

Simply Managing: een introductie

Dit boek is geschreven voor managers, over de praktijk van hun management, en voor de vele mensen die door die praktijk worden beïnvloed of er geïnteresseerd in zijn. Het zou bijzonder nuttig kunnen zijn voor startende managers die verward worden door deze vreemde nieuwe managementwereld. *Simply Managing* is een significant ingekorte en licht herziene versie van mijn boek *Managing* (2009), met een focus op de kernzaken voor lezers met een volle agenda.

De dikgedrukte zinnen vatten de belangrijkste punten van het boek samen en vormen daarmee een doorlopend commentaar door het boek. (De hoofdstukken zijn niet apart samengevat; ik meen dat deze zinnen die functie effectiever vervullen.) Gebruik deze zinnen als u de gehaaste manager uit hoofdstuk 2 bent, onderzoek ze als u de reflectieve manager uit hoofdstuk 5 wilt zijn. Om te helpen hierbij een overzicht van de zes hoofdstukken:

- Hoofdstuk 1 zet de toon door vraagtekens te zetten bij enkele wijdverspreide **managementmythes**, zoals bijvoorbeeld dat leiderschap belangrijker zou zijn dan management. Dit hoofdstuk is kort maar belangrijk voor wat erna komt, dus lees het aub!
- Hoofdstuk 2 omschrijft de **niet-aflatende druk** op managers: de hectiek, de onderbrekingen, het vinden van orde in

de chaos, en meer. Doe een stap terug en kijk even rustig – u kunt onverwachte zaken tegenkomen

- Hoofdstuk 3 gaat in op de basiswerkzaamheden van de functie – **wat managers doen en waarom**. Management vindt plaats op drie vlakken: het informatievlak, het interpersoonlijke vlak en het actievlak. Hier zijn de dikgedrukte zinnen extra handig.
- Hoofdstuk 4 gaat in op de ongekennde variaties van management: verschillende culturen; op verschillende niveaus in de hiërarchie; uitgevoerd als kunst, wetenschap en vakmanschap; etc. De dikgedrukte zinnen kunnen u leiden naar enkele onverwachte conclusies.
- Hoofdstuk 5 komt tot de kern van wat management zo moeilijk maakt: de **vraagstukken** die er voor zorgen dat een manager moet koorddansen op meerdere touwen tegelijk. Bijvoorbeeld: hoe verbinding te maken in een baan die van zichzelf mensen loskoppelt? Hoe is zelfvertrouwen te bewaren zonder arrogant te worden? Ik vind dit het belangrijkste hoofdstuk van het boek: lees het om de onoplosbare aspecten van managen onder ogen te zien, in plaats van te proberen op te lossen.
- Hoofdstuk 6 gaat over wat een manager **effectief** maakt. Verwacht hier niet de gebruikelijke aanmaningen te vinden. Waardeer in plaats daarvan dat managers niet alleen op hun goede, maar ook op hun slechte kwaliteiten geselecteerd moeten worden (en wie kent deze beter dan de mensen aan wie ze leiding gegeven hebben); dat de beste managers vaak scherpzinnig zijn en emotioneel gezond, en meer. Genoeg van dat heroïsche leiderschap – het is tijd voor betrokken management!

De managementmythes voorbij

Wat management wel en niet is

Een halve eeuw geleden zette Peter Drucker (1954) management op de kaart. Sindsdien is het door leiderschap weer van de kaart geveegd. We worden momenteel overstelpt met verhalen over de grote successen en de nog grotere mislukkingen van de grote leiders. Maar we weten nog steeds niet goed raad met de eenvoudige realiteit van de gewone manager.

