie, aansturen van de teamleiders. Men zegt dat de eerste honderd dagen beslissend zijn voor een manager. Het valt Pieter tot nu toe nog niet mee. Wat hij het meest lastig vindt, is zijn positie: hij is gewend aan de rol van meewerkend voorman, maar nu zit er nog een managementlaag tussen hem en de medewerkers. Ook is hij meer afhankelijk van anderen dan in zijn vorige functies, ook al heeft hij een hogere positie! Soms kriebelt het om weer 'de straat' op te gaan, lekker tussen de mensen en zelf verkopen. Maar dit is wel de kans van zijn leven om echt carrière te maken!



“Men zegt dat de eerste honderd dagen beslissend zijn voor een manager”

1.1 Beelden over ‘de manager’

Het is bijna niet meer voor te stellen, maar het beroep ‘manager’ bestaat nog niet zo lang. Wat zou onze maatschappij nog zijn zonder managers? Managers zijn alom aanwezig. Niet alleen in commerciële organisaties, maar feitelijk in elke organisatie komen we managers tegen.

Maar wat is dat eigenlijk, ... manager zijn? Er leven heel wat (tegenstrijdige) beelden over managers. Aan de ene kant vinden mensen een manager belangrijk. Het is iemand die de leiding heeft, die processen stuurt, die verantwoordelijk is en zorgt dat anderen optimaal presteren. Het beroep heeft over het algemeen een hoge status.

Aan de andere kant leven er ook negatieve vooroordelen. Hierna volgt zomaar een lijstje met uitspraken die gedaan worden als je wat mensen om je heen vraagt wat zij van managers vinden:

- Ze zijn overbodig en lastig.
- Ze krijgen alle eer als het goed gaat.
- Ze doen zelf niets (behalve golf natuurlijk).
- Ze hebben een dure auto, maar ze zijn er nooit.
- Ze zullen daarom vast veel vakantie hebben.
- Ze hebben altijd commentaar, maar steken nooit de handen uit de mouwen.

Hoe het ook zij, tegenwoordig bestaat er geen organisatie meer zonder management en managers.

1.2 Wat is management?

Het woord ‘management’ stamt van de oud-franse term ménagement en dat betekent zoveel als: ‘de kunst van het dirigeren, leiden’. Maar het is nog verder te herleiden naar het Latijnse manu agere ofwel ‘aan de hand leiden’.

Tegenwoordig betekent de term drie verschillende dingen (Keuning, 2015):

- 1 De **functie** van de groep leidinggevendenden in een organisatie, zoals in ‘Dat moet het management van het ziekenhuis beslissen’. Hier is het een overkoepelende naam voor verschillende hiërarchische lagen binnen de organisatie (zie verder subparagraaf 1.2.1).
- 2 De **procesmatige activiteiten** van managers, zoals in ‘Het management van de introductie van een nieuw product is complex’. Hier is management een activiteit, een presteren van iemand (de manager) die iets ten uitvoer moet brengen. Hierna zullen we bespreken welke activiteiten er onder management vallen (zie verder subparagraaf 1.2.2).
- 3 Het **vakgebied** of de wetenschap, zoals in ‘Dat moet ik even nalezen in de managementliteratuur’. Hier gaat het om het collectief van mensen dat de fenomenen ‘manager’ en ‘management’ (als activiteit) bestudeert en daar algemeen geldende modellen en handvatten voor beschrijft en aanreikt. Dit boek valt daar ook onder.

1.2.1 Management in hiërarchische niveaus

Het management van een organisatie bestaat uit een aantal leidinggevendenden, die elk hun eigen rol spelen. Vooral in grotere organisaties is het management verdeeld over meerdere hiërarchische niveaus. Daar wordt elk managementniveau door andere mensen ingevuld. Naast de trend dat grote organisaties nog groter (internationaler) worden, is er de trend dat er juist kleine, vaak innovatieve, kennisintensieve bedrijven ontstaan. Dit soort bedrijven heeft dikwijls minder managementniveaus en de rol van de manager is er veel minder sturend

**Innovatieve,
kennisintensive
bedrijven**

en controlerend dan in de traditionele bedrijven. In sommige organisaties zijn managers helemaal afgeschaft en sturen de teams zichzelf helemaal aan (zoals het aannemersbedrijf Kesselaar & Zn te Alkmaar).

In de vakliteratuur worden de volgende drie managementniveaus en -rollen onderscheiden:

- topmanagement
- middenmanagement
- lager management

Topmanagement

Het topmanagement is verantwoordelijk voor de algehele leiding van de organisatie. Zij bepaalt het beleid en de strategie van de organisatie als geheel. Dit wordt strategisch management genoemd. Wat moet een strategisch manager kunnen? Hij moet kennis en ervaring van marketing, sales en finance management hebben, maar ook het belang van humanresourcemanagement-kwaliteiten op topniveau groeit. In de huidige omgeving, waarbij (vijandige) overnames en allerlei concurrentiegevechten aan de orde van de dag zijn, moet een topmanager bovendien 'top' zijn in onderhandelen en conflicthantering.

Kwaliteiten van topmanagers

Andere kwaliteiten van topmanagers zijn:

- communicatie: met veel diverse partijen kunnen communiceren
- inspiratie: de eigen organisatie inspireren, maar ook externe partijen als financiers, overheden enzovoort
- creativiteit: nieuwe wegen vinden in een snel veranderende wereld
- ethisch verantwoord handelen: de zaken op een ethisch verantwoorde manier weten te sturen, omdat organisaties steeds kritischer onder de loep worden genomen, waarbij de eisen van de omgeving steeds strenger worden.

Middenmanagement

Het middenmanagement (ook wel middle management genoemd) is de grootste groep leidinggevend en het zijn de managers onder het topmanagement. Ze stuurt de activiteiten van het lager management en/of uitvoerende medewerkers aan. Het middenmanagement bestaat meestal uit meerdere niveaus. Naarmate een organisatie meer decentraal werkt, zal de rol van het middenmanagement meer strategisch en beleidsbepalend zijn. In moderne, platte organisaties heeft het middenmanagement dikwijls een sleutelpositie. De 'mooie, visionaire plannen' van het topmanagement moeten handen en voeten krijgen en motiverend worden gecommuniceerd naar het uitvoerend management en de uitvoerende medewerkers. Een cruciale rol voor het middenmanagement.

