
Inleiding

Managers hebben het zwaar, ontzettend zwaar. Of zoals *Managementboekmagazine* iets genuanceerder kopte: 'De middle manager staat onder druk' (Spaninks, 2014). Iedereen heeft wel een mening over het vakgebied. Management kost alleen maar geld. Het is een zinloze laag die alleen maar voor traagheid in besluitvorming, ruis en bureaucratische onzin zorgt. Management is bullshit (Verveen, 2011). Management is geen vak en management is al helemaal geen wetenschap (Barker, 2010; Mintzberg, 2004). Er moet dan ook minder gemanaged worden! Veel minder. Zodat de echte professional de ruimte krijgt om zijn werk te kunnen doen (Harmsen, 2013). Eigenlijk zou elke organisatie een voorbeeld moeten nemen aan Buurtzorg Nederland, waar vijfduizend medewerkers sturing krijgen van een minimaal aantal managers. Het startpunt voor elke organisatie? Ontsla eerst alle managers! (Hamel, 2011)

Deze kritiek komt uit serieuze managementboeken en -bladen. Daarnaast krijgt de manager dagelijks kritiek te verduren van zowel zijn medewerkers als zijn leidinggevende. Verder zijn er altijd wel consultants, die met hun goedbedoelde adviezen eigenlijk zeggen dat de manager het de afgelopen jaren fout heeft gedaan. En zo wordt de manager van alle kanten aangevallen: door zijn baas, zijn medewerkers en zelfs door grote namen in het vakgebied zelf. Management heeft een probleem: minimaal een imagoprobleem, maar gezien de extreme maatregelen die veel managementdenkers voorstellen ook een existentieel probleem. Het voortbestaan van de manager staat op de tocht.

Geen rechtvaardiging van management

Dit boek is niet bedoeld als verdediging of rechtvaardiging van de manager of het vakgebied management. Management bestaat al jaren: minimaal honderd jaar als je Taylor en het door hem uitgevonden *scientific management* als beginpunt neemt, maar zelfs duizenden jaren als je de opzichters bij de bouw van de piramides al tot de beroepsgroep rekent. Management zal ook blijven bestaan zolang er organisaties zijn, management is immers – zoals je in dit boek zult zien – een deel van de essentie van organisaties. Of zoals Henry Mintzberg – een van de grootste managementgoeroes aller tijden – het iets anders formuleert als antwoord op de vraag of hij denkt dat management zal verdwijnen omdat medewerkers zich steeds meer zelf zullen managen: ‘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.’ (Hajitema, 2001)

Dat betekent niet dat de kritiek die er onmiskenbaar is op het vakgebied, niet serieus genomen moet worden. Alleen is het de vraag welke kritiek zich nu op wie of wat richt – en of dat wel terecht is. Natuurlijk zijn er slechte, niet-functionerende managers. Managers die gewoon geen zin hebben. Bewust de boel frustreren. Alleen maar belust zijn op macht en aanzien, en geen affiniteit met de organisatie of de mensen daarin hebben. In die gevallen is de kritiek op het individu zeker terecht. Net zoals er kritiek kan worden gegeven op politici vanwege de staat waarin een land verkeert, op medici die de mist in gaan, en op rechters die onschuldige mensen veroordelen.

Natuurlijk kan er nog veel inhoudelijk worden verbeterd aan zowel management (als een soort onzichtbare bedrijfsfunctie die organisaties probeert te besturen) als managers (personen die proberen te managen). Managers kunnen en moeten hun persoonlijke managementvaardigheden continu trainen om beter te worden in hun werk. En binnen management moeten het geheel en de functionele deel-

gebieden verder (wetenschappelijk) worden onderzocht en best practices worden gedeeld. Maar net als bij vastgelopen communicatie en bij de professional die aan zijn plafond zit, werkt het bij het verbeteren van management en managers averechts om alleen maar heel krampachtig meer argumenten en inhoud, in de vorm van managementkennis en -vaardigheden, toe te voegen. Als de communicatie vastloopt, dan heeft méér communiceren geen zin. Het is dan beter om een stapje terug te doen van de inhoud en het proces te beschouwen en benoemen, dus metacommunicatie toe te passen. Dit boek is dan ook geen handboek om je managementvaardigheden te verbeteren. Het doel van dit boek is om een stap terug te doen en management van een iets grotere afstand te beschouwen.

