

BASISBOEK

Management vaardigheden

VAN ZELFKENNIS
NAAR LEIDERSCHAP



Wouter Fioole
Debora van Wely

Basisboek managementvaardigheden

Basisboek managementvaardigheden

Van zelfkennis naar leiderschap

Wouter Fioole

Debora van Wely

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2019

www.coutinho.nl/basisboekmanagementvaardigheden

Je kunt aan de slag met het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit een begrippentrainer en aanvullend materiaal. Voor docenten zijn er een docentenhandleiding en powerpointpresentaties beschikbaar.

© 2019 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) 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).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag en figuren: Coco Bookmedia, Amersfoort

Beeld omslag: Istockphoto.com

Foto's deelpagina's: © Shutterstock.com

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0669 9

NUR 801

Voorwoord

Management is volgens een heel aantal managementdenkers niet in de collegebanken te leren, maar leer je alleen in de praktijk. 'Het vak van manager is een uitstervend beroep', 'Management is bullshit', 'Je bent een geboren leider of je bent er geen': allemaal uitspraken die tegen het lezen van *Basisboek managementvaardigheden* in gaan. Als dit de heersende denkbeelden zijn, waarom zou je managementvaardigheden dan als vak moeten aanbieden? Wij denken dan ook anders over managers en de vaardigheden die ze nodig hebben om hun werk goed uit te voeren.

Managementvaardigheden zijn, net als alle andere vaardigheden, aan te leren. Hiervoor zijn drie elementen noodzakelijk: een (theoretische) uitleg over hoe de vaardigheid uitgevoerd moet worden, de mogelijkheden om met deze vaardigheden te oefenen, en de ruimte om fouten te maken. Alle drie de elementen zijn uitstekend in te vullen binnen de kaders van een middelbare, hogere of universitaire opleiding. Waar anders dan op scholen is er de gelegenheid om kritisch theorieën tot je te nemen? Wij spreken veel managers in de praktijk, en maar zelden komen we managers tegen die zich in theoretische managementboeken verdiepen. Een schoolomgeving is bij uitstek de plek om dit te doen. 'Praktijk zonder theorie is blind', zei ooit een wijs man. Ook in het geval van management is dit waar, en in het bedrijfsleven kom je veel ineffektieve managers tegen. De noodzaak om deze vaardigheden goed aan te leren is daarom misschien wel groter dan ooit. Jouw impact als manager op je omgeving is groter dan gedacht; denk maar aan ongemotiveerde mensen, verzuim, burn-out: allemaal resultaten die ervoor zorgen dat mensen niet optimaal presteren.

Ook het argument dat je voor managementvaardigheden praktijkervaring nodig hebt, is niet meer waar – en let hier goed op het woord 'meer'. Moderne organisaties worden steeds meer georganiseerd en gemanaged zoals ook het leven georganiseerd en geleefd wordt. Er zijn steeds minder harde hiërarchieën, en steeds minder wordt er puur vanuit positionele macht iets afgedwongen. In moderne organisaties krijgen we de dingen samen voor elkaar; we regelen het samen en ondersteunen elkaar samen. We managen het samen. Mensen willen samen deel uitmaken van iets wat groter is dan zichzelf, hieraan hun bijdrage leveren en daarbinnen optimaal tot bloei komen. Reden te meer om aandacht te geven aan wie jij bent, hoe je samenwerkt en hoe je hier leiding aan geeft.

Daarom zijn de voorbeelden die elke student uit het dagelijks leven kan meenemen naar de les, uitermate geschikt om managementvaardigheden aan te leren. Als er een opdracht is die alleen gedaan moet worden, moet de student over zelfleiderschap beschikken. Moet hij samenwerken – binnen of buiten de muren van de school – om zijn doelen te realiseren, dan is hij op de een of andere manier aan het managen. Overal waar mensen samenwerken is er organisatie nodig. En overal waar organisatie nodig is, is management.

Wij zien management als energie vrijmaken om doelen te realiseren. Eerst voor jezelf – daar is zelfkennis en zelfmanagement voor nodig – en vervolgens om groepen, teams en formele organisaties te kunnen leiden. *Basisboek managementvaardigheden* helpt de student van zelfkennis naar leiderschap.

In ons dagelijks werk zijn wij continu bezig met het helpen ontwikkelen van managementvaardigheden bij professionals, op alle niveaus in een organisatie, van beginnend teamleiders tot senior executives. Dagelijks worden wij ermee geconfronteerd dat je vaardigheden moet blijven ontwikkelen, dus dat je nooit uitgeleerd bent. Steeds weer blijkt dat in de praktijk het aanpassingsvermogen van een manager en het kunnen variëren in de stijl van managen kritieke succesfactoren zijn. Management en managementvaardigheden zijn continu in beweging, en hier moet jij ook continu in meebewegen.

