

Handboek managementvaardigheden

ROBERT E. QUINN, SUE R. FAERMAN, MICHAEL P. THOMPSON,
MICHAEL R. MCGRATH, DAVID S. BRIGHT



Handboek managementvaardigheden

Zesde druk

Robert E. Quinn
Sue R. Faerman
Michael P. Thompson
Michael R. McGrath
David S. Bright

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
BIM Media B.V.
Postbus 16262
2500 BG Den Haag
tel.: (070) 304 67 77
www.bimmedia.nl

Oorspronkelijke titel: *Becoming A Master Manager: A Competing Values Approach – 6th Edition*
Original English language edition published by John Wiley & Sons, Inc., New York, USA
Copyright © 2015 John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Nederlandse vertaling © 2015 BIM Media B.V., Den Haag
Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

1e druk 1994
2e druk 1997
3e druk 2003
4e druk 2007
5e druk 2011
6e druk 2015

Vertaling: Fred van Lierop/Viatekst, Wijchen
Ontwerp binnenwerk en omslag: Studio Bassa, Culemborg
Zetwerk: Redactie bureau Ron Heijer, Markelo
Omslag: Agraphics Design, Apeldoorn

ISBN 978 90 395 2960 7
NUR 163 / 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V.
Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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 enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
Voorzover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.
Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.
While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Verkorte inhoud

Voorwoord	vi
Inhoud	xiii
Module 1	
Betrokkenheid en samenhang tot stand brengen en onderhouden	41
1.1 Inzicht in uzelf en anderen	43
1.2 Eerlijk en effectief communiceren	60
1.3 Anderen begeleiden en ontwikkelen	73
1.4 Groepen managen en teams leiden	89
1.5 Constructieve conflicten managen en aanmoedigen	112
Module 2	
Stabiliteit en continuïteit tot stand brengen en in stand houden	135
2.1 Informatiestromen organiseren	136
2.2 Crossfunctioneel werken en managen	150
2.3 Projecten plannen en coördineren	161
2.4 Prestaties en kwaliteit meten en controleren	182
2.5 Compliantie aanmoedigen en verwezenlijken	194
Module 3	
Productiviteit verbeteren en rentabiliteit verhogen	215
3.1 Een visie ontwikkelen en communiceren	217
3.2 Doelen en doelstellingen formuleren	232
3.3 Uzelf en anderen motiveren	248
3.4 Ontwerpen en organiseren	269
3.5 Uitvoering aansturen en streven naar resultaten	290
Module 4	
Veranderingen bevorderen en aanpassingsvermogen aanmoedigen	309
4.1 Macht en invloed ethisch en effectief gebruiken	310
4.2 Nieuwe ideeën verdedigen en aan de man brengen	328
4.3 Innovatie stimuleren en aanmoedigen	347
4.4 Onderhandelen over inzet en overeenstemming	362
4.5 Veranderingen implementeren en doen aanvaarden	378
Conclusie	
Integratie en de weg naar het meesterschap	403

Voorwoord

Inleiding tot de zesde editie

Met deze zesde editie is er bijna 35 jaar voorbijgegaan sinds het kader van concurrerende waarden werd ontwikkeld. Het *Handboek managementvaardigheden* was één van de eerste boeken over leiderschapontwikkeling dat niet alleen het belang van een conceptueel inzicht in managementvaardigheden benadrukte, maar ook de behoefte om die vaardigheden door middel van oefeningen aan te leren. In de tussenliggende decennia is veel van het leiderschapsonderwijs dezelfde kant opgegaan, naar een oriëntatie van leren door doen. Het grote aantal op vaardigheden gerichte teksten getuigt van de waarde van onze oorspronkelijke benadering.

Het *Handboek managementvaardigheden* is gebouwd op een solide, conceptuele basis. Het kader van concurrerende waarden is ontworpen om lezers te helpen de complexe en dynamische natuur van de organisatorische wereld te begrijpen door de vier metamodellen te onderzoeken. Het **rationeel-doelmodel** richt zich op de behoefte aan productiviteit en rentabiliteit, samengevat door de imperatief *concurreren*. De tegenpool hiervan is het **human-relationsmodel** dat zich richt op betrokkenheid en samenhang en dat kan worden samengevat door de imperatief *samenwerken*. Het **intern-procesmodel** benadrukt het belang van het tot stand brengen en in stand houden van stabiliteit en representeert de imperatief *controleren*. Deze heeft als tegenpool het **open-systeemmodel** dat de nadruk legt op aanpasbaarheid en innovatie en gerepresenteerd wordt door de imperatief *creëren*. Samen bieden deze vier modellen een holistisch perspectief op wat nodig is om een organisatie effectief te managen.

En inderdaad, één van de opvallende kenmerken van het concurrerende-waardenkader is de nadruk op het omarmen van paradoxen. Het vraagt eerst onze aandacht voor het feit dat managers en leiders constant geconfronteerd worden met een reeks keuzes die compromissen vereisen. Willen we: hogere kwaliteit OF lagere kosten? Betere voorwaarden voor onze werknemers OF snellere responstijden voor onze klanten? Autoritaire leiders met een eigen visie op de organisatie OF leiders die openstaan voor participatie en de ideeën van anderen waarderen?