Dit boek gaat over managing, *simply managing* – zelfs als de functie niet simpel is. Het beschrijft de kenmerken, inhoud en variaties van de functie, evenals de vraagstukken waarmee managers worden geconfronteerd en de manier waarop managers effectief kunnen worden. Mijn doelstelling is eenvoudig. Management is belangrijk voor iedereen die te maken heeft met de managementpraktijk, en dat is in onze wereld van organisaties zowat iedereen. We moeten er meer inzicht in krijgen om de functie beter te kunnen uitoefenen. Sommige vragen die dit boek beantwoordt zijn:

- Zijn managers te druk met managen?
- Staat leiderschap echt los van management?
- Hindert internet managers terwijl het ze helpt?
- Hoe kan een manager verbinding maken, terwijl zijn baan hem vanzelf loskoppelt van de werkvloer?
- Waar is alle beoordeling gebleven?

Jarenlang vraag ik al aan groepen managers: Wat gebeurde er de dag dat je manager werd? Kreeg je enige vorm van begeleiding? Het antwoord op die vragen is vrijwel altijd hetzelfde: verbaasde blikken, schouders die worden opgehaald. Je zou dit zelf uit moeten zoeken, net blijkbaar net als seks, met dezelfde eerst ietwat opgelaten gevolgen. Gisteren speelde je nog op een fluit of voerde je een operatie uit, vandaag geef je ineens leiding aan mensen die dat doen. Alles is anders, je bent alleen, in de war en overweldigd. Dit boek is bedoeld als hulpmiddel, niet door makkelijke antwoorden te geven – die bestaan niet –, maar door meer inzicht aan te moedigen.

Enkele ontnuchterende feiten

Eind jaren 60 observeerde ik voor mijn scriptie vijf managers een week lang. Het resultaat hiervan was mijn eerste boek, *The Nature of Managerial Work* (1973). In de jaren 90 deed ik dat nog eens dunnetjes over, door 29 managers uit verschillende sectoren (de zakenwereld, de overheid, gezondheidszorg, ngo's) die op verschillende niveaus werkzaam waren (senior, middenmanagement, uitvoerend), in organisaties van verschillende groottes (van 18 tot 800 000 werknemers (Zie figuur 1). De inzichten die hieruit voortkwamen waren onthullend en stemden ernstig. (Volledige beschrijvingen van deze dagen, en wat ik van deze dagen leerde, zijn te vinden op www.mintzberg-managing.com.) Ik gebruikte deze inzichten voor mijn boek *Managing* uit 2009. ***Simply Managing* is een verkorte versie van *Managing*, teruggebracht tot de essentie voor managers en iedereen die geïnteresseerd is in management.** Hier een selectie uit de ernstig stemmende werkelijkheid.

'Topmanagers' denken op de lange termijn, zien 'het grote geheel'. Managers op een 'lager' niveau zijn verantwoordelijk voor zaken op een beperkter vlak en op de korte termijn. Dus

waarom maakte Gord Irwin, Front Country Manager van het Banff National Park, zich zo veel zorgen over de gevolgen voor het milieu van een uitbreiding van een parkeerplaats bij een skipiste, terwijl in Ottawa Norman Inkster, hoofdinspecteur van de volledige Royal Canadian Mounted Police, fragmenten van het tv-journaal van de avond daarvoor zat te bekijken om lastige vragen aan zijn minister in het parlement die dag af te kunnen weren?

En waarom woonde Jacques Benz, directeur-generaal van GSI, een hightechbedrijf in Parijs, een vergadering over een project van een klant bij? Hij was immers een senior manager. Had hij niet op zijn kantoor baanbrekende strategieën moeten bedenken? Paul Gilding, uitvoerend directeur van Greenpeace International, was wel bezig met strategieën ontwikkelen en raakte er behoorlijk gefrustreerd van. Wie deed het goed?

Een van de managers die ik bestudeerd heb was Alan Whelan van Global Computing and Electronics bij BT in Groot-Brittannië. Aangezien hij salesmanager was, zou je verwachten dat hij contacten had met klanten, of in ieder geval met zijn mensen samenwerkte om hen te begeleiden bij het verkopen aan klanten. Op de dag dat ik Alan observeerde, verkocht hij inderdaad iets, zij het aan een manager van zijn eigen bedrijf, die terughoudend was met de ondertekening van zijn grootste contract. Was Alan aan het plannen, ordenen, bevelen, coördineren of reguleren?