Kennis-intensieve organisaties

In de praktijk ontstaan steeds vaker kleinere kennisintensieve organisaties. En binnen grote organisaties worden speciale afdelingen of teams ingesteld, om de vereiste flexibiliteit en snelheid te brengen in de grote, soms logge, organisatie. In dit soort nieuwe organisatievormen is de rol van het middenmanagement totaal anders dan in de traditionele vormen. Soms valt deze rol zelfs helemaal weg. Zo elimineert bouwmaatschappij BAM het middenmanagement en krijgen teams ruimte om hun eigen weg te vinden om doelstellingen te halen.

Lager management

Uitvoerende managers

Dit zijn de uitvoerende managers, ook wel eerstelijnsmanagers genoemd (het eerste niveau dat aan andere mensen leidinggeeft). Hier gaat het om afdelingshoofden en groepsmanagers die tussen het middenmanagement en de uitvoerende medewerkers staan. In moderne, platte organisaties behoort het

PRAKTIJKVOORBEELD 1.1

Een managementlaag meer?

Johan is een van de drie teamleiders bij een vestiging van een commerciële dienstverlenende organisatie. Het bedrijf groeit enorm en er worden veel nieuwe medewerkers aangenomen. Toen de vestiging vijf jaar geleden startte, werkten er vooral veel jonge onervaren medewerkers. Zij werkten in drie teams, aangestuurd door een teamleider. In de loop van de jaren zijn zes van die medewerkers doorgegroeid én gebleven. De neiging om een

extra managementlaag in te zetten vanwege de groei is sterk, maar ze besluiten anders. Drie van de ervaren medewerkers gaan naast Johan en zijn collega's elk een klein eigen team coachen, dat de regie krijgt over het eigen werkproces. De teamcoaches zorgen zelf voor onderlinge afstemming. Ook kiezen ze allemaal een terrein waarop ze eindverantwoordelijk zijn. Hun taken veranderen daarmee sterk.

lager management tot het middenmanagement en heeft daar dikwijls ook een meer strategische rol. De manier waarop de manager zijn mensen in dit soort organisaties aanstuurt, is aan het veranderen.

1.2.2 Management als procesmatige activiteit

Management hebben we omschreven als een proces van activiteiten van managers. Om welke activiteiten gaat het daarbij? De managementactiviteiten worden, in navolging/uitwerking van de General Management Theory van Fayol (1841–1925), dikwijls opgedeeld in de volgende vier:

- 1 het bepalen van strategische plannen voor de organisatie (strategisch management)
- 2 het structureren van de organisatie (organisatie vormen en structuren)
- 3 het leiden van de medewerkers (leidinggeven)
- 4 het meten en bijsturen van de resultaten (monitoring)

In het managementvakgebied gaat heel veel aandacht uit naar strategisch management. De centrale vraag daar 'Hoe stem je de interne organisatie het beste af op de externe omgeving?', heeft al veel deskundigen beziggehouden en de nodige kennis opgeleverd.

Ook het vormgeven en structureren van organisaties is een belangrijk en omvangrijk gebied binnen het managementvakgebied. Naarmate organisaties groter worden, is het uiteraard lastiger om de meest effectieve organisatievorm te bepalen, maar niet minder essentieel voor het succes van organisaties.

In dit boek focussen we vooral op de derde activiteit: het leiden van medewerkers. Daarbij komen allerlei managementvaardigheden ter sprake die te maken hebben met de sociale en psychologische relaties tussen leiders/managers en medewerkers.

Het monitoren van resultaten is een aparte activiteit die specifieke competenties, middelen en processen vereist. Het ligt echter sterk in het verlengde van strategisch management, omdat het ook vooral gaat om het bepalen van de afstemming tussen interne organisatie en externe omgeving.

Dit management als procesmatige activiteit is onderwerp van paragraaf 1.3, waarbij monitoring wordt behandeld als onderdeel van strategisch management.

Strategisch management

Vormgeven en structureren van organisaties
Leiden van medewerkers

Monitoren van resultaten

1.3 Management en strategie

Het maakt niet uit of het gaat om een multinational of de bakker op de hoek van de straat: elke organisatie opereert in een omgeving. Organisaties zijn altijd afhankelijk van hun omgeving. Hun succes wordt uiteindelijk bepaald door de wijze waarop de interne organisatie is afgestemd op de externe omgeving. Hoe beter de afstemming van de interne organisatie op de wensen en eisen van de omgeving, hoe succesvoller de organisatie zal zijn. Het afstemmen van de interne organisatie op de externe omgeving is het proces dat we strategisch management noemen.

Het strategische afstemmingsproces kan uiteraard op diverse manieren worden aangepakt. Tot aan het einde van de vorige eeuw bestond er een zekere algemeen geaccepteerde (en onderwezen) benadering. Volgens deze benadering is strategisch management een rationeel, analytisch proces, waarbij op basis van zo veel mogelijk feitelijke informatie beslissingen worden genomen, en waarvan de resultaten meetbaar zijn. In een omgeving die redelijk voorspelbaar is, werkt zo'n methode prima. In een omgeving die steeds minder voorspelbaar en chaotisch is, blijkt het minder goed te werken. De analytische methode lijkt in sommige situaties al achterhaald en wordt daarom de 'klassieke benadering' van strategisch management genoemd (Van Dam & Marcus, 2015).

1.3.1 De 'klassieke benadering' van strategisch management

Het strategischmanagementproces (zie figuur 1.2) kenmerkt zich door een aantal fasen, die in hoofdlijnen neerkomen op:

- 1 situatieanalyse
- 2 strategieformulering
- 3 planning en implementatie
- 4 monitoring en terugkoppeling

Situatieanalyse

De situatieanalyse beslaat onderdelen als:

- definiëring van de huidige visie, doelstellingen en strategie
- een strategische audit, bekend onder de naam **SWOT-analyse** (van 'Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats'). De SWOT beslaat het interne onderzoek (wat zijn onze sterkten en zwakten?) en het externe onderzoek (wat zijn de kansen en bedreigingen in onze omgeving?).

Vanuit de combinatie van al deze elementen, kan een (nieuwe) strategieformulering worden ingezet, waarmee het management de (nieuwe) doelen denkt te kunnen behalen.