Het concurrerende-waardenkader vraagt vervolgens onze aandacht voor het feit dat managers verschillen moeten integreren. Het is moeilijk om effectief te zijn zonder een veelvoud aan belangen te integreren. Een duurzaam concurrentievoordeel is echt alleen mogelijk wanneer we manieren vinden om boven paradoxen uit te reiken. De meest bewonderde organisaties zoeken tegenwoordig naar manieren om aan de eisen tegemoet te komen van belanghebbenden EN aandeelhouders. Ze zoeken naar manieren om de kwaliteit te verbeteren EN de kosten te verlagen, evenals naar het verbeteren van de voorwaarden voor werknemers EN het verhogen van de klanttevredenheid; en hun leiders zijn vooruitziend EN participatief. Inzicht hebben in het concurrerende-

waardenkader verschuift ons denken naar een 'en/en'-benadering van management. Het gevolg is dat het huidige en toekomstige managers kan helpen hun vermogen te ontwikkelen om snel, trefzeker, vindingrijk en ethisch te handelen, wanneer ze geconfronteerd worden met paradoxen die alomtegenwoordig zijn in organisaties overal ter wereld.

Onze benadering is gegroeid in de loop van verscheidene jaren van onderzoek en educatieve experimenten. Naast de artikelen en boeken die we hebben geschreven, hebben we deze materialen ook gebruikt tijdens onze colleges voor studenten en academici aan universiteiten, evenals in managementprogramma's en in programma's voor de ontwikkeling van leidinggevers. We hebben ook belangrijke organisaties in de publieke en private sector geholpen grootschalige programma's te ontwerpen voor het verbeteren van de vaardigheden van professionele managers. Honderdduizenden professionele managers hebben programma's volbracht waarin het concurrerende-waardenkader als onderliggend fundament en integrerend thema werd toegepast. De resultaten waren bevredigend en leerzaam – bevredigend omdat zowel onze studenten als wijzelf in dat proces een transformatie ondergingen. We hopen dat het gebruik van dit leerboek ook voor u vergelijkbare resultaten oplevert.

Veranderingen ten opzichte van de vijfde editie

Eén van de paradoxen die we moesten managen is het vinden van een balans tussen de behoefte om de tekst te updaten en de behoefte aan continuïteit. De vijfde editie introduceerde een ingrijpende herstructurering in de presentatie van de vaardigheden en hoewel ons denken zich blijft ontwikkelen, hebben we ervoor gekozen deze veranderingen in de huidige editie te behouden. De veranderingen in deze editie zijn minder substantieel. We hebben voornamelijk de presentatie van theoretische ideeën bijgewerkt met bevindingen die in het licht van onderzoek opkwamen. We presenteren een samenvatting van deze veranderingen in de inleiding van de vaardigheden die volgen. We hebben voor de vaardigheidstraining ook de inschatting, analyse, oefening en toepassing herzien om ze gebruiksvriendelijker te maken en om meer actuele gebeurtenissen te weerspiegelen.

In termen van wat hetzelfde is gebleven, zijn we doorgegaan met de inzet van vier modellen, in plaats van acht rollen, om de vaardigheden te omsluiten die verbonden zijn met leidinggeven en managen vanuit het perspectief van concurrerende waarden. Bovendien begint elke module met het benadrukken van de organisatiedoelen, paradoxen en de vijf vaardigheden die de waarden van het kwadrant naar de praktijk vertalen.

De belangrijkste nadruk in deze editie blijft dus liggen op het benadrukken van de fundamentele paradoxen die de managementpraktijk zo complex maken. Onze benadering in deze editie gaat door met het benadrukken van vaardigheden in termen van onderliggende, theoretische waarde-intenties, in plaats van op specifieke leidinggevende rollen. Deze benadering legt ook het feit uit dat managers in de praktijk naadloos tussen vaardigheden moeten kunnen navigeren en deze op hetzelfde moment moeten

kunnen toepassen. In feite erkennen we dat de 21 vaardigheden in deze versie van het boek allemaal belangrijk en complementair zijn om de manager te helpen de imperatieven van elk van de vier managementmodellen te bereiken. Onze plaatsing van vaardigheden in kwadranten is gebaseerd op bevindingen uit empirisch onderzoek, dat op zijn beurt gebaseerd is op de dominante, onderliggende waarde-oriëntatie. We willen echter in geen geval suggereren dat een vaardigheid zoals 'eerlijk en effectief communiceren' alleen belangrijk is voor organisaties die tot doel hebben betrokkenheid van werknemers op te bouwen en te ondersteunen. Het belangrijkste punt van het concurrerende-waardenkader is dus inderdaad dat ALLE vaardigheden bijdragen aan positieve en duurzame organisaties.