Dit lesboek is volgens ons een fantastische basis voor iedereen die ooit iets gaat managen – en dat is naar onze mening letterlijk iedereen. Management doe je niet meer alleen als je de functietitel ‘manager’ draagt. Als jij energie moet vrijmaken, bij jezelf of bij anderen, om doelen te kunnen realiseren, dan ben je aan het managen. Deze basis zul je dus echter wel moeten blijven ontwikkelen en aandacht moeten blijven geven. Zoals we veelvuldig zullen aangeven, is effectief management sterk afhankelijk van de situatie. En elke situatie is anders dan de vorige; het is nooit hetzelfde, en dus kun jij ook nooit hetzelfde doen of blijven doen.

Daarom hebben we in dit boek vooral die theorieën opgenomen die een basis vormen en die ook over vijftig jaar nog als een goede fundering kunnen dienen. Veel moderne of juist traditionele zaken die managers kunnen inzetten tijdens het managen hebben we expres weggelaten, want met goede vaardigheden kun je elk gesprek vormgeven en kun je elke situatie aan.

Bij het samenstellen van dit boek kwamen wij erachter dat veel van de kennis over management die we bezitten en gebruiken in onze trainingen

managementvaardigheden, communicatie en leiderschap, *common knowledge* is geworden voor ons. We hebben ons best gedaan om alle volgens ons noodzakelijke theorieën van een bron met de oorspronkelijke auteurs en bedenkers weer te geven, maar dit is helaas niet in alle gevallen gelukt. Wel willen we iedereen bedanken die tijd en energie vrijgemaakt heeft om ons doel – dit boek – te helpen realiseren. In het bijzonder Willeke Koerhuis voor haar kritische en constructieve meedenken, en Carly van Meurs voor de toetsing op relevantie voor docenten en studenten. Daarnaast heeft de feedback van in het bijzonder Bert Dellemans geholpen om de energie in het boek vast te houden. Dank gaat ook uit naar de mensen die als inspiratiebron hebben gediend voor de praktijkvoorbeelden en ons vanuit hun werkervaring inzicht hebben gegeven.

Wij hopen dat dit boek bij alle studenten de energie vrij zal maken die ze verdienen om hun doelen te verwezenlijken.

Wouter Fioole en Debora van Wely
Rotterdam, mei 2019

Inhoud

1	Inleiding tot managementvaardigheden	15
1.1	Wat is management?	15
1.2	Management en leiderschap	17
1.3	Management: een kleine geschiedenis	19
1.4	Iedereen is manager	22
1.5	Hoe ga je doelen realiseren?	23
1.6	Wat zijn de cruciale vaardigheden voor managers?	25
1.7	De manager doet het altijd fout	26
1.8	Opbouw van het boek	31
	 Deel I	
	Management en jijzelf	35
2	Goed management begint bij zelfkennis	37
2.1	De manager en de timmerman	38
2.2	Zelfbewustzijn	40
2.2.1	Persoonlijke waarden	40
2.2.2	Leerstijlen	45
2.2.3	Houding bij verandering	48
2.2.4	Interpersoonlijke behoeften	49
3	Zelfmanagement	53
3.1	Kernkwaliteiten	54
3.2	Zelfcontrole	58
3.3	Motivatatie	60
3.4	Initiatief en zelfleiderschap	63

4	Ken de context	69
4.1	Het belang van de context: concurrerende waarden	70
4.1.1	Verschillende denkrichtingen	70
4.1.2	Meestermanagers	73
4.2	De managementrollen van Quinn	75
4.2.1	Kritisch denken	77
4.2.2	De mentor	79
4.2.3	De stimulator	79
4.2.4	De controleur	80
4.2.5	De coördinator	80
4.2.6	De bestuurder	81
4.2.7	De producent	81
4.2.8	De bemiddelaar	82
4.2.9	De innovator	82
5	Het formuleren van jouw managementbeelden	85
5.1	Wiens visie?	86
5.1.1	Strategisch management	86
5.1.2	Niet wachten op de organisatie	88
5.2	De status van de organisatie	88
5.2.1	Ontwikkelingsfasen volgens Scott en Keuning	89
5.2.2	Organisatieontwikkeling volgens Scott en Greiner	91
5.3	Organisatie-inrichting	92
5.4	De cultuur in de organisatie	94
5.5	Je kunt je context nooit (helemaal) kennen	96
5.6	Een eigen visie op management en organisaties	98
5.6.1	Een doelstelling van betekenis	98
5.6.2	Visie levend maken en houden	99
5.6.3	Dienend leiderschap	100