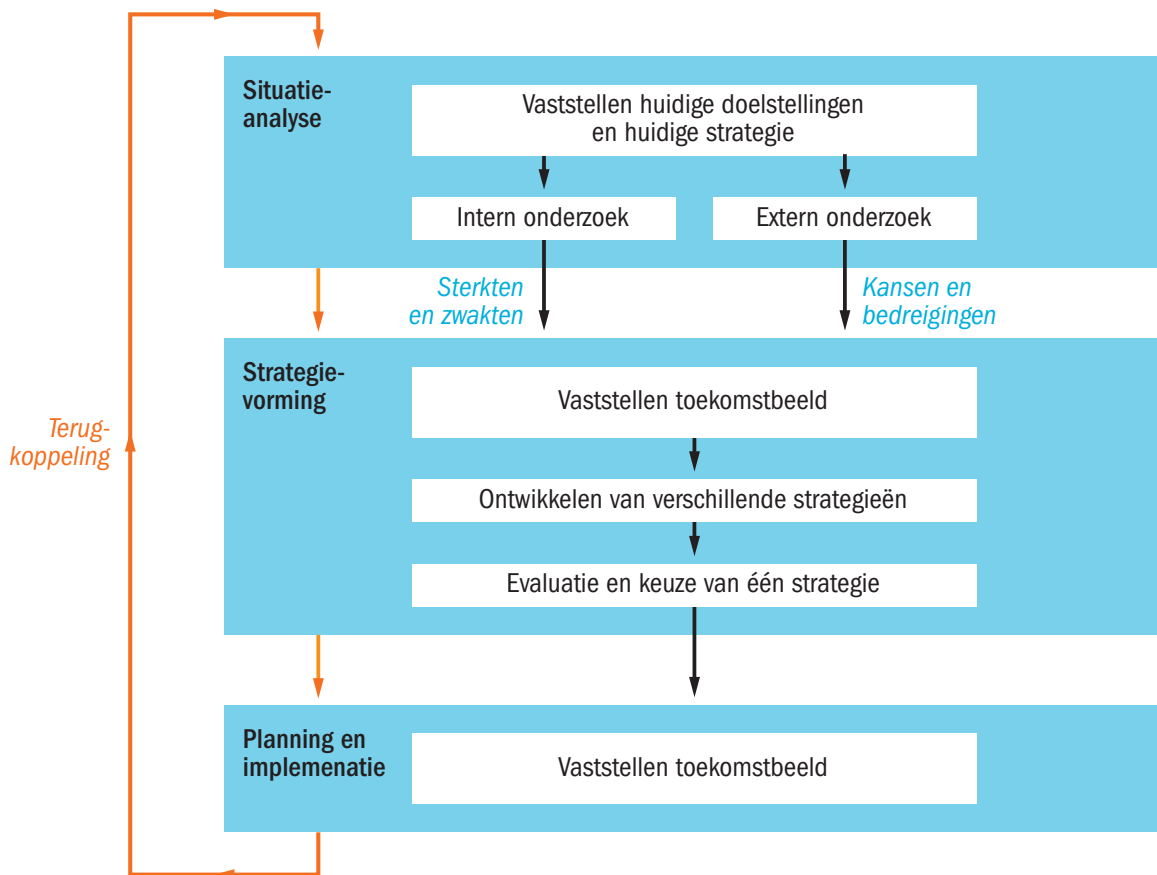
Om deze zaken goed te kunnen doen, zijn tal van instrumenten ontwikkeld, zoals: het 7-S-model van McKinsey voor visieontwikkeling, portfolioanalyse-instrumenten van bijvoorbeeld de Boston Consulting Group, concurrentieanalyses enzovoort.

7-S-model van McKinsey

Strategie

Vanuit de situatieanalyse kan worden gekeken welke strategieën effectief zijn om de doelstellingen te halen. Een strategie is eigenlijk niet meer dan een plan waarin aangegeven wordt wat een organisatie gaat doen om de gestelde doelstellingen te bereiken. Het kan gaan om strategieën als: concurrentie opkopen, nieuwe producten introduceren, nieuwe markten betreden, internatio-

FIGUUR 1.2 Proces van strategisch management



Bron: Van Dam & Marcus, 2015

naliseren, afstoten van bepaalde activiteiten, nieuwe distributiekanaalen zoeken of creëren enzovoort.

Ook voor strategieformulering zijn tal van instrumenten ontwikkeld, zoals de product-marktmatrix van Ansoff, concurrentiestrategieën van Porter, scenario-analyses enzovoort.

**Strategie-
formulering**

Is de strategie eenmaal vastgesteld, dan moet deze worden vertaald in concrete plannen van aanpak, inclusief timing en afspraken over 'wie doet wat'. Ook voor dit onderdeel van het strategisch management bestaan allerlei instrumenten en modellen die het management helpen effectief te plannen en een efficiënte implementatie ervan mogelijk maken. Er zijn tal van ideale planningsprocessen en -methoden beschreven, met onderverdelingen naar strategische planningen, operationele planningen en functiegerichte werkplanningen.

**Plannen van
aanpak**

Om te weten of de zaken gaan zoals bedoeld, is het noodzakelijk om de resultaten te monitoren en tussentijds een stap terug te doen en te kijken of alles goed verloopt. Wat zijn de afwijkingen? Waar gaat het beter? Waar gaat het minder goed? Wat kan er nog beter? Uiteraard bestaan er ook voor dit onderdeel de nodige methoden en technieken.

Monitoren

PRAKTIJKVOORBEELD 1.3

Strategisch management is vooruitzien

In Makkum (Friesland) staat de Koninklijke Tichelaar, bekend van de traditionele aarde-werken, wandborden en tegeltjes. Het is een familiebedrijf sinds 1640 en Jan Tichelaar is inmiddels de 13de generatie die aan het roer staat. Om het bedrijf een succesvolle toekomst te bieden, heeft hij de strategie omgegooid. Hij heeft ingezet op twee unieke aspecten van Tichelaar: het vermogen om maatwerk te leveren en de uitgebreide expertise op het gebied van keramiek. Door samenwerking te

zoeken met gerenommeerde architecten en ontwerpers vormde hij het bedrijf om tot een innovatief ambachtelijk laboratorium, dat nu niet langer op voorraad maar op aanvraag produceert. Ieder jaar wordt een expositie georganiseerd met een kunstenaar. Ook wordt onderzoek gedaan naar en geëxperimenteerd met nieuwe mogelijkheden voor keramiek. Zo zijn onder andere de Parels van Makkum tot stand gekomen: exclusieve kralen van porselein die meteen hoge ogen gooiden in de modewereld.

1.3.2 Strategisch management in de 21ste eeuw

In de praktijk lopen meer en meer organisaties aan tegen de grenzen van de formele en rationele, analytische aanpak van strategisch management. Strategie laat zich steeds lastiger plannen in een omgeving die minder voorspelbaar en chaotischer wordt. Strategieontwikkeling is een creatief proces dat niet altijd even strak valt te plannen. Formalisering van creatieve processen in een jaarplanning blijkt echte creativiteit te remmen en geeft niet altijd voldoende ruimte voor het ontwikkelen van voldoende en echt innoverende strategische alternatieven. De werkdruk is dikwijls zo hoog dat jaarplannen snel worden aangepast door het verhogen van de doelstellingen met een bepaald percentage. Er is geen tijd en ruimte om dieper en echt anders naar de uitdagingen van de organisatie te kijken. Ook de scheiding tussen de 'bedenkers' en 'uitvoerders' van de strategische plannen is soms te groot om werkelijke daadkracht aan de plannen te geven, waardoor ze niet echt uitgevoerd worden.

