

# HOOFDSTUK 2

## MANAGERS EN MANAGEMENT

**There is nothing so useless as doing efficiently  
that which should not be done at all.**

– Peter Drucker (academicus/consultant management, New York University, Claremont Graduate University, Harvard University)

**Management is, above all, a practice where art, science and craft meet (...). Management is a curious phenomenon. It is generously paid, enormously influential and significantly devoid of common sense.**

– Henry Mintzberg (academicus/expert management, McGill University Canada)

**The art of delegation is one of the key skills any  
entrepreneur (or manager) must master.**

– Richard Branson (oprichter Virgin Group)

**Listen to understand, not to reply (as a manager).**

– Natalia Butenko (Marketingmanager Logitech)

**Raising capital is not the toughest part. The toughest part is building  
a great team and making sure it is growing with the company.**

– Bhavish Aggarwall (CEO Ola Cabs)

**Wie hard werkt, telt op. Wie samenwerkt, vermenigvuldigt.**

– Jef Colruyt (CEO Colruyt)

**Keep pushing your limits (as a manager) (...)  
good companies do whatever it takes.**

– Sundar Pichai (CEO Google LLC)

**Grow your mind, grow your culture, grow  
your values, grow your wisdom.**

– Yun Jack Ma (medeoprichter ALIBABA Group)

**If you do things well (as a manager), do them better.  
Be daring, be first, be different, be just.**

– Anita Roddick (oprichter Body Shop)

## LEERDOELEN

In hoofdstuk 1 hebben we het begrip 'organisatie' omschreven. De daarin behandelde bestanddelen van een organisatie, de invloeden vanwege de complexe omgeving en de verschillende soorten van organisaties maken duidelijk dat het 'managen' ervan niet eenvoudig is. Wat dit begrip 'management' echter precies betekent, is nog niet duidelijk. Daarvoor is er nood aan bijkomende hoofdstukken waarin we dit expliciet toelichten.

In hoofdstuk 2 geven we een eerste algemene omschrijving van het begrip 'management'.

Je zal na het lezen van dit hoofdstuk:

- weten wat het begrip **management** precies betekent.
- weten wat de begrippen **effectiviteit** en **efficiëntie** betekenen én hoe ze samen het ultieme **doel** van management vormen.
- weten wat de verschillende **managementfuncties** en **-rollen** zijn die een manager kan opnemen.
- begrijpen wat de gevolgen zijn van deze verschillende managementfuncties en -rollen voor de vereiste **specialistische, generalistische** en **thema gebonden kennis** en **kunde** van een manager.
- begrijpen waarom het **vakgebied management** daarom geduid kan worden als een complexe **metawetenschap** die haar inzichten ontleent aan **basiswetenschappen**.
- begrijpen waarom het **vakgebied management** daarom bestaat uit een set van **deelvakgebieden**.
- beseffen dat het vakgebied management zowel **praktijkgerichte** als **wetenschappelijke** kennis en kunde bevat én dat beide elkaar aanvullen.
- beseffen dat als gevolg van het voorgaande dé manager niet bestaat, maar dat er meerdere **types** of **soorten** van **managers** bestaan.
- weten welke types of soorten van managers we kunnen **onderscheiden**.
- proeven van **management buzzwords** die momenteel veel aandacht krijgen in managementmiddens.

Ook aan de start van dit hoofdstuk geven we enkele **citaten** over het management van organisaties én over de job van managers. De precieze betekenis ervan zal duidelijk worden na het doornemen van hoofdstuk 2. Je kan ze net zoals in het vorige hoofdstuk beschouwen als smaakmakers voor het lezen van dit hoofdstuk.

### 2.1 Een algemene definitie... wat is management?

Het begrip 'management' wordt net zoals het begrip 'organisatie' op verschillende manieren gedefinieerd. Opnieuw kunnen we in al die omschrijvingen een rode draad ontdekken.

Management is dan het proces waarbij de inspanningen van de organisatieleden gecoördineerd en gestuurd worden in de richting van de realisatie van het gemeenschappelijke doel. Die sturing heeft niet enkel betrekking op de inspanningen in de betekenis van activiteiten, maar ook op de daarbij aangewende middelen zoals geld, goederen (grondstoffen, hulpstoffen), machines, installaties, gronden, gebouwen, mensen en informatie.