Fabienne Lavoie, hoofdzuster op 4 Northwest, een pre- en post-operatieve chirurgische afdeling in een ziekenhuis in Montreal, werkte van 7.20 tot 18.45 uur, in een tempo waarvan ik als waarnemer doodmoe werd. Op een bepaald moment, in een tijdsbestek van slechts enkele minuten, overlegde ze achtereenvolgens met een chirurg over een verband, haalde ze een zie-

kenhuiskaart van een patiënt door het systeem, paste ze haar planning aan, maakte ze een praatje met iemand bij de receptie, controleerde ze een patiënt die koorts had, voerde ze een telefoongesprek om een vacature in te vullen, overlegde ze over bepaalde medicijnen voor een patiënt en maakte ze een praatje met een familielid van een patiënt. Is het echt de bedoeling dat management zo hectisch is?

En ten slotte, klopt die veel gehanteerde metafoor wel van de manager als dirigent van een orkest, die alles onder controle heeft, zodat het hele team samen prachtige muziek kan maken? Bramwell Tovey van het Winnipeg Symphony Orchestra kwam van zijn podium om over zijn functie te praten. ‘Het moeilijkste’, zei hij, ‘zijn de repetities, niet de uitvoering. Die is gemakkelijker.’ En heeft hij inderdaad alles onder controle? ‘Je moet jezelf overgeven aan de componist’, zei hij. Dus is de ‘directeur’ van het orkest eigenlijk wel echt de orkestleider, en oefent hij wel echt dat zo geroemde leiderschap uit? ‘We hebben het nooit over “de relatie”’, was zijn antwoord. Jammer van die mooie metafoor.

Voordat we verder gaan, is het nuttig om drie bekende mythes te bekijken die het moeilijk maken om managen te zien voor wat het is: management zou losstaan van leiderschap; management zou een wetenschap zijn, of op zijn minst een beroep; en managers zouden, net als wij allen, leven in tijden van grote verandering.

Leiderschap versus betrokkenheid bij de gemeenschap

Het is mode geworden om een onderscheid te maken tussen leiders en managers. De een doet de juiste dingen en weet om te gaan met verandering en de ander doet de dingen op de juiste manier en weet om te gaan met complexiteit (Bennis 1989;