Binnen het denken over strategisch management zien we daarom ook benaderingen ontstaan die meer uitgaan van 'strategisch denken', in plaats van een strak en formeel 'strategisch plannen'. Het strategisch denken zit niet alleen bij de top, maar in de hele organisatie, die als het ware steeds leert van de ervaringen en zichzelf steeds beter leert aanpassen aan de wensen en eisen van de externe omgeving. Strategische modellen van bijvoorbeeld Hamel & Prahalad (rond een 'strategic intent' en 'core competences' van de organisatie) zijn een uiting van het nieuwe denken over strategisch management. Daarbij wordt overigens de kennis en ervaring met het 'klassieke strategisch management' niet geheel overboord gegooid. Veel van de methoden en technieken blijven zinvol bij het formuleren van een toekomstbeeld en het bepalen van de richting voor de organisatie.

Het is hopelijk duidelijk dat strategisch management een wezenlijk onderdeel is van het werk van een manager. Dat geldt natuurlijk vooral voor het top- en middenmanagement, al is het voor het lager management goed om ook inzicht in dit soort processen te hebben. Ze worden er, als het goed is, bij betrokken. Ofwel direct, als ze meedenken in sessies en informatie leveren, ofwel indirect, als ze het strategisch plan moeten uitvoeren.

Strategisch denken

**Strategic intent
Core competences**

Dit onderdeel krijgt elders in opleidingen en literatuur reeds veel aandacht en hier gaan we er niet dieper op in. Voor diepgang verwijzen we naar de uitgebreide literatuur die hierover beschikbaar is.

1.4 Management en organisatiestructuren

Een tweede, wezenlijke activiteit van management betreft het bouwen van een organisatie. Een organisatie is in feite niets anders dan ‘een samenwerkingsverband waarin mensen bewust relaties met elkaar aangaan, om zo gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken’ (Keuning, 2015). Die doelen zijn meestal alleen bereikbaar als meerdere mensen samenwerken. En als mensen gaan samenwerken, moet daar een vorm aan worden gegeven. Organisaties komen immers niet zomaar uit de lucht vallen. Er moet bewust worden nagedacht over welke organisatievorm de samenwerking het beste mogelijk maakt. Want de gekozen vorm of organisatiestructuur bepaalt of medewerkers hun werk effectief en efficiënt kunnen uitvoeren. In een goed gestructureerde organisatie worden doelstellingen op tijd gehaald, tegen de laagst mogelijke kosten. De medewerkers hebben plezier in hun werk en kunnen hun creativiteit goed uiten. Een slecht gestructureerde organisatiestructuur creëert daarentegen dubbel werk, slechte coördinatie, lastige communicatie, onduidelijkheden over wie wat hoort te doen enzovoort. Planningen worden zelden gehaald en er worden dikwijls middelen verspild. De arbeidssatisfactie kan behoorlijk worden ondermijnd door een slechte structuur. En daarmee het succes van de onderneming.

Kortom, kennis van organisatiestructuren en -ontwerpen is een essentieel onderdeel binnen het managementvakgebied.

1.4.1 Het structureren van organisaties

Elke organisatie vereist een eigen organisatiestructuur. Structureren is altijd maatwerk. Want elke organisatie heeft zijn eigen DNA: visie, doelstellingen, competenties, mensen en middelen. En al deze zaken bepalen uiteindelijk de ideale manier waarop het werk zou moeten worden georganiseerd.

Managers moeten bij het opzetten (of beoordelen) van een organisatiestructuur (zie ook Keuning, 2015) het volgende bepalen:

- de verdeling van de werkzaamheden over functies en taken van afdelingen, werkgroepen en individuele medewerkers
- de beslissingsbevoegdheden en de relaties tussen afdelingen, werkgroepen en managers bij het vervullen van de functie en de uitvoering van de taken, rekening houdend met onder andere de ‘span of control’, het aantal medewerkers aan wie een manager leiding gaat geven (zie verder hoofdstuk 10)
- de communicatiekanalen en de richtlijnen en procedures voor delegeren en coördineren van werkzaamheden

Als al die keuzen zijn gemaakt, rolt daar een zekere organisatiestructuur uit, die meestal visueel wordt weergegeven in een organisatieschema, ook wel organigram genoemd. Zo’n organisatieschema, aangevuld met de functiebeschrijvingen, geeft een goed beeld van de formele taakverdeling, de gezagsverhoudingen en -niveaus en de communicatielijnen.

Er zijn tal van manieren waarop de arbeid kan worden verdeeld. Het kan via interne differentiatie, waarbij de verdeling is gegroepeerd naar fase van de bewerking of de aard van het werk. Er worden dan afdelingen gemaakt van

Organisatie-
structuur

Organisatie-
schema

Interne
differentiatie

Interne specialisatie

mensen die zo veel mogelijk hetzelfde werk doen: Inkoop, Productie, Marketing, Verkoop. Dit is de zogenoemde F-indeling (functionele indeling).

In sommige situaties kan het beter zijn om uit te gaan van interne specialisatie (ook wel taakgroepering genoemd), waarbij het werk wordt ingedeeld naar het doel of naar Product (P-indeling), Geografie (G-indeling) of Marktsegment of klantgericht (M-indeling).

Elk van deze structuren heeft zijn eigen voor- en nadelen. Natuurlijk zijn er allerlei combinaties mogelijk, want het gaat hier om basisindelingen, die in de praktijk altijd aangepast zullen moeten worden.

Klantgerichte taakgroepering

Bij het werken met taakgroepering zijn twee trends zichtbaar. Ten eerste gebruiken organisaties steeds vaker de klantgerichte taakgroepering. Dat doen ze omdat ze daarmee beter op de grillige wensen van klanten kunnen reageren. Denk aan bedrijven die klantgroepen onderscheiden op basis van de producten die klanten aanschaffen.