### EXTRA INFO

Ter illustratie volgen hieronder enkele definities van management:

Management is de praktijk van het bewust en continu vormgeven van een organisatie (...) Het gaat over de wijze waarop managers het beste hun organisatie kunnen helpen doelen te formuleren en te bereiken (Stoner, Freeman en Gilbert, 1999: 2).

Management can be seen, I suggest, as simply a matter of running an organization so that the variety of people who want something out of it will go on supporting it in such a way that it is able to continue its existence into the future (...) (Watson, 2001: 10).

Onder management wordt verstaan: (de leer van) het bestuur van een organisatie (Van Dam en Marcus, 2015: XXIII).

(...) management is the process of reaching organizational goals by working with and through people and other organizational resources (...) (Certo en Certo, 2017: 7).

### EXTRA INFO

Een gepaste vertaling vinden voor de Engelse term 'management' is niet eenvoudig. Zoals zal blijken uit wat volgt, dekt deze term namelijk zeer veel. Daardoor is het vooral moeilijk om een even breed dekkend Nederlandstalig equivalent te vinden. Pogingen resulteren in termen zoals *beheer*, *beleid* en *bestuur*. Omdat die termen niet exact hetzelfde betekenen, geven velen er daarom de voorkeur aan om ook in het Nederlands gewoon te spreken over *management*. In dit boek volgen wij die pragmatische oplossing.

Bij het management van organisaties staan doorgaans twee begrippen centraal: effectiviteit en efficiëntie. **Effectiviteit** heeft betrekking op de daadwerkelijke realisatie van de doelen van de organisatie, kortweg ook de doelmatigheid genoemd. **Efficiëntie** slaat op het zuinige beheer van de hierbij aangewende middelen. Beide begrippen lichten we later in dit hoofdstuk toe (zie 2.2).

Concreet impliceert het management of de sturing van organisaties het vervullen van diverse **taken** die vervat zitten in zogenaamde **managementfuncties** en **-rollen**. De managementfuncties hebben betrekking op het plannen, organiseren, leiden en controleren van de organisatie. Samen vormen ze de zogenaamde **managementcyclus**. De rollen hebben betrekking op specifieke categorieën van managementgedrag. Zo onderscheidt Mintzberg vanaf 1973 bijvoorbeeld de intermenselijke rollen, de informatieve rollen en de beslissingsrollen. In het vervolg van dit hoofdstuk komen we daarop terug (zie 2.3).

Om deze functies en rollen te kunnen vervullen moeten managers beschikken over **kennis** en **vaardigheden**. Samen vormen ze het voorwerp en interessegebied van de zogenaamde **managementwetenschap**. Zoals zal blijken, is de managementwetenschap een heel breed en vooral divers vakgebied. Zo zijn er niet enkel vele specialismen (deelgebieden) maar ook verschillende gezichtspunten of managementperspectieven (zie later in hoofdstuk 3). Dit uitgesproken, heterogene karakter impliceert de nood aan een zeer heterogene korf aan kennis en vaardigheden of dus een vrij polyvalent profiel van de (kandidaat)manager. Verder zijn we daarom geneigd de managementwetenschap te typeren als een uitgesproken *metawetenschap* die haar inzichten ontleent aan andere *basiswetenschappen*. Dit alles bespreken we in paragraaf 2.4.

Een manager moet gelukkig niet tegelijkertijd over *alle* kennis en vaardigheden beschikken. Het management wordt namelijk niet door één enkele manager waargenomen, maar door meerdere managers. Als zodanig worden de taken verdeeld en kunnen er **soorten managers** worden onderscheiden. Dit lichten we toe in paragraaf 2.5.

Ten slotte staan we kort stil bij een aantal **actuele managementthema's** en **trends** binnen het vakgebied management. Ze vormen vaak een belangrijk aandachtspunt voor alle managementfuncties, -rollen en specialismen (deelgebieden) van de managementwetenschap.