Inleiding: Concurrerende waarden als managementbenadering

De inleiding legt uit wat het concurrerende-waardenkader is en hoe daarin vier contrasterende perspectieven voor organisatie-effectiviteit zijn geïntegreerd door de evolutie van managementmodellen te beschrijven. Samen met de onderliggende modellen nemen we uit de voorgaande edities van dit boek de aanduidingen voor de handelingsimperatieven (Samenwerken, Controleren, Concurreren, Creëren) over, wanneer we naar de kwadranten van het concurrerende-waardenkader verwijzen. We willen echter benadrukken dat deze termen slechts voor het gemak dienen en zodoende een al te eenvoudige voorstelling geven van wat managers moeten doen om te slagen. We willen de lezers dan ook op het hart drukken de criteria te onthouden voor effectiviteit en de doel-middelentheorieën die met elk kwadrant van het model zijn verbonden. We hopen dat deze benadering de lezers helpt om de subtiele nuances van het concurrerende-waardenkader beter naar waarde te schatten terwijl ze zich inspinnen om op elk gebied vaardigheden onder de knie te krijgen, met elkaar in evenwicht te brengen en te combineren.

Net als in de voorgaande editie leggen we kort uit hoe het concurrerende-waardenkader verband houdt met de organisatiecultuur. Deze informatie kan vooral nuttig zijn voor studenten die momenteel een dienstverband hebben. Docenten kunnen studenten aan het begin van een cursus een beoordeling van de organisatiecultuur uit Module 3, Vaardigheid 4 laten invullen, zodat die studenten kunnen bedenken hoe hun vaardigheden in de cultuur van hun huidige werkgever passen.

Daarnaast verduidelijken we de gestructureerde benadering van leren die we in dit boek gebruiken. Elke vaardigheid volgt de ALAPA-benadering van leren die ook in alle voorgaande edities van dit boek is toegepast. Vaardigheden beginnen met een voorafgaande Inschatting, gevolgd door het materiaal van Leren. De meeste vaardigheden omvatten tevens afzonderlijke taken voor Analyse, Oefening en Toepassing, waarna het geheel wordt afgesloten met een Reflectie. Om lezers van een voorbeeld van de ALAPA-benadering te voorzien, sluiten we de Inleiding af met de vaardigheid 'Kritisch denken', die oorspronkelijk afkomstig is uit het eerste hoofdstuk van de vierde editie.

Module 1: Betrokkenheid en samenhang tot stand brengen en onderhouden

Net als in voorgaande edities beginnen we met het human-relationsmodel en de handelingsimperatief Samenwerken. Dit perspectief focust zich op het creëren en onderhouden van betrokkenheid, samenhang en een positieve moraal.

Paradoxen

De belangrijkste paradox bij het zoeken naar betrokkenheid en samenhang is, vanuit het perspectief van het concurrerende-waardenkader gezien, de behoefte van individuen om hun individualiteit uit te drukken, terwijl ze juist een zeker niveau van samenhang nodig hebben om de organisatie vooruit te helpen. Ongeacht of ze zoeken naar betrokkenheid en samenhang in bedrijven, clubs of vrijwilligersorganisaties, worden leiders met een aantal paradoxen geconfronteerd.

De drie paradoxen die in deze module worden besproken, zijn:

- Vergroten van ons zelfbewustzijn en onze zelfkennis vergroot ook onze capaciteit om te veranderen, dus in het proces dat ons leert wie we zijn, worden we een nieuw iemand.
- Door mensen bij besluitvormingsprocessen te betrekken, kan de effectiviteit van een besluit worden verhoogd, maar neemt de efficiëntie van het proces af.
- Het opzetten van een effectief team kan (tijdelijk) leiden tot verminderde productiviteit of efficiëntie aangezien individuen de gelegenheid krijgen nieuwe vaardigheden en talenten te ontwikkelen.

Vaardigheden

De vijf **vaardigheden** die in deze module worden beschreven, omvatten inzicht in uzelf en anderen, eerlijk en effectief communiceren, anderen begeleiden en ontwikkelen, groepen managen en teams leiden en constructieve conflicten managen en aanmoedigen. Deze corresponderen met de rollen van mentor en stimulator, zoals in de vorige edities is beschreven.

Opvallende updates in deze onderdelen, zijn:

- Inzicht in uzelf en anderen omvat een nieuwe inschatting die zich concentreert op positieve gewoonten, een bijgewerkte beschrijving van de basisbetekenis van zelfbewustzijn zoals die wordt begrepen in de literatuur over emotionele intelligentie, en een beschrijving van het verschil tussen openheid en een defensieve houding bij zelfonderzoek. De oefening in dit onderdeel is gewijzigd om studenten beter te kunnen helpen openheid te ontwikkelen en te behouden.
- Anderen begeleiden en ontwikkelen omvat strengere nadruk op de behoefte aan een samenwerkend ontwikkelingsperspectief wanneer prestatie management wordt geoefend. We hebben ook de stappen opgehelderd die nodig zijn voor het overdragen van een onderzoek naar prestatie management, en we benadrukken de behoefte aan continu doorlopende feedback in de relatie tussen manager en werknemer.

Module 2: Stabiliteit en continuïteit tot stand brengen en in stand houden

Module 2 behandelt het intern-procesmodel en de handelingsimperatief Controleren. Dit perspectief concentreert zich op het tot stand brengen en in stand houden van stabiliteit en continuïteit.