Functieoverschrijdende teams

Ten tweede ontstaan er steeds vaker functieoverschrijdende teams. Deze teams bestaan uit groepen medewerkers met specifieke kennis en vaardigheden, die samen aan een project werken. Het bedrijf Thermos heeft dit bijvoorbeeld doorgevoerd. Dit bedrijf levert een breed assortiment aan huishoud-, geschenk- en seizoenartikelen. Bij Thermos hebben flexibele, discipline-overschrijdende teams de oude, op functie ingerichte afdelingsstructuur vervangen. Een van deze teams, het Lifestyle-team, ontwierp een nieuwe en succesvolle elektrische grill. Het team bestond uit mensen met een technische, een marketing- of een productieachtergrond. Het team was verantwoordelijk voor het hele ontwikkelings- en productieproces, van het vaststellen van de doelmarkt en het ontwerpen van het product tot het produceren van het product. Ook de Senseo en iPod zijn tot stand gekomen in functieoverschrijdende teams. Deze producten zijn ontstaan uit een intensieve samenwerking tussen productiemedewerkers, marketeers en designers.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.4

De organisatiestructuur van een makelaarskantoor

Een makelaarskantoor heeft verschillende vestigingen in het noorden van Nederland. Iedere vestiging heeft een aantal makelaars/taxateurs en medewerkers binnendienst en buitendienst. De centrale directie zit op het hoofdkantoor, net als de medewerkers van administratie, financiën en personeelszaken. Op die manier kunnen alle vestigingen goed inspelen op de bewegingen van de huizenmarkt in hun eigen regio. Het bedrijf heeft ook

een poot die zich bezighoudt met hypotheek- en financieel advies. Omdat zij niet regiogebonden werken, hebben ook de hypotheekadviseurs hun kantoor in de hoofdvestiging. Ook de makelaars die zich bezighouden met de zakelijke markt zitten bij elkaar in één centrale afdeling op het hoofdkantoor, omdat deze markt vraagt om meer specialisatie dan de particuliere markt.

Ook het aantal hiërarchische niveaus wordt in het organisatieschema vastgelegd. Hoe meer niveaus er nodig zijn, hoe 'steiler' een organisatie wordt. Dat betekent dat de afstand tussen het topmanagement en het onderste niveau groter wordt, met alle communicatie- en coördinatie-uitdagingen van dien. Als er slechts twee of drie niveaus zijn in een organisatie, is er sprake van een platte organisatie. Deze vorm zien we vooral bij kleinere organisaties, maar

wordt ook steeds vaker bewust toegepast door grotere organisaties, omdat de platte organisatie gemakkelijker in kan spelen op een veranderende omgeving.

1.4.2 Formele en informele organisatie

Natuurlijk is het niet zo dat als je mensen in een formele structuur bij elkaar zet, alles precies volgens de formele regels verloopt. De formele functie- en taakbeschrijvingen, richtlijnen en procedures kunnen immers niet alles beschrijven. En niet alles is van tevoren vast te leggen en te voorzien. Bovendien wordt de individuele creativiteit in de kiem gesmoord, wanneer de officiële regels te uitgebreid en te gedetailleerd bepalen wat medewerkers wel en niet moeten doen. Organisaties werken uiteindelijk wel of niet, omdat de mensen hun werk wel of niet goed doen en zich in willen zetten om het goed te doen. En dat wordt veel meer informeel bepaald. Naast de formele organisatie bestaat er daarom ook altijd een informele organisatie, van mensen die naar eigen inzicht bepalen hoe ze zaken aanpakken. Formeel mag een assistent van de productiemanager bijvoorbeeld niet rechtstreeks met een inkoper communiceren. Maar om snel iets te regelen, doet hij dat toch en daardoor verloopt het proces soepel.

Als de informele organisatie echter te veel afwijkt (of moet afwijken) van de formele organisatie, is het een teken dat de formele organisatie niet langer voldoet. Dan is het tijd voor aanpassingen.

**Informele
organisatie**

PRAKTIJKVOORBEELD 1.5

Informele organisatie werkt soms beter

Een baas van een keten van keukenwinkels wilde wel eens weten in hoeverre de officiële regels over het verlenen van korting werden uitgevoerd in zijn organisatie. Formeel gezien moesten zijn managers vooraf hun akkoord geven als er korting werd verleend boven een bepaald bedrag. Toen hij incognito naar één van de winkels ging om een keuken te bestellen, bleek dat hij eenvoudig een flinke korting kon krijgen zonder dat de verkoper hoefde te overleggen met zijn manager. Niet volgens de

regels dus! De manager van de winkel kon het wel uitleggen: hij hanteerde geen standaardbeleid, maar maakte met iedere verkoper persoonlijk afspraken over de marges waarbinnen ze zelfstandig mochten beslissen. Wel moesten ze achteraf hun persoonlijke omzet kunnen verantwoorden. Hierdoor waren de verkopers scherper in hun onderhandeling en viel de verkoopprijs gunstiger uit voor het bedrijf dan met het officiële beleid. Dit beleid is nu algemeen doorgevoerd in de hele keten.

1.4.3 Continu (her)structureren?

Niets staat stil en de formele organisatie moet dus steeds opnieuw worden geoptimaliseerd. Dat betekent dat de structuur mee moet ontwikkelen. Als het goed is, groeit een organisatie. Naarmate organisaties groter en meer internationaal worden, zal het organisatieschema complexer worden. Er ontstaat immers meer werk en de inhoud van het werk wordt meer en meer specialistisch. Nu zal het niet nodig zijn om elke maand de organisatiestructuur te veranderen. Reorganisaties creëren namelijk ook de nodige stress voor veel medewerkers. Maar groei veroorzaakt wel de noodzaak tot aanpassing om de interne organisatie optimaal te kunnen laten functioneren. En als het niet zo goed gaat, betekent inkrimpen ook hergroeperen en herstructureren, en dat gaat soms ten koste van grote aantallen medewerkers.

Reorganisaties

Aan de andere kant hoeven de aanpassingen van de organisatiestructuur niet altijd even ingrijpend te zijn. Juist als de structuur regelmatig wordt geëvalueerd, kunnen de aanpassingen beperkter van omvang en invloed zijn. Het is een soort finetuning, waarbij aanvullende procedures en richtlijnen worden opgesteld, kleine aanpassingen in de communicatiestructuur worden aangebracht, de beslissingsbevoegdheden iets anders worden verdeeld enzovoort. Alleen als er te lang niets wordt aangepast, zal de informele organisatie te ver gaan afwijken van de formele organisatie en is een ingrijpende reorganisatie nodig.

1.4.4 Organisatiecultuur

Een manager die een organisatie wil leren kennen of wil veranderen, zal moeten kijken naar deze structuren. Maar een organisatie is meer dan de structuur en gedrag volgens richtlijnen en procedures. Waar mensen bij elkaar komen om samen te werken, ontstaat altijd ook een organisatiecultuur. Het is iets ongrijpbaars, terwijl het voor de mensen die in die organisatie werken toch iets heel reëls is, waar ze zich door laten beïnvloeden in hun uitspraken, denken en handelen.