Een stapje terug

Ook in het geval van management leiden meer inhoud en vaardigheden slechts tot meer modellen, meer methoden en meer trucjes die managers toepassen en die medewerkers doorhebben, en meer veranderende werkwijzen. Daardoor groeit de kritiek op management alleen maar, bijvoorbeeld op weer een verandering van werkwijze, van koers en een verspilling van geld en energie. Ook in het geval van management moeten we een stap terug doen, oftewel een niveau hoger gaan denken. Alleen dan kunnen we binnen het vakgebied echt wat tegen de kritiek doen.

Toen ik mijn manuscript voor het eerst aan een uitgever aanbood, kreeg ik een keurig telefoontje om te melden dat hij het niet wilde uitgeven. Zijn vraag was vrij simpel: ‘Wat denk je dat beter verkoopt? Een boek over de perfecte penalty of een boek over de basisregels van voetbal?’ Ik moest toegeven dat het eerste waarschijnlijk veel beter zou verkopen. Maar dat iets goed verkoopt, wil niet zeggen dat je er heel veel wijzer van wordt of dat het goed is voor een vakgebied. Dat *Re-inventing Management* (Birkinshaw, 2012) nooit hoog scoorde op de verkoopljsten, wil niet zeggen dat de inhoud niet minstens evenveel

en misschien wel meer toegevoegde waarde biedt aan organisaties, managers en management dan een boek als *Bullshit Management* (Verveen, 2011). Bij managementboeken spelen aspecten als de dikte van het boek, de timing, de belofte aan gouden bergen als de regels maar opgevolgd worden en een goede presentatie vaak een grotere rol dan de inhoud van het werk (Vergouw, 2005; *Intermediair*, 2011).

Het vakgebied management bestaat uit tal van functionele deelgebieden. De enige manier om daar echt een overzicht over te krijgen, is om een stap terug te doen en het geheel te aanschouwen. Dit is de eerste tip die Steve Ballmer, jarenlang topman bij Microsoft, managers geeft als het gaat om effectief managen (www.z24.nl, 2013). En precies dat is nodig om een antwoord te geven op de vraag wat we nou eigenlijk van managers willen. Professor Van den Bosch (2012) stelt aan de wetenschappelijke kant van het vakgebied precies hetzelfde: er moet eindelijk eens een definitie van het vakgebied komen die de functionele deelgebieden overstijgt en het totaal overziet. Het volgende citaat illustreert perfect waarom dit voor het vakgebied van en voor de manager noodzakelijk is.

Zo blijft voetbal onbegrijpelijk als je alleen maar de bal bestudeert. Je kunt een hele avond of een heel jaar naar een voetbal kijken zonder wijzer te worden over het spel. Het ding rolt en stuitert en er staat een merk of een naam op, maar of ze er nu mee schoppen of gooien, of dat ze hem ergens stoppen of er misschien iets mee drijvend houden, dat valt niet uit de bal af te lezen. Dat drijvend houden zou trouwens meer ballen vereisen, maar wie zegt dat ze het met één bal doen?

De essentie van voetballen zit dus niet in de bal. Nee, maar als je hem eruit laat, dan valt voetbal helemaal niet uit te leggen. Waar zit het dan precies in, voetbal? [...] Wie helderheid zoekt over de aard van voetbal, zal weinig opschieten als hij de beweging van de voeten van één speler nauwkeurig in kaart brengt of alleen het traject van de bal bestudeert. Het valt [bijna] niet op te sommen wat er allemaal komt kijken

bij voetbal: spelers, doelen, bal, scheids, stadion, strafschop, hondenlul, hoekschop, enzovoort. Maar het is onmogelijk om in deze opsomming één aspect of locatie aan te wijzen met de uitroep: dáár zit het!

(Keizer, 2012)

Precies dit doen we wel in het vakgebied van de manager. We zoomen continu in op kleine onderdelen van functionele deelgebieden. Binnen personeelsmanagement weten we precies hoe we een functioneringsgesprek moeten houden. Binnen procesmanagement weten we alles van bottlenecks, just-in-time-management en 'lean'. Binnen projectmanagement zijn we hard op weg om de ideale manier van het managen van specifieke projecten te ontdekken – en ga zo nog maar even door. Maar het totaal van het vakgebied wordt vaak uit het oog verloren. Ondanks talloze onderzoeken is er geen consensus in wat managers nu eigenlijk dagelijks doen, evenmin in wat ze zouden moeten doen, hoe managers opgeleid zouden moeten worden, en zelfs niet wie of wat nu precies een manager is en waarom.

