

# Voorwoord

In 1973 publiceerde ik *The Nature of Managerial Work* op basis van mijn proefschrift: het onderzoek naar een week uit het beroepsleven van vijf president-directeuren. In het voorwoord schreef ik dat ik me als kind altijd afvroeg wat mijn vader, de directeur van een klein productiebedrijf, nu eigenlijk de hele dag deed op zijn werk. Ik kwam wel iets te weten, maar het was nog niet genoeg.

Dus besloot ik zes jaar geleden, dertig jaar later, terug te keren naar het onderwerp, vastbesloten om er achter te komen wat mijn vrouw, manager in de telecommunicatie, eigenlijk de hele dag op haar werk deed. Niet dat ik dacht dat er zo veel veranderd was op het gebied van management. Maar ik was wel veranderd, dat hoopte ik in ieder geval. (Als u allebei de boeken leest, kunt u zien wat ik in die dertig jaar heb bijgeleerd.)

Dit keer heb ik het boek gebaseerd op een dag die ik heb doorgebracht op het werk van 29 managers, in allerlei bedrijfstakken. Ik begin dan ook met het bedanken van 29 personen (hun namen staan in een tabel enkele bladzijden verder) die aan een toeschouwer een blik hebben vergund in hun werk en hun gedachten. Van het begin tot het einde van dit boek zult u zich langzaam maar zeker bewust worden van de bijdrage die ze aan dit boek hebben geleverd.

Allerlei anderen hebben op andere wijze een grote bijdrage geleverd. Mijn persoonlijke assistente van de afgelopen tien jaar, Santa Balanca-Rodrigues, heeft zichzelf in dit boek overtroffen. Op een bepaald ogenblik heeft ze praktisch letterlijk rond de klok doorgewerkt om het manuscript op tijd bij de uitgever te krijgen. Ik sta diep bij haar in het krijt, niet alleen vanwege haar verstandige en betrokken advies als vriendin, maar ook vanwege haar rechtstreekse bijdrage aan dit manuscript.

Gui Azevedo, mijn zeer creatieve onderzoeksassistent, heeft op verschillende manieren aan dit boek bijgedragen (niet in het minst door een knoop door te hakken met betrekking tot de weergave van het manage-

mentmodel in hoofdstuk 3: 'Jij hebt het steeds over vlakken,' zei hij, 'dus dan geef je ze toch ook weer als vlakken?' Daar was ik zelf nooit opgekomen!). Vervolgens, toen Gui naar de Amazone vertrok, nam Nathalie Tremblay het over. Zij heeft het manuscript grondig gefatsoeneerd.

Ik heb de twee laatste hoofdstukken (4 en 6) laten doorlezen door de leden van ons doctoraalcolloquium en heb van hen veel nuttige tips gekregen. Ik wil in het bijzonder Brian King vermelden, die veel deskundig commentaar gaf. Verder heeft Jacinthe Tremblay geholpen met de managementvraagstukken uit hoofdstuk 5.

Ik ben vereerd dat ik voor dit boek weer heb mogen samenwerken met uitgeverij die nog steeds op de ouderwetse manier publiceren: met groot respect voor de inhoud van hun boeken en de ideeën van hun auteurs. Steve Piersanti, die een zeer bijzondere operatie heeft opgezet bij Berrett-Koehler in de Verenigde Staten, en Richard Stagg, die leiding geeft aan een team van deskundigen op het gebied van commercieel management bij Pearson in Groot-Brittannië, hebben beiden veel gedetailleerd commentaar gegeven, vooral met betrekking tot het toegankelijker maken van dit boek voor de lezer. Schrijvers zijn dol op woorden, anders zouden ze immers niet schrijven. Het probleem is dat ze vooral dol zijn op hun eigen woorden. Het moment dat ik eindelijk beseftte wat deze twee met *hun eigen* woorden wilden zeggen, is doorslaggevend geweest voor dit boek.

Beide uitgeverijen hebben het boek ook naar een aantal redacteuren gestuurd, die heel nuttige feedback hebben gegeven. Ik wil hier in het bijzonder Charlie Dorris, Jeff Kulick, Stefan Tengblad en Linda Hill vermelden. Opnieuw zetten Michael Bass en zijn team hun aanzienlijke talenten in voor de productie. Mijn speciale dank aan Laura Larson voor de eindredactie.