Organisatiecultuur

Er bestaan vele definities en omschrijvingen van de term 'organisatiecultuur'. Op Wikipedia vinden we bijvoorbeeld de volgende:

'De gemeenschappelijke verzameling normen, waarden en gedragsuitingen gedeeld door de organisatieleden; de "sociale lijm" die de leden aan de organisatie bindt.'

Organisatiecultuur kan zich uiten in allerlei vormen, zoals in het al dan niet gebruiken van voornamen, de manier waarop de medewerkers elkaar en de externe relaties behandelen, de motivatie en inzet, kleding, taal, de manier waarop mensen hun bureau al dan niet netjes houden, of mensen al dan niet op tijd komen enzovoort.

Cultuurdrager

Een organisatiecultuur wordt door de bestaande medewerkers overgedragen op de nieuwe medewerkers. Iedereen die bij een organisatie werkt is daarmee een zogenoemde 'cultuurdrager'. Sommigen, vooral managers naar wie mensen opkijken, hebben door hun positie, kennis of uitstraling een dusdanige invloed op anderen dat zij 'de toon zetten'. Een organisatiecultuur is dus wat dat door mensen wordt gedeeld en gedragen, maar ook wordt aangeleerd of doorgegeven op nieuwe leden. Een cultuur heeft daardoor dikwijls een heel stabiel karakter, ook al is het niet iets tastbaars.

Organisatiecultuur is belangrijk, omdat het houvast geeft aan medewerkers binnen de organisatie. Het leven en werken binnen de organisatie wordt tot op zekere hoogte voorspelbaar. Je weet wat wel en niet kan. De cultuur scheidt een band tussen de leden. Je gaat je er 'thuis' voelen en in die veiligheid worden mensen creatiever en effectiever. Als een medewerker dat 'thuis-gevoel' niet (meer) heeft, dan zal hij zich merkbaar niet lekker voelen, minder presteren en als dat niet verandert, op zoek gaan naar een organisatie waar hij of zij zich wel prettig voelt.

Dat geldt natuurlijk ook voor managers. Hun succes wordt sterk beïnvloed door de cultuur waarin zij werken. Daarom zal elke manager die organisatiecultuur ook heel bewust moeten gaan waarnemen en omschrijven. Alleen dan kan hij ermee werken in de manier waarop hij mensen aanstuurt en hun werk structureert of herstructureert.

Het zal duidelijk zijn: het bepalen van de organisatiestructuur is een kerntaak van management. Net als strategisch management beslaat dit een omvangrijk en specialistisch terrein waarover het nodige is geschreven. Het voert te ver om binnen de kaders van dit boek uitgebreid hierop in te gaan. Daarom verwijzen we hiervoor naar de specialistische literatuur over organisatievormen.

1.5 Management en leidinggeven

Het derde activiteitengebied van managers gaat over de manier waarop managers omgaan met hun medewerkers (en andere mensen in de organisatie). Het is één zaak om te bepalen wat de organisatie doet en hoe het werk formeel zal worden verdeeld, het is iets anders om de medewerkers optimaal te laten functioneren binnen die officiële kaders. We gaven al aan: veel van het werk wordt uiteindelijk gedaan via de informele organisatie, ofwel volgens de inzichten van de medewerkers. Het zijn de managers die ervoor moeten zorgen dat de medewerkers uiteindelijk toch de juiste dingen doen, op de meest effectieve en efficiënte manier.

En natuurlijk is dat niet zo eenvoudig. Want ook al is een manager zogenoemd 'een baas', tegenwoordig kan hij niet meer eenvoudig vertellen wat hij wil en verwachten dat het wordt gedaan. Zo werken mensen niet meer (zie ook paragraaf 1.6). Een manager moet anderen zover zien te krijgen dat ze zaken afhandelen. Hij is daarmee erg afhankelijk van de anderen. Er is sprake van een afhankelijkheidsrelatie en het vergt speciale vaardigheden om daarmee om te gaan. Daarbij is hij verantwoordelijk voor het werkklimaat. Niet alleen omdat hij grote invloed heeft op de arbeidsvoorwaarden en technische arbeidsomstandigheden, maar vooral ook omdat hij een groot stempel drukt op de werksfeer binnen zijn team. Vaak groter dan een manager zelf beseft.

Kortom, hier komen we op het terrein van de vele managementvaardigheden die een manager nodig heeft om deze taak zo goed mogelijk te kunnen doen. En ook dit is geen statisch geheel, want ook deze rol van managers is, met de veranderende omgeving, anders aan het worden.

Omgaan met medewerkers

Managementvaardigheden

1.6 Management in de 21ste eeuw

Veranderingen in de externe omgeving in de laatste decennia zorgen ervoor dat de rol van management en managers wezenlijk anders is geworden dan in wat wel het 'klassieke management' wordt genoemd. De resultaten in de praktijk met een stroming onder het label 'Het Nieuwe Werken', laten zien dat de klassieke manier van managen lang niet altijd meer de meest effectieve manier is. Maar ze tonen ook aan dat nieuwe manieren van organiseren en managen het aanpassingsvermogen en de innovatiekracht van organisaties kunnen vergroten.

Management begon ooit als een controleapparaat, dat bureaucratisch en mechanisch processen zo efficiënt mogelijk moest besturen, met winstmaximalisatie als doel. De mens was daarbij, net als de machine, een instrument dat naar believen kon worden ingezet. De manager analyseerde rationeel de werkprocessen, net zoals een ingenieur de werking van een machine analyseerde. Deze invalshoek is natuurlijk onhoudbaar, simpelweg omdat mensen nu eenmaal geen machines zijn. De klassieke, mechanistische kijk op management en managers, heeft dan ook zijn moderne tegenpool gekregen in de

Klassiek management

visie van de manager als leider, die er voor zijn mensen is. De moderne manager is inspirerend en gevoelig voor wat zijn medewerkers wensen. Hij is een goede coach en steunt hen bij het zo goed mogelijk presteren. Rationeel denken is niet langer voldoende en moet worden aangevuld met sociaal gevoel en intuïtie.

PRAKTIJKVOORBEELD 1.6

Nieuwe visie op management

Vroeger, toen PostNL nog PTT Post heette, was het heel normaal dat je als postbode begon en eindigde als chef. De medewerkers bleven hun hele carrière bij het bedrijf en als iemand genoeg in zijn mars had kon hij opklimmen in de hiërarchisch gestructureerde en bureaucratische organisatie. Als de chef werd gepromoveerd, werd deze opgevolgd door degene met de meeste vakkennis. Als je dus

genoeg tijd en energie investeerde in interne opleidingen, dan kwam je er wel. Zo rond 1980 veranderden de inzichten rond goed management: steeds vaker werden jonge, pas afgestudeerde hbo-managers voor de leidinggevende functies aangenomen. Geen verstand van post misschien, maar wel van het aansturen van mensen. Voor de zittende managers én de medewerkers was dat wel even wennen.