Paradoxen

Vanuit het perspectief van het overkoepelende concurrerende-waardenkader gezien, is de primaire paradox van het zoeken naar stabiliteit en controle gelegen in de behoefte aan aanpassingsvermogen en externe ondersteuning. Paradoxen die er vooral in het intern-proceskwadrant uitspringen, zijn:

- Alle details op een rijtje krijgen door het meten en monitoren van prestaties en tevens het grote geheel in de gaten houden zonder te verzanden in te veel regels en procedures.
- Werken aan crossfunctionele teams en speciale projecten als hulp bij het verbeteren van organisatieprocessen en nog steeds het volbrengen van de dagelijkse werkdoelen.
- Opvolgen van het bedrijfsbeleid en -procedures en tegelijkertijd het opnieuw bedenken van beleid en procedures om effectiever en efficiënter te worden.

Vaardigheden

Module 2 omvat de vaardigheden informatiestromen organiseren, crossfunctioneel werken en managen, projecten plannen en coördineren, prestaties en kwaliteit meten en controleren en compliantie aanmoedigen en verwezenlijken. Deze corresponderen met de rollen van controleur en coördinator, zoals die in de vorige edities vertegenwoordigd waren. Het onderdeel over het organiseren van informatiestromen is bijgewerkt en weerspiegelt nu ook een aantal hordes die verbonden zijn met digitale communicatie.

Module 3: Productiviteit verbeteren en rentabiliteit verhogen

Module 3 bouwt voort op de vooronderstellingen van het rationeel-doelmodel en de handelingsimperatief Concurrenieren. Het benadrukt voor effectief concurrenieren het belang van visie, doelen stellen en de uitvoering.

Paradoxen

Zoals eerder is aangegeven, treedt voor het rationeel-doelmodel de belangrijkste spanning op vanwege de duidelijke oppositie in het doen toenemen van productiviteit en winstgevendheid terwijl bij werknemers betrokkenheid tot stand wordt gebracht en onderhouden. Andere paradoxen waarmee managers worden geconfronteerd, zijn:

- Verwachten dat de leider een duidelijke visie voor de organisatie levert, terwijl men die visie wil baseren op participatieve processen.
- Knopen doorhakken en verdergaan terwijl men juist voldoende tijd neemt om te zorgen dat alle relevante feiten zijn geanalyseerd.
- Prestatiemeetsystemen inzetten om individuele doelen op organisatiedoelen af te stemmen zonder te veel tijd te besteden aan doelen stellen en prestatiebeoordeling.

Vaardigheden

De vijf vaardigheden van deze module omvatten een visie ontwikkelen en communiceren, doelen en doelstellingen formuleren, uzelf en anderen motiveren, ontwerpen en organiseren, en uitvoering aansturen en streven naar resultaten. Deze corresponderen met de rollen van bestuurder en producent, zoals in de vorige edities is beschreven.

Opvallende updates in deze onderdelen, zijn:

- De presentatie over hoe een visie wordt gedefinieerd en ingekaderd is nu volledig herzien om eigentijdse perspectieven beter te kunnen vertegenwoordigen.
- Het verband tussen visie en strategie wordt nu nog directer besproken.
- De discussie over de organisatiestructuur is zodanig bijgewerkt dat ook de discussie over opkomende en top-down-vormen van organiseren daarin wordt meegenomen.
- De usps-oefening is bijgewerkt om studenten toegang te bieden tot geüpdatete informatie.

Module 4: Veranderingen bevorderen en aanpassingsvermogen aanmoedigen

De laatste module behandelt het open-systeemmodel, dat zich richt op verandering, aanpassingsvermogen en externe ondersteuning overeenkomstig de handelingsimpe-
ratief Creëren.

Paradoxen

Veranderingen bevorderen en aanpassingsvermogen aanmoedigen lijkt direct in te gaan tegen de gerichtheid op stabiliteit en controle die door het intern-procesmodel als cruciaal wordt bestempeld, maar we houden in dit model ook rekening met meer subtiele paradoxen. Bijvoorbeeld:

- Verwachten dat leiders machtig zijn en tegelijkertijd wantrouwig zijn over machtige leiders.
- Routines en gewoontes gebruiken om creativiteit en innovatie te ontwikkelen.
- Toenemende weerstand om te veranderen door toenemende druk tot veranderen.

Vaardigheden

Deze module omvat de vaardigheden macht ethisch en effectief gebruiken, nieuwe ideeën verdedigen en aan de man brengen, innovatie stimuleren en aanmoedigen, onderhandelen over inzet en overeenstemming, en veranderingen implementeren en doen aanvaarden. Deze corresponderen met de rollen van innovator en bemiddelaar, zoals ze in de vorige versies zijn vertegenwoordigd.

Opvallende updates in deze onderdelen, zijn:

- De vaardigheid innovatie stimuleren en aanmoedigen is bijgewerkt om meer perspectief te kunnen bieden aan de voorwaarden die voor het genereren van creatief denken zijn vereist.
- De discussie over het implementeren en doen aanvaarden van veranderingen omvat nu een breder perspectief op de krachten voor of tegen verandering.