## 2.2 Management... effectiviteit/doelmatigheid en efficiëntie

Management heeft te maken met de doelmatigheid en de efficiëntie van organisaties. Dat is het uiteindelijke doel van management. Als het management slaagt in die opdracht, dan noemt men het management van de organisatie **functioneel**. In het andere geval spreken we over een **disfunctioneel** management.

De doelmatigheid en de efficiëntie hebben in principe betrekking op de prestatie van de organisatie als geheel. Maar de begrippen 'doelmatigheid' en 'efficiëntie' kunnen ook worden toegepast op verschillende **niveaus** binnen de organisatie, bijvoorbeeld het niveau van een bepaalde dienst, van een groep van organisatieleden of van een individuele medewerker.

Zoals al aangehaald bij de definitie van management (zie 2.1) staat het begrip **effectiviteit** voor de mate waarin de organisatie haar vooropgestelde doelen daadwerkelijk realiseert (o.a. Stoner, Freeman en Gilbert, 1999; Schermerhorn, 2011; Certo en Certo, 2017; Griffin, Phillips en Gullit, 2019; Boje en Sanchez, 2019). Effectiviteit slaat zo op de *doelmatigheid* van de geleverde activiteiten of dus de prestaties van alle medewerkers. Drucker (1967) gebruikt hierbij de uitdrukking “de goede dingen doen”. Soms wordt de betekenis van het begrip ‘effectiviteit’ daardoor verruimd tot het kiezen van de ‘juiste’ of ‘gepaste’ doelen. Effectiviteit heeft dan niet enkel te maken met de *realisatie* van de doelen, maar ook met het voorafgaandelijk goed bepalen van die doelen. Goed betekent hierbij dat de doelen essentieel, relevant en noodzakelijk zijn voor de overleving en/of het succes van de organisatie.

**Efficiëntie** staat daarentegen voor de mate waarin de organisatie bij de realisatie van haar doelen zuinig omspringt met de beschikbare middelen zoals geld, goederen, machines, installaties, gronden, gebouwen, mensen en informatie (o.a. Stoner, Freeman en Gilbert, 1999; Schermerhorn, 2011; Certo en Certo, 2017). Efficiëntie slaat in dit opzicht op de verhouding tussen de zogenaamde ‘input’ of de kosten van de aangewende middelen en de zogenaamde ‘output’ of de opbrengsten via de resultaten. Zuinigheid impliceert dat de input minimaal en de output maximaal is. Drucker (1967) gebruikt hierbij de uitdrukking “de dingen goed doen”.



## VOORBEELD

Een spoorwegmaatschappij is effectief als ze erin slaagt om het vooropgestelde doel met betrekking tot de introductie van hogesnelheidstreinen in Europa daadwerkelijk te realiseren. Concreet impliceert dat bijvoorbeeld de aankoop van HST-treintoestellen en de aanleg van een aangepaste spoorinfrastructuur.

Het management van de spoorwegmaatschappij is efficiënt als er zuinig wordt omgesprongen met de middelen en de kosten worden beperkt.

Stel dat de spoorwegmaatschappij zuinig omspringt met de desbetreffende middelen, maar finaal niet (tijdig) slaagt in de realisatie van het HST-project, dan is het management wél efficiënt maar niet effectief. Omgekeerd, als de spoorwegmaatschappij erin slaagt het HST-project tot een goed einde te brengen, maar met enorm hoge uitgaven en kosten, dan is het management wél effectief maar niet efficiënt.

Hoewel beide begrippen op het eerste gezicht eenvoudig ogen, zijn de **toepassing** en het gebruik ervan **minder eenvoudig**. Beide begrippen zijn namelijk voor interpretatie vatbaar, zeker het begrip ‘efficiëntie’.

- Wat is immers zuinig?
  - Wanneer zijn de kosten minimaal en de opbrengsten maximaal?