Taakgericht en mensgericht management

In de loop der jaren zijn er vele ‘managementscholen’ en managementgoeroes geweest die gewerkt hebben met deze tegenstelling tussen ‘taakgericht’ en ‘mensgericht’ management (zie ook hoofdstuk 7). Denk hierbij onder andere aan:

- scientific management (Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber)
- human relations (Elton Mayo)
- revisionisme (Frederick Herzberg)
- besluitvormingstheorie (Herbert Simon)
- systeemtheorie (Russell Ackoff)
- omgevingstheorie
- strategietheorie (Igor Ansoff, Henry Mintzberg)
- structuurtheorie (Max Weber)
- theorie van groei en ontwikkeling
- contingentietheorie (Jay Galbraith)
- communicatie- en informatietheorie
- Total Quality Management

Visies op management

De tegenstelling ‘taak’ en ‘mens’ zien we terug in de managementtheorieën en in managementmodellen die voortkomen uit al die verschillende visies op wat management nou precies is. Maar tegenwoordig zijn het niet langer tegenpolen op een as, waarbij het om of ‘taakgericht’, of ‘mensgericht’ gaat. Het zijn veel meer ‘medepolen’, waarbij zowel het een als het ander geldig en noodzakelijk is. Om effectief en efficiënt te zijn, zal de manager een juiste balans moeten vinden tussen beide aspecten van het vak. En hij zal die balans moeten vinden in elke individuele situatie die hij in zijn dagelijkse praktijk tegenkomt. Geen gemakkelijke taak dus!

Binnen het managementvakgebied wordt ook over de rol van de manager als leider veel nagedacht en gepubliceerd (zie onder andere Covey, 1999 en 2004, en Kotter 2005). Op dit terrein is er echter minder eenduidigheid over

hoe en wat. Omgaan met mensen is immers minder technisch dan het bepalen van een strategie. De gevoelens en emoties van de mensen spelen een heel grote rol. En die zijn nou eenmaal niet zo gemakkelijk vast te stellen en te beïnvloeden als een formele organisatiestructuur. Zo is er al lange tijd een discussie gaande over de mate van sturing. Is het beter om strak te sturen of om de mensen meer ruimte voor eigen initiatief en vrijheid van handelen te geven? Langzamerhand wordt duidelijk dat het strak sturen van werknemers steeds minder effectief is. Een onderzoek van Boer & Croon Management Young Executives onder topmanagers over de manager van de toekomst wijst uit dat de sturende manager niet lang meer zal bestaan. De toekomst is, volgens het onderzoek, aan de dynamische, internationaal georiënteerde leiders, met mensgerichte competenties als dynamisch leiderschap, communicatievaardigheden en zelfreflectie (Van Egmond, 2010).

Andere onderzoekers zien deze 'nieuwe manager' vooral een rol hebben in kleinschalige kennisintensieve teams of organisaties. Maar ze wijzen er ook op dat het strak sturen van afdelingen met sterk geautomatiseerde processen nog steeds zijn nut heeft.

Kortom, de lang besproken verschuiving wordt steeds merkbaarder in de praktijk, maar uit zich op onverwachte manieren. En er verschijnen regelmatig nieuwe of aangepaste visies en methoden op de markt. Dat alles laat alleen maar zien hoe sterk het managementvak in beweging is.

In dit boek bespreken we de belangrijkste managementvaardigheden, zoals deze verspreid in de literatuur zijn te vinden. Diverse experts hebben geïnventariseerd hoeveel managementvaardigheden er gebruikt worden en zij kwamen op ruim 250 initiële vaardigheden (Quinn, 2012). Wij hebben vooral gekeken naar de meest geaccepteerde instrumenten, die hun waarde in de praktijk hebben bewezen. Voor de meer actuele stand van zaken verwijzen we, heel concreet, naar bepaalde informatiebronnen.

Van verkoper naar regiomanager

1

Pieter is een typisch voorbeeld van een middenmanager. In zijn laatste functie geeft hij niet meer direct leiding aan medewerkers in het werkproces, maar is hij ook niet degene die de strategie bepaalt. Dat maakt dat hij als beginnend manager het gevoel krijgt dat hij weinig invloed heeft. Pieter wil graag meer grip op de zaak en het is daarom logisch dat hij soms terugverlangt naar zijn verleden als verkoper en teamleider. Met de turbulente omgeving van het jonge, snelgroeiende bedrijf is het zeer waarschijnlijk dat de strategie en

organisatiestructuur ook voortdurend veranderen. Dat maakt het voor Pieter des te lastiger, ook omdat hij weinig ervaring heeft om op terug te vallen. Zijn leidinggevende kwaliteiten zorgen ervoor dat hij goed contact heeft met de mensen om zich heen. Hij zou meer moeten leren over de strategische en organisatorische kant van zijn nieuwe vak, zodat hij meer invloed kan uitoefenen op het management boven hem. En dat is precies wat Pieter gaat doen: hij heeft zich inmiddels ingeschreven voor een opleiding strategisch management!



Samenvatting

-
- ▶ Tegenwoordig komen we in elke organisatie managers tegen. Over het algemeen hebben ze een hoge status, maar er leven ook de nodige negatieve beelden over managers. Meestal zijn er verschillende niveaus in het management van een organisatie. We onderscheiden:
 - topmanagement
 - middenmanagement
 - lager management.Elk niveau heeft zijn eigen rol en taken.
 - ▶ Managers zijn de mensen in een organisatie die:
 - processen starten
 - sturen
 - begeleiden
 - de effecten monitoren.De processen starten met een strategisch plan.
 - ▶ Kerntaak 1 van management: het maken van de strategische plannen (strategisch management). De visie op hoe die taak het beste kan worden ingevuld is sterk aan het veranderen. De klassieke, rationele aanpak volgt een aantal logisch op elkaar volgende stappen. Maar in de veranderende omgeving van tegenwoordig blijkt deze aanpak wat te statisch. Nieuwere benaderingen van strategisch management spreken meer van strategisch denken in plaats van strategisch handelen.
 - ▶ Kerntaak 2: het vormgeven van de organisatie. De structuur van een organisatie wordt vastgelegd in een organisatieschema en het bepaalt of mensen effectief en efficiënt kunnen samenwerken. Er worden afspraken gemaakt over:
 - de verdeling van de werkzaamheden
 - de beslissingsbevoegdheden
 - de communicatie-/coördinatiekanalen.
 - ▶ Bij het structureren moeten managers rekening houden met:
 - de formele organisatie (de structuur van het organisatieschema)
 - de informele organisatie (de organisatie die in de praktijk ontstaat als mensen samenwerken).Als de formele organisatie te veel afwijkt van de informele organisatie zal een organisatie moeten worden aangepast. Er zijn tal van manieren om een organisatie te structureren en elke vorm heeft zijn eigen voor- en nadelen. Uiteindelijk gaat het om maatwerk.
 - ▶ Kerntaak 3: het leidinggeven aan medewerkers. Ook deze taak van managers is sterk aan het veranderen. In de vorige eeuw was de focus van management dikwijls gericht op de inhoudelijke taken van de medewerkers. Nu verschuift de focus naar een mensgerichte manier van leidinggeven. Om daar goed invulling aan te geven moet een manager over de nodige sociale en psychologische managementvaardigheden beschikken. De meeste van die vaardigheden zijn te leren.
-