Conclusie: Integratie en de weg naar het meesterschap

De conclusie keert terug naar het totale concurrerende-waardenkader. We beginnen met een bespreking van integratie en gedragscomplexiteit. Op basis van feedback van docenten hebben we in het boek een bespreking van 'negatieve zones' opgenomen. De conclusie omvat een bespreking van het concept 'lift' zoals voorgesteld door R.W. Quinn en R.E. Quinn (2009). Omdat de vier psychologische toestanden die voor het optreden van lift zijn vereist, overeenkomen met de vier kwadranten van het concurrerende-waardenkader, is dit model van toegevoegde waarde zonder studenten te overweldigen met een totaal nieuwe benadering aan het eind van het boek. We ronden het boek af met een bespreking van de stappen in het ontwikkelingsproces, het belang van levenslang leren en een agenda voor zelfverbetering. Het is ons doel lezers eraan te herinneren dat meester-manager worden een proces is dat doorgaat zolang ze zichzelf openstellen voor nieuwe groeiervaringen.

Hoe dit boek te gebruiken?

Dit boek kan op een aantal manieren worden gebruikt. Het is heel geschikt als hoofdtekst voor een cursus die in het bijzonder bedoeld is voor de ontwikkeling van vaardigheden. Daarnaast kan het boek worden gebruikt in combinatie met meer traditionele leerstof om hetzelfde doel te bereiken. Bijvoorbeeld in cursussen over gedrag van organisaties of de grondslagen van management. Het boek wordt gebruikt door opleidingsinstituten in de bedrijfskunde, maar ook door universiteiten en hogescholen en in programma's voor overheids- en nonprofitmanagement. Naast het materiaal in dit studieboek is online Engelstalig ondersteunend materiaal verkrijgbaar:

- Voor studenten: Zelfbeoordelingstest concurrerende waarden en PowerPoint-dia's
- Voor docenten: Docentenhandleiding en Test Bank

Toegang tot het ondersteunend materiaal en de docentenhandleiding kan worden verkregen via de pagina bij dit boek op www.academicsservice.nl.

Docenten en studenten met vragen, opmerkingen en suggesties moedigen we aan contact op te nemen met de auteurs. Het aanspreekpunt van de auteurs is David Bright (brightds@gmail.com).

Robert E. Quinn
Sue R. Faerman
Michael P. Thompson
Michael R. McGrath
David S. Bright

Inhoud

Voorwoord	vi
Inleiding	
Concurrerende waarden als management-benadering	1
Module 1	
Betrokkenheid en samenhang tot stand brengen en onderhouden	41
1.1 Inzicht in uzelf en anderen	43
1.1.1 INSCHATTING 1 – Ankers en riemen	43
1.1.2 INSCHATTING 2 – Ontwikkelen van positieve gewoonten	45
1.1.3 LEREN – Inzicht in uzelf en anderen	47
1.1.4 ANALYSE – Het Johari-diagram gebruiken om gedrag te analyseren	57
1.1.5 OEFENING – Oefenen in het ontvangen van feedback	57
1.1.6 TOEPASSING – Vragen om feedback	59
1.2 Eerlijk en effectief communiceren	60
1.2.1 INSCHATTING – Communicatieve vaardigheden	60
1.2.2 LEREN – Eerlijk en effectief communiceren	61
1.2.3 ANALYSE – Communicatieve vaardigheden ontwikkelen met de linker kolom	70
1.2.4 OEFENING – Reflectief luisteren gebruiken om gedachten en gevoelens naar de rechter kolom te brengen: Stacy Brock en Terry Lord	71
1.2.5 TOEPASSING – Reflectieve luistervaardigheden ontwikkelen	72
1.3 Anderen begeleiden en ontwikkelen	73
1.3.1 INSCHATTING – Veronderstellingen over prestatiebeoordelingen	73
1.3.2 LEREN – Anderen begeleiden en ontwikkelen	74
1.3.3 ANALYSE – Verenigde Chemische Bedrijven	85
1.3.4 OEFENING – Wat zou u in de prestatiebeoordeling opnemen?	87
1.3.5 TOEPASSING – Uw vermogen ontwikkelen om anderen te ontwikkelen	88
1.4 Groepen managen en teams leiden	89
1.4.1 INSCHATTING – Bent u een teamspeler?	89
1.4.2 LEREN – Groepen managen en teams leiden	91
1.4.3 ANALYSE – Blijf-Leven BV	108
1.4.4 OEFENING – Taakgroep Ethiek	109
1.4.5 TOEPASSING – Actieplan voor teambuilding	111
1.5 Constructieve conflicten managen en aanmoedigen	112
1.5.1 INSCHATTING – Hoe gaat u met conflicten om?	112
1.5.2 LEREN – Constructieve conflicten managen en aanmoedigen	115
1.5.3 ANALYSE – Zack Elektronische Onderdelen	126
1.5.4 OEFENING – Win zoveel u kunt	128
1.5.5 TOEPASSING – Management van uw eigen conflicten	129
MODULE 1 – Evaluatiematrix voor op samenwerken gerichte vaardigheden	130