Ten slotte mijn welgemeende dank voor de manager in mijn leven. Saša, die van dit alles veel meer verstand heeft dan ik, was een constante bron van subtiele opmerkingen die voor mij een openbaring waren, en zij heeft op zo veel andere manieren aan dit boek bijgedragen.

*Henry Mintzberg*  
Montreal  
Mei 2009

# Een bericht aan de lezer

## 'LEES DIT EERST'

Dit boek is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in de managementpraktijk: de managers zelf, de mensen die met managers samenwerken (op het gebied van selectie, beoordeling en ontwikkeling enzovoort) en anderen die meer inzicht willen krijgen in management (wetenschappers, leraren, studenten en andere niet-managers). Al deze groepen hebben verschillende behoeften, dus ik zal eerst enkele zaken uitleggen.

Om te beginnen heb **ik bepaalde zinnen in dit boek vetgedrukt** als een lopende samenvatting van de belangrijkste punten. (Er staan geen samenvattingen in de inleiding of de conclusie van de hoofdstukken. Deze vetgedrukte zinnen zijn mijns inziens effectiever en zeker niet minder efficiënt, omdat ze midden in de tekst staan waarvan ze een samenvatting zijn.) Als u een drukbezette manager bent, zoals de managers die worden beschreven in hoofdstuk 2, of om andere redenen weinig tijd hebt, kunt u aan de hand van deze zinnen het verloop van het betoog volgen en kunt u de punten waarop u dieper wilt ingaan, helemaal lezen.

De eerste twee hoofdstukken van het boek zijn het kortst en doen het meest ter zake: ze zetten de toon van het boek. De twee hoofdstukken daarna zijn langer en gaan dieper op het onderwerp in, omdat daarin wordt beschreven wat management nu eigenlijk inhoudt, geen eenvoudige zaak. En de laatste twee, middellange, hoofdstukken, zijn meer op de praktijk gericht en soms ook grappiger. Dat waren ze althans voor mij om te schrijven. Hopelijk vindt u ze als lezer even grappig als ik. Hieronder in het kort iets over de inhoud van de hoofdstukken.

## Hoofdstuk 1: Wat doen managers?

Dit is de inleiding van het boek en bevat mijn opvatting over management. U kunt dit hoofdstuk het best helemaal doorlezen.

## Hoofdstuk 2: De dynamiek van management

Dit hoofdstuk leest vlot weg. U kunt ook snel even de samenvatting lezen. U kunt het best wel de laatste paragraaf, 'Het effect van internet', helemaal doorlezen (vanaf bladzijde 48).

## Hoofdstuk 3: Een managementmodel

Dit is een complexer hoofdstuk, waarin ik presenteer wat volgens mij de essentie is van een managementfunctie. U krijgt een goede indruk van dit hoofdstuk als u de vetgedrukte zinnen leest, maar ik kan u geen specifieke paragraaf aanwijzen om helemaal door te lezen. Zoals ik ook in de conclusie beschrijf, is dit een model dat uit onderdelen bestaat die niet los van elkaar kunnen worden gezien. Lezers met weinig voorkennis over management zullen hoofdstuk 2 en 3 het nuttigst vinden.

## Hoofdstuk 4: De ongekende variaties van management

Dit was het lastigste hoofdstuk om te schrijven en is misschien ook wel het lastigste om te lezen, vanwege de vele variaties die er mogelijk zijn op management. Opnieuw kunnen de vetgedrukte zinnen handig zijn. In het voorlaatste gedeelte van dit hoofdstuk, over de 'managementhoudingen' (vanaf bladzijde 146) worden de ideeën van dit hoofdstuk samengevat. Een aantal controversiële punten in dit hoofdstuk, vooral in verband met het feit dat aan de hand van ogenschijnlijk essentiële factoren (zoals cultuur en persoonlijke stijl) niet goed kan worden uitgelegd wat managers doen (vanaf respectievelijk bladzijde 113 en 133), zijn vooral interessant voor onderzoekers en specialisten op het gebied van managementontwikkeling.