	Deel II	
	Management en de ander	105
6	Communicatievaardigheden	107
6.1	Definities van communicatie	108
6.2	Basismodel van communicatie	109
6.2.1	De boodschap	110
6.2.2	Het juiste medium	111
6.2.3	De WIG	112
6.2.4	De omgeving	113
6.3	De belangrijkste communicatievaardigheden	114
6.3.1	Wees concreet	115
6.3.2	Kop – romp – staart	116
6.3.3	LSD	118
6.3.4	Emoties benoemen	120
6.3.5	Feedback	121
6.4	Communicatiestijlen	122
6.4.1	De Roos van Leary	123
6.4.2	Vijftien verschillende communicatiestijlen	125
6.4.3	DISC	126
6.5	Open communicatie	129
6.5.1	Het Johari-venster	130
6.5.2	De open ruimte vergroten	131
7	Wie zijn je medewerkers?	135
7.1	Niet elke medewerker is hetzelfde	136
7.1.1	Jouw mensbeeld in een organisatie	136
7.1.2	Levensfasen	137
7.1.3	Kwaliteiten benutten	140
7.2	Situationeel leiderschap	141
7.3	Talenten en vastlopers herkennen	145
8	Motiveren van medewerkers	149
8.1	Persoons- en procesgerichte motivatietheorieën	150
8.1.1	Maslow en Herzberg	151
8.1.2	Vergelijken en doelen stellen	153
8.2	Belonen en straffen	158
8.2.1	Gevaar van belonen en straffen	160

8.3	Motiverend werk	160
8.4	Motivatie 3.0	162
8.4.1	Autonomie	163
8.4.2	Meesterschap	165
8.4.3	Zingeving	167
9	De manager als coach	169
9.1	Coachen	170
9.2	Acht eigenschappen van ondersteunende communicatie	172
9.3	Het verschil tussen weten, kunnen en willen	176
9.4	Het verschil tussen complimenteren en berispen	178
9.5	Coachhouding	180
9.6	De STARR-methode	181
10	Stress (h)erkennen	185
10.1	Is stress altijd slecht?	186
10.2	Stress is subjectief	190
10.3	Reacties op stress	192
10.4	Hoe ga je als manager om met stress?	194
10.4.1	Fundamentele strategieën	195
10.4.2	Weerstand-vergrotenende strategieën	198
10.4.3	Reactieve strategieën	201
	Deel III	
	Management en de organisatie	203
11	Win-winsituaties creëren	205
11.1	De zeven eigenschappen van Stephen Covey	205
11.2	De vijf dimensies van winnen/winnen	209
11.2.1	Dimensie 1 Karakter	209
11.2.2	Dimensie 2 Relaties	211
11.2.3	Dimensie 3 Akkoorden	211
11.2.4	Dimensie 4 Ondersteunende structuur, en dimensie 5 Processen	212
11.3	Veel leidt tot verliezen/verliezen	213
11.4	Besluitvorming	215

12	Omgaan met conflicten	221
12.1	Een organisatorisch conflict	221
12.2	Het herkennen van conflicten	224
12.3	Hoe gaan mensen om met conflicten?	227
12.4	De verschillende fasen van een conflict	230
12.5	Het oplossen van conflicten	232
13	Teamontwikkeling	235
13.1	Effectieve teams	235
13.2	Teamrollen	239
13.3	Groeifases van teams	243
13.4	Jouw rol als manager	246
14	Alles verandert	251
14.1	Verandering is er continu	252
14.2	Verandering herkennen	254
14.3	Succesvol veranderen	256
14.4	Weerstand tegen verandering	261
	Nawoord	269
	Literatuur	273
	Register	279
	Over de auteurs	288

Online studiemateriaal

Op www.coutinho.nl/basisboekmanagementvaardigheden vind je het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit:

- een begrippentrainer (van de blauwe termen uit het boek)
- aanvullend materiaal, met o.a. zelftests, extra opdrachten en links

Voor docenten zijn er een docentenhandleiding en powerpointpresentaties beschikbaar.



Er wordt naar het webmateriaal verwezen aan de hand van een webverwijzing in de tekst en een QR-code.

Pictogrammen

In de tekst is gebruikgemaakt van de volgende pictogrammen:



Casus



Discussie/beeldvormend



Oefenen



Praktijksituatie



Reflectie

1

Inleiding tot managementvaardigheden

Over het vakgebied management is al heel veel gezegd en geschreven. Er is ongelooflijk veel kritiek op geuit, maar het blijft een essentieel onderdeel van organisaties en organiseren. Voor je echt aan de slag kunt met het ontwikkelen van jouw managementvaardigheden, is het goed te weten wat management, een manager, managementmethoden en managementvaardigheden nou eigenlijk zijn, en vooral ook wat ze níét zijn.