- Hoe groot zijn de opbrengsten als ze bij bepaalde organisaties (bijvoorbeeld publieke organisaties) niet echt zichtbaar zijn omdat de klant niet direct een prijs betaalt voor de verstrekte dienstverlening (bijvoorbeeld een identiteitskaart verkrijgen)?
- Wanneer wordt een doel *daadwerkelijk* gerealiseerd?
  - Wat is het doel als dat doel herhaaldelijk (in de tijd) wordt aangepast, welk referentiepunt wordt er dan gebruikt voor *daadwerkelijke* realisatie?

## FLASHFORWARD

In hoofdstuk 7 zullen we zien dat organisaties controlesystemen ontwikkelen om na te gaan in hoeverre ze de vooropgestelde doelen daadwerkelijk hebben gerealiseerd, en of ze daarbij efficiënt te werk zijn gegaan.

### 2.3 Managementfuncties en -rollen

De identificatie van **managementfuncties** werd voor het eerst geïntroduceerd door de Franse industrieel Henri Fayol (1949). Hij onderscheidde oorspronkelijk vijf managementfuncties of 'processen', namelijk: plannen, organiseren, commanderen, coördineren en controleren (o.a. Hannagan, 2008; Van Dam en Marcus, 2015). Die vijfdeling werd aanvankelijk vrij systematisch overgenomen in de meeste handboeken over management.

Gaandeweg werden deze initiële functies evenwel gereduceerd tot een vierdeling én werden ze bovendien herbenoemd (Stoner, Freeman en Gilbert, 1999; Boddy, 2014). Dat resulteerde in de volgende functies:

- **Plannen:**
  - het formuleren van doelen;
  - het ontwikkelen van acties of strategieën om die doelstellingen te realiseren.
- **Organiseren:**
  - het identificeren van de taken die moeten worden uitgevoerd om de doelstellingen en strategieën te realiseren;
  - de toewijzing van die taken aan organisatieleden en 'functies', het bundelen van de organisatieleden en functies in zogenaamde 'werkenheden' (i.e. departementen, diensten);
  - het afstemmen en coördineren van zowel functies als werkenheden op elkaar; het toewijzen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan functies en werkenheden.
- **Leiding geven:**
  - het activeren, motiveren, ondersteunen, helpen en sturen van organisatieleden of medewerkers (individueel en/of in groep) in functie van de vooropgestelde plannen én het organisatieontwerp.

- **Controleren:**

- het vaststellen van de daadwerkelijk gerealiseerde prestaties van de organisatie, het evalueren van die prestaties door ze te vergelijken met de vooropgestelde plannen en doelen;
- het zo nodig ondernemen van corrigerende stappen en/of bijstellingen (die vervolgens het voorwerp kunnen vormen van een *nieuwe*, additionele activiteitreeks plannen, organiseren, leiding geven en controleren).



## FLASHFORWARD

In deel II van het boek zullen we elke managementfunctie grondiger toelichten. In deel III zullen we sommige van deze managementfuncties specificeren binnen het kader van meer specialistische managementdomeinen.

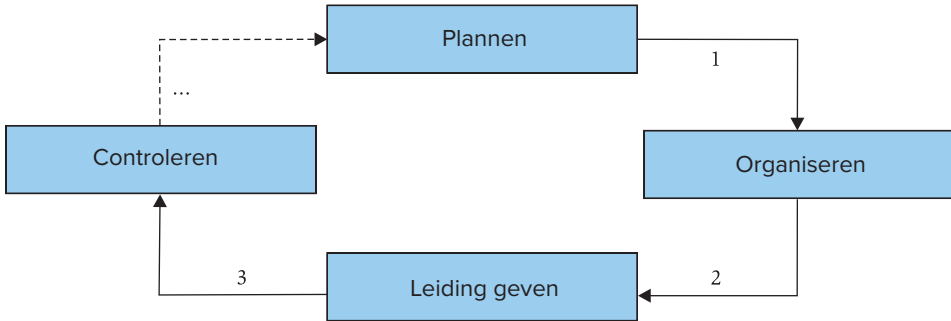
Zo impliceert de functie 'plannen' binnen het specialistische managementdomein marketing bijvoorbeeld de realisatie van marktonderzoek, binnen financieel management de analyse van jaarrekeningen en binnen hrm de opmaak van een personeelsbehoefteplan.