## Hoofdstuk 5: Onvermijdelijke managementvraagstukken

Ik heb dit hoofdstuk met veel plezier geschreven en u zult het vermoedelijk ook met veel plezier lezen, vooral als u een manager bent en dus elke dag weer met dit soort situaties wordt geconfronteerd. Dit is het meest praktische hoofdstuk van het boek. Dus managers moeten dit hoofdstuk zorgvuldig doorlezen, vooral als ze op zoek zijn naar een pasklare oplossing voor hun problemen.

## Hoofdstuk 6: Effectieve managers

Dit hoofdstuk leest grotendeels lekker weg, vooral het eerste gedeelte, 'Managers maken onvermijdelijk fouten' (dat begint op bladzijde 214),

en het laatste gedeelte, 'Management, natuurlijk' (bladzijde 253), evenals de bespreking onder 'Waarom worden managers niet meer beoordeeld?' (bladzijde 246). Als u managers adviseert en ondersteunt, kunt u speciale aandacht besteden aan de paragraaf 'Selectie, beoordeling en ontwikkeling van effectieve managers' (bladzijde 239).

### **Bijlage**

Hierin wordt een dag beschreven uit het leven van acht van de managers die in het boek worden beschreven. Volledige beschrijvingen van alle 29 observatiedagen en mijn conceptuele interpretaties van die dagen zijn te vinden op [www.mintzberg-managing.com](http://www.mintzberg-managing.com).



# 1

## Wat doen managers?

We weten meer over de motieven, leefgewoonten en de meest intieme rituelen van de primitieve volkeren in Nieuw-Guinea en soortgelijke gebieden dan over de managers van Unilever House.

Roy Lewis en Rosemary Stewart (1958:17)

Het is alweer vijftig jaar geleden dat bovenstaande woorden zijn geschreven, maar ze zijn nog steeds waar. Toch is het gemakkelijk genoeg om erachter te komen wat managers doen. Kijk goed naar een dirigent van een orkest, niet tijdens de uitvoering, maar tijdens de repetities, als u de mythe van de manager op het podium wilt ontzenuwen. Woon een vergadering bij terwijl de directeur van een hightechbedrijf deelneemt aan de bespreking van een nieuw project. Loop eens mee met de beheerder van een vluchtelingenkamp terwijl hij alert op zoek is naar signalen van dreigend geweld.

Het is niet moeilijk om erachter te komen wat managers doen, maar wel om hun gedrag te verklaren. Wat is de logica achter de talloze activiteiten die managers uitvoeren?

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 uitsluitend over management, geen eenvoudig onderwerp.** Daarom heb ik gekozen voor een algemene titel, *Managing*,<sup>1</sup> omdat het bedoeld is als standaardwerk en volledig wil zijn over deze praktijk in haar talloze variaties. De kenmerken, inhoud en variaties van de functie worden beschreven, evenals de vraagstukken waarmee managers worden geconfronteerd en de manier waarop managers effectief kunnen worden. Mijn doelstelling is eenvoudig. Management is belang-

rijk 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.

Wanneer u deze managementpraktijk slechts gedeeltelijk of helemaal niet begrijpt, en dat geldt vaak ook voor de managers zelf, zou u een boek moeten kunnen pakken dat inzichten biedt op basis van uitgebreid onderzoek over de grote vragen op het gebied van management. De meeste boeken beginnen er niet eens aan. Dit boek wel. In dit boek worden de volgende vragen behandeld:

- Hebben managers het te druk met hun werk om na te denken over wat hun werk nu feitelijk inhoudt?
- Zijn leiders echt veel belangrijker dan managers?
- Waarom is het werk van de manager voornamelijk zo hectisch? En maakt internet dit minder erg of juist erger?
- Is de hele kwestie van managementstijl minder belangrijk dan altijd is aangenomen?
- Hoe moeten managers contacten onderhouden als de aard van hun werk juist afstand creëert tot het onderwerp waarover ze de verantwoordelijkheid hebben?
- Waarom worden managers niet meer beoordeeld?
- Hoe kan iemand in deze functie zelfvertrouwen uitstralen zonder arrogant te worden? Of voorkomen dat hij ten onder gaat aan zijn eigen succes?
- Is dit werk uitsluitend geschikt voor managers?