Leerdoelen

- Je kunt het verschil tussen management en een manager uitleggen.
- Je kunt beargumenteren waarom management in een organisatie altijd nodig is.
- Je kunt beargumenteren waarom iedereen manager is.
- Je kunt het verschil tussen managementmethoden en managementvaardigheden uitleggen.
- Je kunt het verschil tussen managers, leiders en ondernemers uitleggen.
- Je kunt beargumenteren waarom de manager veel kritiek krijgt.

1.1 Wat is management?

De Canadees Henry Mintzberg is een van de belangrijkste en vooral invloedrijkste managementdenkers van de vorige – en zelfs nog het begin van deze – eeuw. Volgens hem is management geen vak en zeker geen wetenschap (Barker, 2010; Mintzberg, 2004). Management, zo schrijft hij, kan niet worden aangeleerd in de schoolbanken, maar gaat pas leven als het in de praktijk toegepast kan worden.

Dit is misschien niet het beste begin van een basisboek over managementvaardigheden, maar het geeft wel direct de complexiteit van dit vak

aan. Management is een vakgebied dat eigenlijk altijd kritiek krijgt. Vraag aan mensen in je omgeving wat ze van hun managers vinden, en je zult vooral stuiten op negatieve reacties. Een populair managementboek van een paar jaar geleden had zelfs deze titel: *Bullsh!t management* (Verveen, 2011). Er moet volgens de populaire managementliteratuur minder gemanaged worden, of nog beter: de **manager** moet helemaal uit **organisaties** verdwijnen, zodat de echte professional de ruimte krijgt om zijn werk te kunnen doen. *De laatste manager* (Kuiken, 2010) is eveneens een titel van een bestseller in managementland. Zou die laatste manager er ooit komen? Volgens cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek waren er in december 2009 nog 579.000 managers in Nederland. In december 2017 waren dit er nog slechts 438.000 (Van der Hulst, 2017).



Opdracht 1.1 Het vakgebied management

Wat voor beeld heb jij bij management? Krijgen managers inderdaad overal de schuld van? Is dit terecht? Zouden er minder managers moeten zijn in organisaties? Gaan we op korte termijn de laatste manager in een organisatie meemaken?

Waarom is dit boek van belang als het management altijd onder vuur ligt en er steeds minder managers zijn? Om die vraag te beantwoorden kijken we naar de definitie van het begrip ‘management’. In exacte wetenschappen komt het niet voor dat er verschillende definities van bijvoorbeeld ‘vuur’ bestaan. Iedereen weet wat daarmee wordt bedoeld. Bij ‘management’ is dat anders; het is moeilijk te definiëren en te vatten. Sla een willekeurig managementboek open en je zult een unieke definitie van het begrip vinden.

Het is zo complex, omdat drie betekenissen van het begrip vaak door elkaar gebruikt worden.

- 1 Het realiseren van doelen als activiteit. Het gaat hier om alles wat gedaan en geregeld moet worden om je doel te behalen. Dit proces bestaat uit tal van facetten, van het plannen van de werkzaamheden tot het controleren of het resultaat ook daadwerkelijk aan de verwachtingen voldoet.
- 2 De personen in een organisatie met een managementfunctie: de managers. Net zoals een administratief medewerker alle taken met betrekking tot de administratie krijgt omdat dit effectief en efficiënter werkt, zo was lang de gedachte dat alle taken en verantwoordelijkheden van management ook bij één persoon ondergebracht konden worden.

- 3 Management als wetenschap: alle kennis en inzichten rondom management die in de loop van de tijd zijn verzameld en alle onderzoeken die naar het managementproces en de manager als functie zijn gedaan.

Mintzberg bekritiseert met zijn uitspraken geregeld het tweede en derde punt door te zeggen dat management geen vak is en geen wetenschap. Tegelijkertijd geeft hij aan dat management als proces nooit uit organisaties zal verdwijnen.

Het woord ‘management’ stamt af van het Latijnse *manu agere*, wat zo veel betekent als ‘aan de hand leiden’. Het Franse *ménagement* vertaalt zich als ‘de kunst van het leiden’. In dit boek staat eerder de Engelse uitdrukking *we will manage* centraal, vrij vertaald ‘het gaat ons lukken’. **Managen** is het vrijmaken van energie om doelen te realiseren.

Dit boek richt zich op de vaardigheden die nodig zijn voor management als bedrijfsproces. **Management** gaat primair over het realiseren van doelen. En – zeker in organisaties – op een dusdanige manier dat dit in de toekomst kan blijven gebeuren. Overal waar mensen werken om een bepaald doel te realiseren is management nodig.



Opdracht 1.2 Wat is management?

Het doel van deze opdracht is je een beeld te vormen van wat management volgens jou wel en niet is. Bespreek met je medestudenten wat jij als de taken en de rol van een manager ziet.

Wat vinden jullie van de volgende stellingen?