In de praktijk kunnen deze managementfuncties niet zo scherp en zeker niet zo sequentieel worden afgebakend als hierboven gesuggereerd. De managementactiviteiten vormen eerder een integraal proces – ook wel het **managementproces** genoemd – waarbinnen deze vier managementfuncties kunnen worden onderscheiden, niet noodzakelijk sequentieel maar evengoed parallel en gelijktijdig. Het resultaat daarvan is een dynamisch geheel waarbinnen de managementfuncties meer het karakter van *interagerende* processen krijgen. Beide mogelijkheden worden visueel voorgesteld in figuur 2.1.

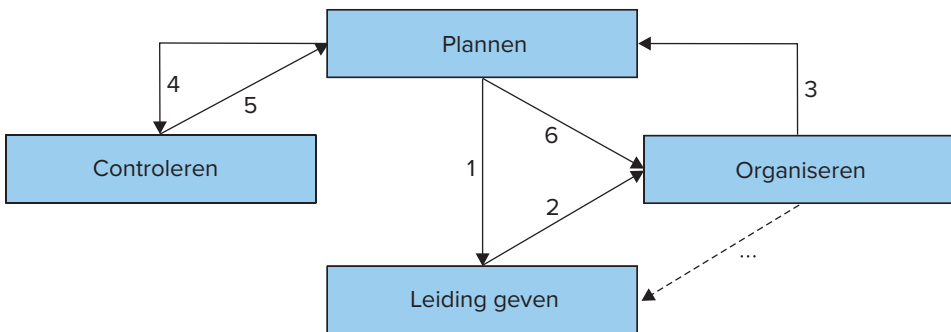


Figuur 2.1 Het managementproces

## A. Een lineair, sequentieel verloop



## B. Een dynamisch, interactief verloop



## FLASHFORWARD

Eigenlijk is het onderscheid tussen een lineair, sequentieel verloop versus een dynamisch, interactief verloop terug te brengen tot de meer fundamentele tegenstelling tussen verschillende managementperspectieven.

In hoofdstuk 3 zullen we zien dat het klassiek rationeel managementperspectief vaak erg lineair sequentieel denkt over het managementproces (i.e. een rationeel verloop van de besluitvorming). Het gedragsmatig incrementeel managementperspectief daarentegen opteert meer voor een dynamisch, interactief verloop (i.e. een zogenaamd incrementeel verloop van de besluitvorming). Zowel in hoofdstuk 3 als in 4 komen we hierop nog terug.

Ondanks het feit dat de vier managementfuncties goed zijn ingeburgerd in het denken over management, hebben sommige auteurs zich de vraag gesteld in hoeverre deze functies verder verfijnd kunnen worden én voldoende realiteitsgetrouw zijn. Mintzberg (1973) was een van hen en heeft hierover het nodige onderzoek verricht (o.a. Boddy, 2014; Martin, 2017). Op basis van de onderzoeksresultaten onderscheidt Mintzberg tien **managementrollen** die wegens de overzichtelijkheid gebundeld worden in drie groepen:

- **Intermenselijke rollen:** dit zijn rollen die te maken hebben met
  - leiding geven aan medewerkers in de organisatie (i.e. *leader* of leiderrol),
  - de symbolische vertegenwoordiging van de organisatie naar andere organisatieleden of naar derden (i.e. *figurehead* of boegbeeldrol),
  - de persoonlijke contacten binnen en buiten de organisatie (i.e. *liaison* of verbindingsrol).
- **Informatieve rollen:** dit zijn rollen die te maken hebben met
  - het ontvangen of verzamelen van allerlei informatie (i.e. *monitor* rol),
  - het intern verder verspreiden van die informatie naar de andere organisatieleden (i.e. *disseminator* rol),
  - het verstrekken van informatie over de organisatie aan derden of niet-organisatieleden (i.e. *spokesman* of woordvoerderrol).
- **Beslissingsrollen:** dit zijn rollen die te maken hebben met
  - het detecteren van opportuniteiten en het nemen van initiatieven (i.e. *entrepreneur* of ondernemersrol),
  - het in functie daarvan toekennen en verdelen van middelen (i.e. *resource allocator* rol),
  - het hierbij oplossen van problemen (i.e. *disturbance handler* of probleemoplossende rol),
  - het overleg plegen met zowel andere organisatieleden als derden (*negotiator* of onderhandelaarsrol).