Module 2	
Stabiliteit en continuïteit tot stand brengen en in stand houden	135
2.1 Informatiestromen organiseren	136
2.1.1 INSCHATTING – Te veel gegevens en hiaten in informatie vaststellen	136
2.1.2 LEREN – Informatiestromen organiseren	138
2.1.3 ANALYSE – De TRAF-methode gebruiken om te beslissen wat er met informatie moet gebeuren	146
2.1.4 OEFENING – Berichten duidelijk, beknopt en volledig maken	148
2.1.5 TOEPASSING – Uw eigen gegevens- en informatieverkeer sturen	149
2.2 Crossfunctioneel werken en managen	150
2.2.1 INSCHATTING – Uw organisatie in kaart brengen	150
2.2.2 LEREN – Crossfunctioneel werken en managen	151
2.2.3 ANALYSE – Zitten er fouten in het ontwerp?	158
2.2.4 OEFENING – Introductieperiode voor studenten	159
2.2.5 TOEPASSING – Een crossfunctioneel team onderzoeken	161
2.3 Projecten plannen en coördineren	161
2.3.1 INSCHATTING – Projectplanning	161
2.3.2 LEREN – Projecten plannen en coördineren	162
2.3.3 ANALYSE – Plannen van een trainingscursus	178
2.3.4 OEFENING – De banenmarkt	180
2.3.5 TOEPASSING – Uw eigen project managen	181
2.4 Prestaties en kwaliteit meten en controleren	182
2.4.1 INSCHATTING – Vaststellen van geschikte prestatiecriteria	182
2.4.2 LEREN – Meten en controleren van prestaties en kwaliteit	183
2.4.3 ANALYSE – Prestaties verbeteren in de gezondheidsindustrie	191
2.4.4 OEFENING – Ontwikkelen van prestatieeethulpmiddelen voor het onderwijs	192
2.4.5 TOEPASSING – Ontwikkelen van prestatieeethulpmiddelen voor uw eigen werk	193
2.5 Compliance aanmoedigen en verwezenlijken	194
2.5.1 INSCHATTING – Reacties op methoden om compliance aan te moedigen	194
2.5.2 LEREN – Compliance aanmoedigen en verwezenlijken	196
2.5.3 ANALYSE – Strategieën van de Verenigde Staten om compliance te vergroten	208
2.5.4 OEFENING – Compliance verplaatsen naar buiten de werkplek	208
2.5.5 TOEPASSING – Het compliancebeleid en de praktijk in uw organisatie	209
MODULE 2 – Evaluatiematrix voor op controle gerichte vaardigheden	210
Module 3	
Productiviteit verbeteren en rentabiliteit verhogen	215
3.1 Een visie ontwikkelen en communiceren	217
3.1.1 INSCHATTING – Hoe u een visie ontwikkelt en communiceert	217
3.1.2 LEREN – Een visie ontwikkelen en communiceren	218
3.1.3 ANALYSE – S. K. Ko: De onwillige ziener	227
3.1.4 OEFENING – Uw eigen leiderschapsverhaal maken	230
3.1.5 TOEPASSING – Een voorstelling maken van uw carrière	231

3.2	Doelen en doelstellingen formuleren	232
3.2.1	INSCHATTING – Persoonlijke doelen vaststellen	232
3.2.2	LEREN – Doelen en doelstellingen formuleren	233
3.2.3	ANALYSE – MBO is niets voor mij	243
3.2.4	OEFENING – Maak een implementatieplan	246
3.2.5	TOEPASSING – Het gebruik van doelen stellen binnen uw organisatie evalueren	247
3.3	Uzelf en anderen motiveren	248
3.3.1	INSCHATTING – Wanneer bent u het meest gemotiveerd en het productiefst?	248
3.3.2	LEREN – Uzelf en anderen motiveren	249
3.3.3	ANALYSE – Van gemotiveerd tot gedemotiveerd in 60 seconden	262
3.3.4	OEFENING – Stimulering en betrokkenheid	265
3.3.5	TOEPASSING – Wanneer zijn u en uw collega's het meest gemotiveerd en productief?	268
3.4	Ontwerpen en organiseren	269
3.4.1	INSCHATTING – Beoordelen van een organisatiecultuur	269
3.4.2	LEREN – Ontwerpen en organiseren	270
3.4.3	ANALYSE – Reageren op problemen in de omgeving	286
3.4.4	OEFENING – Schrijf een mogelijke toekomst voor usps	288
3.4.5	TOEPASSING – Ontwerp en organisatie van uw bedrijf begrijpen	289
3.5	Uitvoering aansturen en streven naar resultaten	290
3.5.1	INSCHATTING – Oriëntatie op uw leiderschapstaak	290
3.5.2	LEREN – Uitvoering aansturen en streven naar resultaten	291
3.5.3	ANALYSE – Uitvoering en resultaten in een crisissituatie	300
3.5.4	OEFENING – De invloed van een nieuwe president-directeur op uitvoering en resultaten	302
3.5.5	TOEPASSING – Ken uw tijd	302
	MODULE 3 – Evaluatiematrix voor op concurreren gerichte vaardigheden	304