- Managers moeten alleen maar uitvoeren wat de directie als doelen bedenkt.
- Managers moeten vooral controleren of hun medewerkers hun werk goed doen.
- Managen gaat vooral om het coördineren van werkzaamheden.
- Management is overbodig in organisaties.
- Management en leiderschap zijn twee verschillende dingen.

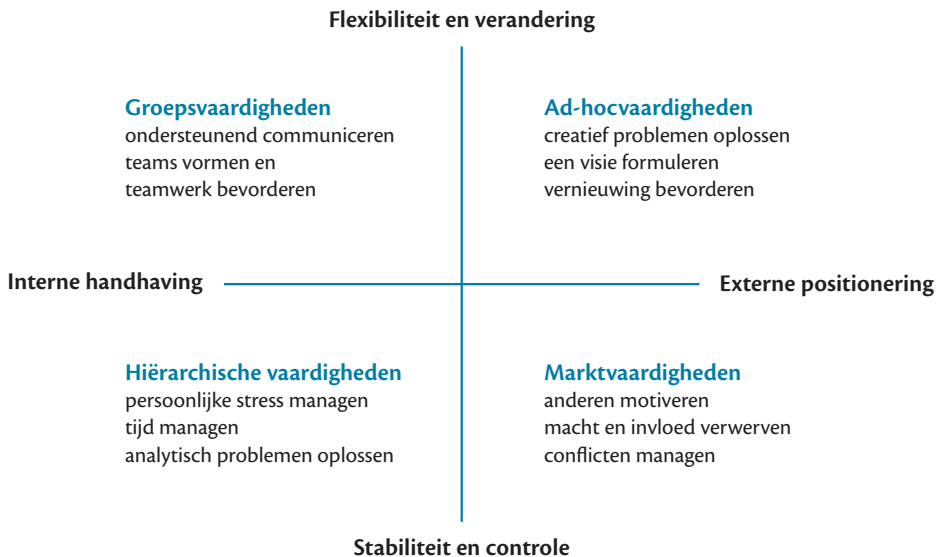
1.2 Management en leiderschap

Voor we verdergaan, is het belangrijk om iets te zeggen over het verschil tussen management, **leiderschap** en toch ook het begrip **ondernemerschap**. Zoals managementgoeroe Stephen Covey (2008) stelt, is er een duidelijk onderscheid tussen leiderschap en management. Managers, zo stelt

1 Inleiding tot managementvaardigheden

Covey, zorgen dat de ladder zo goed en snel mogelijk beklommen wordt. Een leider zorgt ervoor dat de ladder tegen de juiste muur staat. Een ondernemer betaalt in de meeste gevallen de ladder.

In dit boek willen we dit harde onderscheid niet maken. Leaders hebben **managementvaardigheden** nodig en managers hebben leiderschapsvaardigheden nodig. Beiden hebben evengoed ondernemersvaardigheden nodig. Een manager zorgt ervoor dat er resultaten gehaald worden. Om dit te kunnen doen moet hij de leiding nemen en dingen ondernemen, anders gebeurt er niets.



Figuur 1.1

Leiderschap, management en ondernemerschap (Whetten & Cameron, 2002a)

Zoals figuur 1.1 aangeeft, heb je allerlei soorten **vaardigheden** nodig om de dingen gedaan te krijgen, dus om het te kunnen managen. Bij de bovenste helft vind je vooral vaardigheden die traditioneel onder leiderschapsvaardigheden werden gerekend, terwijl in het onderste deel de managementvaardigheden centraal staan. Succesvol resultaten behalen, nu en in de toekomst, kan echter niet met maar een van beide helften.

1.3 Management: een kleine geschiedenis

Management en het aansturen van organisaties zijn al sinds de oudheid terug te vinden in onze samenlevingen. Kerken en vooral legers bestonden uit **hiërarchische structuren** waarbij de een leiding gaf aan de ander. Tot het einde van de negentiende eeuw waren er echter geen grote commerciële bedrijven. Negentig procent van de bevolking in westerse landen werkte nog in de landbouw. Destijds bestond een groot productiebedrijf uit drie of maximaal vier werknemers. Dankzij de uitvinding van de stoommachine veranderde dit in korte tijd enorm: de industriële revolutie.

In 1915 produceerde Ford een half miljoen auto's per jaar. In de Ford-fabriek kwam een grote groep mensen samen die gezamenlijk een resultaat probeerden te halen en dat een lange tijd wilden volhouden. Het werd noodzakelijk erover na te denken hoe die doelstelling gerealiseerd kon worden, oftewel hoe deze mensen dit zouden managen. Dat is hun gelukt, want Ford bestaat vandaag de dag nog steeds.