### **Wat is er misgegaan met management?**

Ik begon mijn carrière met een onderzoek naar dit onderwerp: voor mijn proefschrift observeerde ik één week uit het beroepsleven van vijf president-directeuren. Dit leidde tot het boek *The Nature of Managerial Work* (1973) en het artikel 'The Manager's Job: Folklore and Fact' (1975). Beide werden positief ontvangen. Mijn onderzoek leidde ook tot een stroom van replicatieonderzoeken.<sup>2</sup>

Maar die stroom droogde op, en momenteel vindt er opmerkelijk weinig systematisch onderzoek naar de aard van management plaats. Veel boeken hebben het woord 'management' in de titel, maar weinig van deze boeken gaan echt over management (Brunsson 2007:7; Hales 1999:339).<sup>3</sup> Als u op zoek gaat naar de beste boeken over het onderwerp die gebaseerd zijn op onderzoek, komt u vermoedelijk terecht bij *Leadership: What*



*Effective Managers Really Do and How They Do It* (1979) van Len Sayles, *The General Managers* (1982) van John Kotter, *Becoming a Master Manager* (1990) van Robert Quinn et al. en *Becoming a Manager* van Linda Hill (eerste editie, 1992). Let goed op de jaartallen.

Er is dus geen vooruitgang geboekt op het gebied van onze inzichten in de managementfunctie. In 1916 publiceerde de Franse industrieel Henri Fayol het boek *General and Industrial Administration* (Engelse vertaling, 1949), waarin hij management beschreef als 'plannen, ordenen, bevelen, coördineren en regelen'. Tachtig jaar later stond in een krant uit Montreal de volgende functiebeschrijving voor de nieuwe directeur-generaal van de stad: 'verantwoordelijk voor planning, ordening, leidinggeven en regelen van alle activiteiten van de stad' (Lalonde 1977:1). Onze gangbare opvatting over management is dus niet zo veel veranderd.

Al jaren stel ik aan groepen managers de volgende vraag: 'Wat gebeurde er op de dag dat u manager werd?' Het antwoord is bijna altijd hetzelfde: verbaasde blikken, vervolgens een schouderophalen, en ten slotte opmerkingen als 'Niets.' Er wordt van u verwacht dat u zelf ontdekt wat management inhoudt, net als bij seks, gewoonlijk met vergeleekbare dramatische eerste gevolgen. Gisteren was u nog fluitist of chirurg, vandaag moet u leidinggeven aan mensen die fluitist of chirurg zijn. Alles is veranderd. Toch staat u er alleen voor, verward. 'De nieuwe managers hebben via ervaring geleerd wat het betekende om manager te zijn' (Hill, tweede editie, 2003:9).

Dus keer ik in dit boek terug naar de aard van de managementfunctie. Hierbij blijven enkele van mijn eerdere conclusies overeind (in hoofdstuk 2), worden andere conclusies herzien (in hoofdstuk 3 en 4) en worden er nieuwe conclusies getrokken (in hoofdstuk 5 en 6).

### **Enkele ontvullende feiten**

Omdat hij een salesmanager voor Global Computing and Electronics bij BT in Groot-Brittannië was, zou u verwachten dat Alan Whelan 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 regelen?

'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 Natio-

nal 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? Fabienne Lavoie, hoofdzuster op 4 Northwest, een pre- en postoperatieve 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 ziekenhuiskaart 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 veelgehanteerde 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.

## **Negenentwintig dagen management**

Zo kan ik nog wel even doorgaan. Dit is nog maar het topje van de managementijsberg. Ik heb een dag doorgebracht met deze en andere managers, in totaal 29, waarbij ik hen observeerde, interviewde en hun agenda's voor een week of een maand bestudeerde, om erachter te komen wat ze nu eigenlijk echt deden. Het materiaal uit dat onderzoek vormt de basis voor dit boek.

Zoals in tabel 1.1 is te zien, waren deze managers afkomstig uit het bedrijfsleven, de overheid, de gezondheidszorg en de sociale sector (nongouvernementele organisaties, organisaties zonder winstoogmerk enzovoort),<sup>4</sup> en uit allerlei soorten organisaties, waaronder het bankwezen,

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

Opmerking: in de tekst van dit boek noem ik sommige managers bij hun voornaam en andere bij hun formele titel, afhankelijk van wat mij het natuurlijkst leek.

Tabel 1.1. De 29 geobserveerde managers