Module 4

	Veranderingen bevorderen en aanpassingsvermogen aanmoedigen	309
4.1	Macht en invloed ethisch en effectief gebruiken	310
4.1.1	INSCHATTING – Wie heeft de macht?	310
4.1.2	LEREN – Macht ethisch en effectief gebruiken	311
4.1.3	ANALYSE – Misschien kunt u me hiermee helpen? Casus Daan Loman	324
4.1.4	OEFENING – De grote verhuizing	326
4.1.5	TOEPASSING – Het opbouwen van uw machtsbasis door het veranderen van uw beïnvloedingsstrategieën	327
4.2	Nieuwe ideeën verdedigen en aan de man brengen	328
4.2.1	INSCHATTING – Presenteren: ik wist niet dat ik het in me had	328
4.2.2	LEREN – Nieuwe ideeën verdedigen en aan de man brengen	329
4.2.3	ANALYSE – Communicatiemiddelen gebruiken om een presentatie te evalueren	343
4.2.4	OEFENING – Een memo met een aanvraag voor extra personeel verbeteren	344
4.2.5	TOEPASSING – U bent de spreker	346

4.3	Innovatie stimuleren en aanmoedigen	347
4.3.1	INSCHATTING – Bent u een creatieve denker?	347
4.3.2	LEREN – Innovatie stimuleren en aanmoedigen	348
4.3.3	ANALYSE – Creativiteit en managementstijl	359
4.3.4	OEFENING – Creatief denken aanmoedigen	360
4.3.5	TOEPASSING 1 – Een idee invoeren	361
4.3.6	TOEPASSING 2 – Nieuwe benaderingen van hetzelfde oude probleem	362
4.4	Onderhandelen over inzet en overeenstemming	362
4.4.1	INSCHATTING – Bent u een beginneling of een expert in het onderhandelen over overeenstemming?	362
4.4.2	LEREN – Onderhandelen over inzet en overeenstemming	364
4.4.3	ANALYSE – Uw effectiviteit als bemiddelaar	373
4.4.4	OEFENING – In de vuurlinie staan	374
4.4.5	TOEPASSING – Onderhandelen op het werk	377
4.5	Veranderingen implementeren en doen aanvaarden	378
4.5.1	INSCHATTING – Veranderingen in mijn organisatie	378
4.5.2	LEREN – Veranderingen implementeren en doen aanvaarden	379
4.5.3	ANALYSE – Reorganisatie van de juridische afdeling	393
4.5.4	OEFENING – Inzicht in uw eigen invloed	396
4.5.5	TOEPASSING – Een verandering plannen	397
	MODULE 4 – Evaluatiematrix voor vaardigheden gericht op creëren	398
Conclusie		
Integratie en de weg naar het meesterschap		403
	INSCHATTING – Een heronderzoek van uw persoonlijke vaardigheden	404
	LEREN – Integratie en de weg naar meesterschap	407
	ANALYSE – Zoeken naar complex gedrag en lift	421
	OEFENING – Lift genereren om een geplande verandering te ondersteunen	422
	TOEPASSING – Uw strategie voor het meesterschap	423
Register		425

Concurrerende waarden als managementbenadering

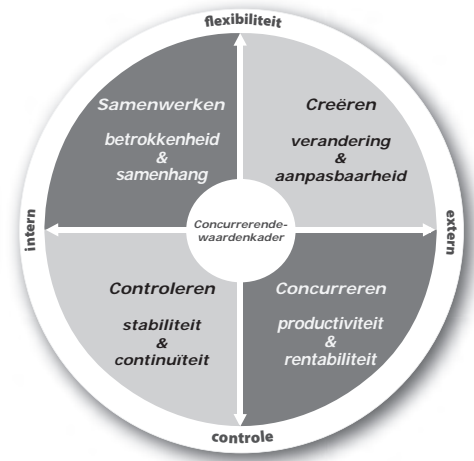
Grondslagen

De evolutie van managementmodellen

Het kader van concurrerende waarden

Het leerproces organiseren: samenwerken, controleren, concurreren, creëren

Kernvaardigheden: kritisch denken



Dit boek gaat over hoe u de vaardigheden ontwikkelt die een effectieve manager en leider nodig heeft. In dit handboek noemen we zo iemand een *leidinggevend manager*. Leidinggevend managers staan kritisch tegenover het succes van een organisatie. Zij vestigen een klimaat voor de relaties die tussen mensen bestaan, ze zorgen ervoor dat de juiste taken worden herkend en volbracht, en ze leiden de inspanningen van de organisatie bij aanpassing, verandering en groei.

Een effectievere manager en leider worden, is een levenslang proces waarin u leert paradoxen te overstijgen. Een paradox ontstaat wanneer twee schijnbaar inconsistente of tegenstrijdige ideeën in feite allebei waar zijn. Bijvoorbeeld de bewering 'Wie een goede leider wil worden, moet een goede volger zijn' bevat een paradox, want in het algemeen worden leiders en volgers geacht tegenovergestelde gedragstypen te bezigen. Wat ook een paradox lijkt, is dat er zoveel boeken zijn geschreven over hoe we betere managers worden, terwijl de meeste mensen het erover eens zijn dat men niet uit een boek kan leren hoe je mensen moet managen.