Train je vaardigheden

1.1 Vragen bij de casus van dit hoofdstuk

- a Schets het organisatieschema van het bedrijf waar Pieter werkt. Wat gebeurt er met de structuur als de organisatie nog verder groeit en welk effect heeft dat op het management van het bedrijf?
- b Welke kenmerken van het lager management herken je in de eerste leidinggevende functie van Pieter (teamleider van het verkoopteam)? En welke van de middenmanagementfunctie?

1.2 Kwaliteiten van de manager



- a Download de 'Lijst managementkwaliteiten en -eigenschappen' van de website.
- b Selecteer de vijftien kwaliteiten en eigenschappen die volgens jou het meest belangrijk zijn voor een manager.
- c Wissel je lijst uit met twee anderen en kom met z'n drieën tot een top tien van kwaliteiten en zes eigenschappen die naar jullie overtuiging het allerbelangrijkst zijn voor een manager.

1.3 Discussie

Hierna staat een aantal stellingen. Ga bij iedere stelling eerst na of jij het met de stelling eens bent of niet, en waarom. Discussieer daarna met anderen en wissel je argumenten, ervaringen en denkbeelden uit.

- 1 Een manager moet in grote lijnen op de hoogte zijn van de dienst of het product dat het team levert/maakt, en hoeft er niet alles van te weten.
- 2 Een echte manager kan in alle omstandigheden en aan alle soorten teams leidinggeven.
- 3 Managers moeten recht door zee zijn.
- 4 Charisma is minder belangrijk voor een manager dan strategisch, organisatorisch en bestuurlijk talent.
- 5 Goede jonge managers bestaan niet, je moet eerst een flink aantal jaren levens- en werkervaring opdoen voordat je een goede manager kunt zijn.
- 6 Strategisch management is moeilijker dan lijnmanagement.
- 7 Liever een mensgerichte manager dan een taakgerichte manager.
- 8 Je kunt leiderschap niet leren, het moet al in je zitten.
- 9 Als de omstandigheden daar om vragen is er altijd wel iemand die de managersrol als vanzelf krijgt.
- 10 Betrouwbaarheid is belangrijker voor een manager dan charisma.

1.4 Wat doet een manager?

- a Beschrijf tien concrete activiteiten waarmee jij denkt dat een manager zich bezighoudt in een tijdsbestek van twee weken en wissel je ideeën uit met je groepsgenoten.
- b Welke voorbeelden van managers hebben jullie voor ogen gehad bij het beantwoorden van de vraag, en op welk hiërarchisch niveau zijn deze managers uit jullie voorbeelden actief?
- c De meeste managers-in-spe willen het liefst topmanager worden. Is dat ook jouw wens, of ben je liever manager op een ander niveau? Motiveer je keuze aan de hand van het takenpakket en wissel je ideeën met anderen uit.
- d In hoeverre denk jij dat je beeld van management klopt met de werkelijkheid? Wat zou je nog moeten en willen onderzoeken?

1.5 Interview een manager

- a Interview een manager in de richting van je opleiding, het liefst zo dicht mogelijk bij waar jij graag in de toekomst terecht zou willen komen. Eventueel kun je je docent vragen om ondersteuning bij het vinden van een geschikte kandidaat. Je kunt ook zelf een kandidaat zoeken, bijvoorbeeld via:
 - je eigen netwerk (familie, vrienden, medestudenten, collega's); met medestudenten kun je eventueel contacten uitwisselen of samen een interview houden
 - je opleiding; wellicht is men bereid om managers in stagebedrijven te vragen mee te werken. Ook hebben de meeste opleidingen een bestand van oudstudenten die misschien hun medewerking willen verlenen
 - via managementsites of advertenties in vakbladen
- b Bereid het interview uitgebreid voor. Neem de opdrachten van dit hoofdstuk als basis voor je vragen. Leg bijvoorbeeld de lijsten en stellingen voor aan degene die je interviewt. Bedenk daarnaast ook je eigen vragen voor het interview. Vraag ook naar concrete voorbeelden van succesvolle en minder succesvolle situaties.
- c Wissel je voorbereiding uit met medestudenten: geef elkaar feedback op de vragen die jullie willen gaan stellen en de manier waarop jullie het willen gaan aanpakken.
- d Voer het interview uit en maak een kort verslag van wat je het meest is bijgebleven van het interview. Neem naast de feitelijke antwoorden die je hebt gekregen ook in je verslag op hoe het interview is verlopen en welk beeld jij hebt gekregen van de persoon en zijn functie.
- e Verwerk je uitkomsten van het interview tot een profiel van een succesvolle manager in jouw werkveld. Dus een opsomming van eigenschappen en kwaliteiten die belangrijk zijn om effectief te managen. Dit noemen we het managersprofiel.
- f Wissel je ervaringen en profiel uit met die van je groepsgenoten. Immers, iedere manager heeft ook weer zijn of haar eigen visie op wat een goede manager is. Kom zo tot een managersprofiel dat een afspiegeling is van hoe er binnen jouw terrein wordt gedacht over een effectieve manager.
- g Scoor daarna jezelf op dat profiel, en vraag iemand uit je omgeving om dat ook te doen. Wat doe je en kun je al, wat moet je nog leren?

1.6 Leerdoelen formuleren

- a** Wat zijn – op basis van je eigen uitkomsten en de opmerkingen van anderen – je leerdoelen en actiepunten als je een effectieve manager wilt worden?
- b** Hoe kun je aan deze leerdoelen werken in je eigen dagelijkse omgeving en toekomstige opleidingsbijeenkomsten?