Frederick Taylor, een Amerikaans bouwkundig ingenieur, publiceerde in 1911 zijn *Principles of scientific management* (zie Taylor, 1916). Zijn belangrijkste inzicht bij **scientific management** was dat het werk beter en sneller gedaan kon worden als iedereen zich specialiseerde in een heel klein onderdeel van dat werk. Hij stelde voor om de taken sterk te verdelen, maar ook om de arbeiders hier goede training in te geven. Daarnaast was Taylor voorstander van prestatiebeloning, waarbij iemand die meer maakte een grotere beloning kreeg. Om ervoor te zorgen dat alle aparte taakjes daadwerkelijk op elkaar aansloten en ieder station echt bezet was, maakte Taylor een onderscheid tussen arbeiders en leidinggevenden. Volgens Taylor moesten die leidinggevenden zorgen voor acht verschillende dingen, namelijk:

- 1 tijd en kosten
- 2 werkinstructies
- 3 volgorde van de taken
- 4 voorbereidingen
- 5 onderhoud
- 6 kwaliteit
- 7 leiding
- 8 personeelsbeheer

Taylor ging echter zo ver dat ook deze acht taken gespecialiseerd uitgevoerd moesten worden. Voor elk van de voorgaande punten was dus iemand anders verantwoordelijk, waardoor elke medewerker in totaal acht bazen had.

Dit laatste bleek in de praktijk niet goed te werken, waardoor Henri Fayol, een Franse mijnbouwingenieur, al snel met een [algemene management-theorie](#) kwam. Hij stelde dat goed management uitgevoerd moest worden door één manager en dat deze vijf taken moest uitvoeren, namelijk:

- 1 plannen en vooruitzien
- 2 organiseren
- 3 bevel voeren
- 4 coördineren
- 5 controleren

Door de taken samen te brengen bij iemand die ervoor geleerd had, namelijk de manager, hadden de werknemers vanaf dat moment nog slechts één directe baas in plaats van acht verschillende. Fayol was de eerste die vond dat management als vak aan te leren was. Daarvóór waren leidinggevende taken alleen weggelegd voor mensen van de juiste komaf.

In de zoektocht naar het sneller en beter realiseren van doelen stuitte Elton Mayo rond 1930 min of meer per ongeluk op een nieuwe factor om rekening mee te houden. Taylor – en eigenlijk ook Mayo – waren vooral aan het zoeken hoe ze het productieproces zo konden inrichten dat de doelen het snelst en het goedkoopst gerealiseerd konden worden. In de zogenoemde Hawthorne-experimenten onderzocht Mayo het effect van onder andere de lichtsterkte in de productieruimte op de snelheid van produceren. Bij elke test veranderde hij de lichtsterkte, vroeg de werknemers naar hun ervaringen en noteerde de behaalde productie. Tot zijn verbazing maakte het niet uit of er meer of minder licht was; de werknemers werkten in alle gevallen harder dan voorheen. Op die manier kwam hij erachter dat het hebben van aandacht voor de mens en het betrekken van die mens bij de organisatie een positief effect hadden op het behalen van de resultaten. De studies die zich vervolgens meer hierop zijn gaan richten, vallen onder de zogenoemde [human-relations-benadering](#).

Rond 1950 probeerden managementdenkers als Rensis Likert, Abraham Maslow, Warren Bennis, Douglas McGregor en Frederick Herzberg allemaal de hardere inzichten (procesgericht) van Taylor en zijn scientific management te combineren met de zachtere bevindingen (mensgericht) van Mayo en zijn human-relations-benadering. Deze stroming wordt het [revisionisme](#) genoemd. Wil een organisatie op een effectieve, efficiënte en vooral ook toekomstbestendige manier haar resultaten behalen, dan moet er binnen de organisatie een balans zijn tussen beide aspecten.

Ook deze balans bleek nog niet voldoende om als organisatie altijd succesvol te zijn. Men ontdekte dat organisaties in de praktijk geen gesloten systemen zijn waarbinnen je alles kunt organiseren en regelen. De invloed

die de buitenwereld – de directe omgeving van de organisatie – op de organisatie had, bleek enorm te zijn. Organisaties zijn open systemen die in relatie staan met hun omgeving en alles wat daarin gebeurt. Deze stroming werd de **systeembenadering** genoemd en kreeg rond 1950 steeds meer navolging.

De laatste grote stap die vervolgens is gemaakt, is de stap naar de **contingentiebenadering**, wat zoveel wil zeggen als ‘de situatie bepaalt’. Tot dit moment – ongeveer 1960 – was men ervan uitgegaan dat er één beste manier van het managen van organisaties bestond. De studies die in deze tijd gedaan werden naar het toepassen van de bekende inzichten en het succes van ondernemingen gaven echter een heel ander beeld: sommige organisaties bleken door het toepassen van alle bestaande kennis heel succesvol, terwijl andere organisaties dat juist niet waren. Sterker nog, er waren ook organisaties zeer succesvol die niet of nauwelijks gebruikmaakten van de kennis van het inrichten van de productieprocessen (de theorie van Taylor). De situatie van de organisatie zelf bleek te bepalen wat de beste manier van managen was. Er is niet één manier die altijd werkt; managen is pas effectief als het precies aansluit bij de situatie waarin het wordt toegepast.