De fragmentatieval

De pogingen om deze kennis op te doen, richten zich bij managers op een groot aantal functionele deelgebieden tegelijk. Het is maar de vraag of dat het verkrijgen van inzicht en consensus vergemakkelijkt. Er moet een continue balans gevonden worden tussen het zoeken naar nieuwe kennis en het uitdiepen en valideren van de bestaande kennis (Tsoukas & Knudsen, 2005). Een te grote focus op het valideren en uitdiepen van de bestaande theorieën leidt tot de *specialisatievalkuil*. Veel managers zijn echter in de valkuil van de eerste situatie getrapt: de *fragmentatievalkuil*. Dit gebeurt als te veel nieuwe theorieën in te korte tijd de markt overspoelen.

Nieuwe kennis over deelgebieden blijven toevoegen leidt tot een gebrek aan consensus – iets wat duidelijk terug te zien is in het vakgebied management – en in deze gevallen is het wachten op een 'vijandelijke

overname'. Andere vakgebieden nemen het vakgebied management dan vanzelf over (Pfeffer, 1993). Met name de roep dat vakprofessionals alles maar van de manager moeten overnemen, is in de kritieken op management duidelijk te horen.

Het wordt dus tijd minder te fragmenteren en weer naar het totaal te kijken. De vraag te beantwoorden wat we nou van managers willen. Nu doen de meeste organisaties namelijk maar wat als het om management gaat, ze hebben geen idee wat ze nou werkelijk van management willen. En daar moet nodig verandering in komen!

Wat willen we nou van managers?

Op zoek naar vooral een goede ondertitel voor dit boek heb ik de huidige titel en ondertitel aan collega's voorgelegd. De reactie was perfect: 'Maar dit impliceert dat jij denkt dat we met het beantwoorden van de vraag wat we van managers willen, ook op zoek zijn naar de essentie van organisaties.' Dit is inderdaad precies wat ik bedoel. Zonder management (als bedrijfsfunctie) bestaat er geen organisatie. De manager (als persoon) voert die noodzakelijke bedrijfsfunctie uit. Om dit goed te kunnen doen, is het wel noodzakelijk dat we (iedereen in het vakgebied) weten wat we van managers willen! Als wij – jij, je baas, je organisatie en de wetenschap – dat weten en daarnaar handelen, voegt management echt waarde toe, dan verstomt deze kritiek vanzelf. Precies dat heeft dit boek ten doel, namelijk iedereen die met managers te maken heeft, laten reflecteren op de vraag: waar gaat mijn vakgebied nu over? Wat willen we nou van management?

Het doel van dit boek is dus om je te helpen een antwoord te vinden op de vraag die tevens de titel is: *wat willen we nou van managers?* Het is daarbij zeker niet de bedoeling je voor te schrijven hóé jij moet managen of hoe je organisatie management zou moeten organiseren. Je zult zien dat management altijd afhankelijk is van de context waarin het plaatsvindt. Aangezien ik jouw specifieke context niet ken en deze

morgen zelfs weer anders kan zijn, heeft het voorschrijven van één specifieke methodiek helemaal geen zin.

Dit betekent absoluut niet dat je dus een vrijgeleide hebt om zomaar wat te doen, om alleen intuïtief te managen. Veel van wat je als manager in een situatie kunt doen is fout, slechts een paar dingen zijn goed. Overall waar in dit boek vermeld wordt dat management beter kan worden georganiseerd en uitgevoerd, wordt met name dit met ‘beter’ bedoeld: vaker bewust voor de goede optie kiezen in plaats van voor de foute. In plaats van dat je een methodiek krijgt voorgeschreven of een handboek managementvaardigheden krijgt aangeboden, is het veel belangrijker dat je begrijpt op welke manier het vakgebied benaderd kan worden. Dat je inziet welke keuzes je kunt maken en een begrip krijgt van datgene waar je als manager nu eigenlijk mee te maken hebt.