## VOORBEELD

Wat we precies begrijpen onder de *interpersoonlijke rollen* zou moeten blijken uit het volgende voorbeeld. Als een productieverantwoordelijke aan de nieuwe medewerkers uit zijn of haar afdeling uitlegt wat hun takenpakket precies inhoudt, hen opvolgt en hen helpt bij de problemen die ze ervaren, dan vervult hij of zij de rol van *leider*. Als hij of zij op een nieuwjaarsreceptie de beste wensen overmaakt aan de medewerkers en hun familie, dan treedt hij of zij op in de rol van *boegbeeld*. De wensen die worden overgemaakt, gebeuren namelijk in naam van de organisatie. Als hij of zij ten slotte het aanspreekpunt of de contactpersoon vormt voor het interimkantoor dat arbeidskrachten toe leidt, dan vervult hij of zij een *verbindingsrol*.

Wat we concreet verstaan onder de *informatieve rollen* zou moeten blijken uit het volgende voorbeeld. Als de directeur van een lagere school informatie verzamelt over de reputatie van zijn of haar school in de gemeente, dan vervult hij of zij de rol van *monitor*. Als de directeur die informatie op een werkvergadering voorlegt aan de leerkrachten, dan vervult hij of zij de rol

van *disseminator*. En als de directeur op een opendeurdag aan ouders informatie verstrekt over de pedagogische principes van zijn of haar school, dan is er duidelijk sprake van een *spokesman* rol.

Ten slotte zijn er nog de zogenaamde *beslissingsrollen*. Als de voorzitter van een politieke partij het initiatief neemt om nieuwe accenten aan te brengen in het partijprogramma, dan doet hij of zij dat vanuit een *ondernemersrol*. Als hij of zij vervolgens middelen toewijst aan medewerkers om die nieuwe accenten concreet uit te werken, dan vervult hij of zij de rol van *resource allocator*. Als *probleemoplosser* zal hij of zij oplossingen bedenken voor problemen en fricties die binnen de partij ontstaan als gevolg van de vernieuwingen. En als hij of zij overlegt met de verkozen partijleden uit de kamer van volksvertegenwoordigers om te zien wat de vernieuwingen impliceren voor hen, dan doet hij of zij dat in de hoedanigheid van *onderhandelaar*.

## EXTRA INFO

Het onderzoek van Mintzberg is eigenlijk geïnspireerd op het werk van enkele voorgangers, waaronder Carlson (1951) en Stewart (1967).

Mintzbergs werk wordt door sommige auteurs beschouwd als de belangrijkste confrontatie van de vier traditionele managementfuncties met de realiteit (o.a. Narayanan en Nath, 1993; Boddy, 2014).

Hoewel de tien rollen raakpunten vertonen met de traditionele managementcyclus, is de duiding door Mintzberg expliciet gebaseerd op empirische waarnemingen. Zo observeerde hij gedurende lange tijd de dagelijkse activiteiten van enkele topmanagers in kleine organisaties (o.a. Narayanan en Nath, 1993; Schermerhorn, 2011; Boddy, 2014). Op basis van de verzamelde data identificeerde Mintzberg vervolgens een aantal gelijksoortige types van activiteiten. Elk type werd daarna geassocieerd met een rol die hij wegens de beheersbaarheid verder bundelde in drie groepen.

Hoewel de focus van zijn onderzoek zeer beperkt is (i.e. een beperkt aantal topmanagers), wordt de kwaliteit van de intense, nauwgezette en langdurige observaties als zeer waardevol ervaren. Bovendien hebben tal van latere studies met een bredere focus (i.e. met een veel grotere groep van managers) de typologie van Mintzberg kunnen bevestigen. Dat is onder meer het geval geweest met het onderzoek van Martinko en Gardner (1990). In dit opzicht werd het daadwerkelijk bestaan van zijn tien rollen geleidelijk aan geverifieerd.