De modernste managementtheorieën maken hier geen grote nieuwe sprongen meer in. Wel wordt er steeds verder en beter op het managen van de verschillende deelgebieden ingezoomd. Ook – en daar is dit lesboek een voorbeeld van – komen er steeds meer en betere ideeën over hoe management vervolgens vorm moet krijgen in een organisatie.

Toch blijkt uit de literatuur en uit wat er in de praktijk gebeurt dat het vakgebied nog lang niet volwassen is of is uitontwikkeld. Alleen de titels van boeken als *Reinventing management* (Birkinshaw, 2012), *Reinventing organizations* (Laloux, 2015) en *The management myth* (Stewart, 2009) tonen dat al aan. Ook een managementgoeroe als de Amerikaan Gary Hamel pleit voor de stap naar management 2.0 om de volgens hem noodzakelijke nieuwe stappen in het volwassen worden van het vak te kunnen maken.



Opdracht 1.3 Ontwikkeling van het vakgebied

Het denken over management evolueert. Het is een logische ontwikkeling die zich eigenlijk tot op dit moment heeft voortgezet in ons denken en doen over management. De vraag is echter of de veranderingen elkaar nu niet zo snel opvolgen dat een evolutie in ons denken niet meer voldoende is. Is er een managementrevolutie nodig?

Bekijk op de website die bij dit boek hoort de video van Gary Hamel.

Wat is jullie mening hierover?



Voor toekomstige managers is het goed deze korte geschiedenisles in het achterhoofd te houden. De problemen van moderne organisaties zijn nog altijd ongeveer gelijk aan die van de organisaties waarin Taylor zijn werk deed. Werk moet nog altijd op de een of andere manier verdeeld worden. Er moeten nog altijd de juiste mensen gevonden worden om dit uit te voeren. Maar huidige managers moeten daarbij dus niet de fout maken die Taylor wel maakte, namelijk de aandacht verliezen voor de mens, de omgeving van de organisatie en het soort organisatie of de situatie waarin de organisatie zich bevindt.

1.4 Iedereen is manager

Een van de belangrijke ontwikkelingen in het vakgebied management is dat managementvaardigheden niet meer uitsluitend van belang zijn voor managers. Organisaties richten steeds meer **zelfsturende teams** in, vertrouwen op zelfleiderschap van de professionals en gaan steeds meer projectmatig werken. Steeds vaker ligt de verantwoordelijkheid om energie vrij te maken en doelen te realiseren dus bij de professionals in de organisatie zelf.

Door deze ontwikkeling zijn er binnen organisaties, zoals de cijfers van het CBS ook laten zien (zie paragraaf 1.1), minder mensen in de formele rol van manager nodig. Dit wil echter niet zeggen dat de bedrijfsfunctie management geheel uit organisaties aan het verdwijnen is. Het zegt alleen dat de taken en verantwoordelijkheden die vroeger bij de manager belegd waren, nu aan het individu, het team of het project worden toebedeeld. De taken en verantwoordelijkheden horend bij management worden dus over een grotere groep mensen verdeeld, waardoor eigenlijk iedereen – en niet alleen managers – in moderne organisaties managementvaardigheden moet bezitten: de vaardigheden die nodig zijn om doelen te realiseren.

In de jaren negentig van de vorige eeuw maakte Unox met de slogan ‘Iedereen is manager’ reclame voor Cup-a-Soup. Wat toen een grap was, is inmiddels de waarheid geworden. Tegenwoordig is iedereen ook echt manager, en iedereen moet dus ook managementvaardigheden bezitten. Volgens dezelfde Henry Mintzberg als waar we dit hoofdstuk mee begonnen, is van het einde van de manager dan ook geen sprake: ‘Dit zijn extreme standpunten die niet erg doordacht zijn. Ik ben het er wel mee eens dat mensen meer eigen verantwoordelijkheid moeten nemen. Maar het idee dat we geen managers meer zullen hebben, is idioot’ (Haijtema, 2001).

Het doel van dit boek is om iedereen handvatten en achtergronden te geven om de vaardigheden aan te leren van dit fel bekritiseerde beroep. Want hoe vreemd het misschien ook klinkt: juist doordat er minder managers zijn, wordt het steeds belangrijker om te beschikken over managementvaardigheden.