Het kopiëren van de managementmodellen van succesvolle organisaties is gedoemd te mislukken, juist omdat het kopieën zijn. Ik blijf dan ook zo veel mogelijk weg van praktijkvoorbeelden, daarvoor zijn genoeg bronnen beschikbaar (Kuiken, 2010; Birkinshaw, 2012; Semler, 1993; Hamel, 2011). Dat laat onverlet dat het in veel organisaties beter kan met minder managers, en dat management er op een andere manier gestructureerd moet worden. Misschien moeten in sommige organisaties juist veel meer managers komen – dat is prima zolang het maar effectief is. De kritiek op management is er immers niet voor niets, er is meer uit het vakgebied te halen dan nu gebeurt. Hierin kun jij ook een rol spelen. Zelf, onafhankelijk van de grootte van je organisatie en of het collectief nu meedoet of niet. Het gaat eerst om het beantwoorden van die ene vraag: wat willen we nou van managers?

Opbouw van het boek

In de eerste drie hoofdstukken van dit boek onderzoeken we wat management nu werkelijk is. In ieder geval wat management is zoals we dat nu kennen. In deze hoofdstukken wordt geschetst hoe de manage-

mentwereld er van enige afstand bezien uitziet. In de twee volgende hoofdstukken is beschreven op welke manier hiermee moet worden omgegaan: waar managers over kunnen – en misschien wel moeten – nadenken om zelf beter te worden, hun vakgebied in een beter daglicht te krijgen en management in hun organisatie beter te organiseren.

Als je er nog niet van overtuigd bent dat een stapje terug doen noodzakelijk is om het vakgebied te begrijpen, zou ik hoofdstuk 1 zeker niet overslaan. In hoofdstuk 3 construeer ik het speelveld van management zoals dat er van een afstandje uitziet. Het is noodzakelijk om dit te begrijpen om de aanbevelingen voor jezelf (hoofdstuk 4) en voor hoe jij je organisatie kunt helpen (hoofdstuk 5) te begrijpen en te kunnen toepassen. De verwondering in hoofdstuk 2 helpt het speelveld van hoofdstuk 3 te begrijpen; ik ben ervan overtuigd dat als jij je ook verwondert, je meer uit dit boek en uit management kunt halen. De managers die eigenlijk geen tijd hebben om te lezen – iets wat vaak het geval schijnt te zijn – kunnen dit hoofdstuk overslaan.

1

De manager: wel de schuld, niet de oorzaak?

Sommige filosofen beweren dat we de kracht van een idee pas kunnen voelen als dat idee bekritiseerd wordt. Misschien een schrale troost voor de manager die vandaag de dag zoveel kritiek krijgt, maar in mijn beleving wel waar. Want hoe kan een idee als ‘management’ – dat voortdurend aangevallen wordt, de schuld krijgt van het ten onder gaan van organisaties, de zondebok is bij medewerkers als het niet naar hun zin gaat – anders toch gewoon voortbestaan en steeds meer mensen aan zich binden? Als de manager zelf werkelijk de oorzaak van alle ellende in organisaties is, alleen maar geld kost en niets toevoegt, dan zou deze toch al lang uit organisaties zijn verdwenen? Maar het vakgebied bestaat nog, het is dus maar de vraag of de oorzaak van alle kritiek wel bij de manager zelf gezocht moet worden.

1.1 Een-team-dus-een-manager-aanpak

Gary Hamel, managementgoeroe van beroep, doet in zijn artikel *First let's fire all the managers* (2011) een oproep om alle managers maar te ontslaan. Ondanks deze krachtige uitspraak lijkt hij opvallend genoeg niets tegen de manager zelf te hebben. Hij doet in datzelfde stuk namelijk een poging om de manager te verdedigen. Volgens Hamel zijn de meeste managers oprechte, eerlijke en hardwerkende mensen. Ze zijn daarom vooral slachtoffer van het managementmodel dat een organisatie – vaak ondoordacht en ten onrechte – hanteert. De manager kan er met andere woorden zelf niets aan doen dat hij niet functioneert, geen waarde aan de organisatie toevoegt of zelfs alleen maar bakken met geld kost.