	Bedrijfsleven	Overheid	Gezondheidszorg	Sociale sector
Management algemeen ('topmanagement')	<p>John Cleghorn Ceo Royal Bank of Canada</p> <p>Jacques Benz Directeur-generaal, GSI (Parijs)</p> <p>Carol Haslam Directeur, Hawkshead Ltd. (filmmaatschappij, Londen)</p> <p>Max Mintzberg Codirecteur, The Telephone Booth (Montreal)</p>	<p>John Tate Onderminister, Canadese ministerie van Justitie</p> <p>Norm Inkster Commissaris, Royal Canadian Mounted Police (RCMP)</p>	<p>Sir Duncan Nichol Ceo, National Health Service van Engeland (NHS)</p> <p>'Marc' Uitvoerend directeur ziekenhuis (Quebec)</p>	<p>Paul Gilding Uitvoerend directeur, Greenpeace International (Amsterdam)</p> <p>Dr. Rony Brauman Directeur van Artsen zonder Grenzen (Parijs)</p> <p>Catherine Joint-Dieterle Conservator en directeur, Musée de la Mode et du Costume (Parijs)</p> <p>Bramwell Tovey Dirigent, Winnipeg Symphony Orchestra</p>
Management tussenin ('middenkader')	<p>Brian Adams Directeur, Global Express, Canadair (Bombardier, Montreal)</p> <p>Alan Whelan Verkoopmanager, Global Computing and Electronics Sector, BT (Londen)</p>	<p>Glen Rivard Algemeen adviseur, Familie- en Jeugdrecht, Canadese ministerie van Justitie</p> <p>Doug Ward Directeur programmering CBC Radio, Ottawa</p> <p>Allen Burchill Bevelvoerend officier, 'H'-divisie, RCMP (Halifax)</p> <p>Sandra Davis Regionale directeur-generaal, parken Canada (Calgary)</p> <p>Charlie Zinkan Hoofdopzichter Banff National Park (Alberta)</p>	<p>Peter Coe Algemeen districtsmanager (North Hertfordshire), NHS</p> <p>Ann Sheen Directeur verpleegdiensten, Reading Hospitals, NHS</p>	<p>Paul Hohnen Directeur handel toxische stoffen, bos- sen, economische en politieke eenheden, Greenpeace International (Amsterdam)</p> <p>Abbas Gullet Hoofd subdelegatie, Internationale Rode Kruis (N'gara, Tanzania)</p>
Management aan de basis ('eerstelijnsmanagement')		<p>Gordon Irwin Front Country Manager, Banff National Park (Alberta)</p> <p>Ralph Humble Commandant, New Minas detachment, RCMP (Nova Scotia)</p>	<p>Dr. Michael Thick Chirurg levertransplantatie St. Mary's Hospital (Londen), NHS</p> <p>Dr. Stewart Webb Klinisch directeur (geriatrie), St. Charles Hospital (Londen), NHS</p> <p>Fabienne Lavoie Hoofdzuster, 4 Northwest, Jewish General Hospital (Montreal)</p>	<p>Stephen Omollo Manager, Benac en Lukole Kamp, Internationale Rod Kruis (N'gara, Tanzania)</p>

Figuur 1 De 29 geobserveerde managers*

* Volledige beschrijvingen van deze dagen (inclusief interpretatie) staan op www.mintzberg-managing.com

Kotter 1990; Zaleznik 1977). Dus zegt u mij nu eens wie de leiders en wie de managers zijn in de eerdergenoemde voorbeelden. Was Alan Whelan slechts een manager bij BT, en Bramwell Tovey slechts een leider op en naast het podium? En deed Jacques Benz de juiste dingen of de dingen op de juiste manier?

Hoe zou u het vinden als uw manager geen leiding gaf? Dat kan enorm deprimerend zijn. Zou u wel geleid willen worden door iemand die geen manager is? Dat kan erg demotiverend zijn: hoe weten deze 'leiders' wat er speelt in het bedrijf? Zoals Jim March van de Stanford Business School het verwoordt: 'Leiderschap is niet alleen romantiek, maar ook hard werken' (in Augier 2004:173).

Ik heb John Cleghorn, directeur van de Royal Bank of Canada, geobserveerd. Hij had in zijn bedrijf de reputatie dat hij bijvoorbeeld onderweg naar het vliegveld naar kantoor belde om een defecte pinautomaat te melden. Deze bank heeft duizenden pinautomaten. Was John bezig met micro-management? Misschien wilde hij een voorbeeld stellen om anderen te laten zien dat ze hun ogen goed open moesten houden voor dit soort problemen.

Eigenlijk moeten we ons momenteel eerder zorgen maken over 'macroleiders': mensen in hogere posities die proberen een bedrijf op afstand te leiden, omdat ze overal afstand van hebben genomen, behalve van 'het grote geheel'. Tegenwoordig wordt vaak gezegd dat er te veel managers zijn en te weinig leiders. Maar volgens mij **hebben we momenteel juist te veel leiders en te weinig managers. In plaats van een onderscheid te maken tussen managers en leiders, zouden we managers moeten zien als leiders, en leiderschap als goed management.**

Leiderschap focust op het individu, maar dit boek ziet management en leiderschap als ingebed in wat we noemen *betrokkenheid bij de gemeenschap*.