Matthew Stewart, een Amerikaanse managementconsultant, stelt niet voor niets dat een goede manager niets meer of minder is dan een goed mens (Stewart, 2009). De vaardigheden in dit boek helpen iedereen een beter mens te zijn, waardoor je ook beter zult functioneren als manager.



Opdracht 1.4 Is iedereen een manager?

Is iedereen echt een manager? Wat is jullie mening daarover?

- Bedenk een aantal voorbeelden waarin jij aan het managen bent geweest volgens de definitie van dit boek: je was samen met anderen doelen aan het realiseren.
 - Had jij de formele rol van manager?
 - Welke vaardigheden zette je in om de doelen te bereiken?
 - Welke vaardigheden werden door de anderen in je groep/team ingezet?
 - Zijn dit vaardigheden die horen bij management?
- Is de docent een manager?
 - Welke vaardigheden bezit jullie docent?

1.5 Hoe ga je doelen realiseren?

Het is belangrijk om verschil te maken tussen **managementmethoden** en **-middelen** en managementvaardigheden. Dit boek gaat echt over de vaardigheden die bij management horen, en niet over de middelen of methoden die je als manager kunt gebruiken of inzetten.

Een wellicht wat vreemd voorbeeld is communicatie. Vroeger konden we alleen met elkaar communiceren als we fysiek bij elkaar waren om met elkaar te praten, of we konden brieven schrijven die dan dagen onderweg waren. Door de uitvinding van de telegraaf konden berichten veel sneller over grotere afstanden worden doorgegeven. De middelen waarmee we tegenwoordig communiceren zijn bijna eindeloos. Dit boek is een voorbeeld van communicatie, maar ook de radio, televisie, (mobiele) telefoon, social media, WhatsApp, e-mail en tal van andere middelen kunnen worden ingezet om een boodschap over te brengen. Ondanks deze grote keus in middelen blijft het essentieel of je vaardig bent in communiceren. Als

jij bot, hard en onsympathiek bent in je manier van communiceren, kun je elk middel inzetten dat je wilt, maar maak je bij de ander geen energie vrij om doelen te realiseren.

In het vakgebied management geldt precies hetzelfde. Middelen en methoden komen en gaan in managementland. Het een blijkt een hype te zijn die is geïnitieerd door een populaire managementgoeroe en het ander een beter onderbouwde en meer structurele manier van handelen. Modegrillen, hypes en trends zijn in het vakgebied nodig om het verder te ontwikkelen (Bos, 2002), maar lang niet alle methodieken zijn even nuttig en succesvol. Het is daarom – om het voorbeeld over communicatie nogmaals te gebruiken – veel belangrijker dat je als manager leert om goed te communiceren, dan dat je nu leert om een telegraaf te bedienen. Dat laatste is in deze tijd volstrekt zinloos geworden.

Een ander, recent voorbeeld van een veranderende toepassing van een middel zijn de beoordelingsgesprekken. Lang werden die gezien als dé methode om mensen te motiveren en doelen te realiseren. In de managementboeken van ‘vroeger’ wordt de plannings- of beoordelingscyclus met medewerkers zeer belangrijk gevonden. Dat houdt in dat je aan het begin van het jaar een planningsgesprek voert met een medewerker om diens doelen voor dat jaar te bepalen. Volgens de motivatietheorieën (zie ook hoofdstuk 8) werkt het stellen van doelen motiverend, en Mayo leerde ons al dat de productiviteit toeneemt als medewerkers erbij betrokken raken. Vervolgens voert de manager halverwege het jaar een functioneringsgesprek, om met de medewerker vast te stellen hoe het gaat. Tot slot volgt aan het einde van het jaar het beoordelingsgesprek, waarbij de medewerker hoort of de samen opgestelde doelen inderdaad gerealiseerd zijn.

Tegenwoordig stoppen tal van organisaties met deze gesprekscyclus. ABN AMRO, Randstad, Rabobank, T-Mobile en de gemeentes Rotterdam en 's-Hertogenbosch zijn allemaal van het voeren van deze formele gesprekken afgestapt. Deze methode heeft een tijdje geholpen om energie vrij te maken en doelen te realiseren, maar blijkt nu door een veranderende houding, kennis en kunde van medewerkers en een veranderende organisatie-inrichting en manier van werken niet meer de beste. Het inzetten van kortere gesprekken, meer zelfevaluatie en beoordelingen door collega's en klanten past nu veel beter.

Andere voorbeelden van methoden en middelen die tegenwoordig veel in organisaties gebruikt worden zijn agile werken, *lean*, zelfsturende teams en het werken in projecten. Hier zullen we in dit boek allemaal niet specifiek op ingaan, omdat dat methoden en middelen zijn. In de praktijk wordt succesvol management nog te vaak gemeten aan het inzetten van managementmethoden en -middelen, en te weinig aan het inzetten van de juiste