Natuurlijk kan ook de individuele manager beter, maar het probleem is dat we – jij, ik, je baas, de wetenschap – vaak niet weten wat we nou van managers willen. Het grootste probleem in het goed organiseren van management is dat veel organisaties niet verder komen dan wat ik noem: de ‘een-team-dus-een-manager-aanpak’. Een aanpak die precies doet wat hij zegt: zodra er een groep mensen is, wordt daar in een soort pavlovreactie een manager boven gezet. Dit is zeker niet de beste methode, zoals tabel 1.1 laat zien.

	GEEN MANAGER NODIG	WEL EEN MANAGER NODIG
GEEN PASSENDE MANAGER	DE MANAGER HEEFT HET HEEL ERG ZWAAR, MAAR AFHANKELIJK VAN DE GROEP ZOU DEZE WEL GOED KUNNEN FUNCTIONEREN	DE MANAGER HEEFT HET HEEL ERG ZWAAR EN HET TEAM FUNCTIONEERT SLECHT
PASSENDE MANAGER	DE MANAGER WORDT GEACCEPTEERD, MAAR DOOR DE ORGANISATIE EN HET TEAM ALS OVERBODIG GEZIEN	DE MANAGER WORDT GEWAARDEERD EN HET TEAM FUNCTIONEERT GOED!

Tabel 1.1: Een-team-dus-een-manager-aanpak

De tabel gaat uit van ‘een passende manager’ en ‘geen passende manager’. Daarbij gaat het erom of de manager past bij de groep mensen die hij moet managen. Of een manager passend is of niet, zegt dus niet direct iets over zijn kwaliteiten. Het verschil tussen een goede en een passende manager is wellicht het best uit te leggen aan de hand van een voorbeeld uit de sportwereld. Zou je zeggen dat Michael Jordan een goede – misschien wel fantastische – sporter is? Iedereen die hem kent, zegt ongetwijfeld direct ja. Hij is een goede sporter, omdat hij waarschijnlijk de beste basketballer aller tijden is. Na zijn basketbalcarrière heeft Jordan ook een tijd geprobeerd te honkballen. Een honkballer is natuurlijk ook een sporter, Jordan deed het hier niet onverdienstelijk, maar om hem nu een echt goede honkballer te noemen, gaat wat ver. Dat neemt niet weg dat Jordan nog steeds een fantastisch sportman is, alleen niet in de sport honkbal, waarschijn-

lijk presteert hij nog vele malen minder in badminton, maar hij is dus wel werkelijk briljant in basketbal. Jordan is een goede sporter die *past* bij basketbal.

Een passende manager is ideaal, zou je zeggen. Maar de tabel laat zien dat het in extreme gevallen zomaar kan zijn dat een team helemaal geen manager nodig heeft. Kijk hiervoor alleen maar naar de boektitel *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* (Weggeman, 2007). Zui-vere professionals hebben helemaal geen manager nodig, die regelen alles zelf wel. Anderzijds zegt de titel *Het recht op een baas* (Grootens, 2013) ook genoeg: er zijn groepen mensen die echt een manager nodig hebben. En dan is het dus de vraag of de manager passend is.

Een manager die in het ene team heeft aangetoond een uitstekende manager te zijn, kan in het volgende team opeens helemaal niet functioneren (Mintzberg, 2004). Hij kan bijvoorbeeld een team accountmanagers fantastisch begeleiden, terwijl hij een team datatypisten helemaal niet kan aansturen. Management is ook volgens goeroes als Robert Quinn, hoogleraar op het gebied van Organizational Behavior and Human Resource Management, en de Canadees Henry Mintzberg (2004) contextafhankelijk. Alleen ‘meestermanagers’ kunnen volgens Quinn (2000) in iedere context optimaal functioneren. Ze zijn bij ieder team passend, omdat ze hun stijl kunnen aanpassen. Ze kunnen de acht verschillende stijlen die er volgens Quinn zijn (zie kader), zelfs overstijgen.

Meestermanagers

Een manager is in verreweg de meeste gevallen geen meestermanager. De meeste managers zijn volgens Quinn (2000) *of-of*-denkers en -doeners: ze hanteren *of* de ene stijl *of* de andere. Dit terwijl managers *en-en*-denkers en -doeners zouden moeten zijn: de verschillende stijlen van management tegelijkertijd toepassen, de verschillende stijlen overstijgen. Volgens Quinn zijn de vaardigheden van managers in acht verschillende stijlen onder te verdelen. ►