Concurrerende waarden als managementbenadering is, zoals in dit leerboek wordt uiteengezet, gebaseerd op het idee dat managers die effectief willen zijn, moeten navigeren door een wereld die bol staat van paradoxen. Managers worden vaak gevraagd dingen te doen die op het eerste gezicht nogal onverenigbaar lijken. Ze moeten zich bijvoorbeeld focussen op de toekomst en tegelijkertijd aandacht besteden aan het heden. Managers moeten tegemoetkomen aan de behoeften van de werknemers, terwijl ze diezelfde werknemers juist pushen meer te doen met minder om steeds veeleisender wordende klanten nog sneller tevreden te stellen. Managers moeten innovatie en het nemen van risico's aanmoedigen, maar dienen tevens de stabiliteit en continuïteit van de organisatie te garanderen. Kortom, managers moeten een uiteenlopende verzameling van vaak tegengestelde waarden accepteren. Met concurrerende waarden als

managementbenadering zoeken we naar manieren om paradoxen te overstijgen en opnieuw te definiëren wat mogelijk is.

Voor de meeste mensen vereist het overstijgen van paradoxen een serieuze heroverweging van bestaande overtuigingen. We hebben allemaal overtuigingen en vooronderstellingen over de juiste manier om dingen te doen. Dat geldt zeker voor leiderschap in ondernemingen. Hoewel overtuigingen en vooronderstellingen kunnen bijdragen aan onze effectiviteit, hebben ze soms ook het tegenovergestelde effect (House & Podsakoff, 1994). Als ze ons ineffectief maken, is het vaak moeilijk te begrijpen waarom – vooral wanneer die overtuigingen in het verleden zo goed leken te werken.

Om een voorbeeld te geven: veel nieuwe managers hebben promotie gemaakt omdat ze als beginnende werknemers zo succesvol waren. Toch komen ze er al spoedig achter dat de vaardigheden die ze in hun oude positie onder de knie hebben gekregen, niet overeenstemmen met wat ze nodig hebben om in hun nieuwe positie succesvol te zijn. Ze blijven ermee worstelen totdat ze leren een stap terug te doen en te reflecteren op wat er werkelijk aan de hand is, waar de situatie om vraagt en hoe hun vooronderstellingen en overtuigingen hen in de weg staan bij het behalen van succes.

Veel mensen zijn niet zo ervaren in het onderzoeken van hun fundamentele overtuigingen en vooronderstellingen. Ze hebben veel moeite met het aannemen van nieuwe vooronderstellingen of het leren van vaardigheden die samenhangen met die nieuwe vooronderstellingen. Zelfanalyse is een vaardigheid die kan worden ontwikkeld. Soms is er een crisis voor nodig om zo'n verandering op gang te brengen. Lees de volgende case.

Ik heb mezelf altijd beschouwd als een man die dingen voor elkaar krijgt. Na zeventien jaar te hebben gewerkt bij een grote farmaceutische onderneming werd ik gepromoveerd tot algemeen manager bij de internationale divisie. Ik kreeg de verantwoordelijkheid over alle operaties in Zuidoost-Azië. De afdeling maakte op mij een nogal verwaarloosde indruk. Vanaf het begin profileerde ik mezelf als een harde, no-nonsenseleider. Iedereen die met een probleem aankwam, wist dat hij of zij grote problemen riskeerde als de feiten niet goed op een rijtje waren gezet. Na drie maanden kreeg ik het gevoel dat ik door deze manier van werken de uitputting nabij was. Toch waren er maar weinig reële verbeteringen tot stand gekomen. Ongeveer zes maanden later begon ik me zeer ongemakkelijk te voelen, maar ik wist niet precies waarom. Op een avond kwam ik thuis en werd ik door mijn vrouw begroet met de woorden: 'Ik wil van je scheiden.' Ik was geschokt en raakte helemaal in de war. Om een lang verhaal kort te maken: we zijn uiteindelijk in therapie gegaan.

Onze therapeut leerde me om te luisteren en meer met anderen mee te leven. De resultaten waren baanbrekend. Ik leerde dat mensen op veel niveaus communiceren én dat communicatie een kwestie van tweerichtingsverkeer is. Mijn huwelijk werd beter dan ik ooit voor mogelijk had gehouden. Ik probeerde op mijn werk toe te passen wat ik had geleerd en begon in te zien dat er een hoop aan de hand was waar ik niets van afwist. Mensen konden me de waarheid niet vertellen omdat ze bang waren dat ik ze onderuit zou halen. Ik vertelde iedereen dat ze met al hun problemen naar me toe konden komen om samen naar een oplossing te zoeken. Natuurlijk geloofde niemand me. Maar na een jaar mezelf te hebben bewezen sta ik nu bekend als een van de meest toegankelijke mensen in de hele organisatie. De gevolgen voor het werk van mijn divisie waren indrukwekkend.

De man in dit verhaal had een ingrijpend probleem. Zijn manier van werken was van invloed op het leven van veel mensen – ondergeschikten, meerderen, klanten en zelfs zijn familieleden. Door zijn overtuigingen over leiderschap was hij minder succesvol dan hij had kunnen zijn. Voor hem betekende goed management strakke en goed georganiseerde operaties, bestuurd door harde en agressieve leiders. Zijn model was helemaal niet verkeerd – maar het was ontoereikend. Het verhinderde hem om belangrijke alternatieven te overzien en maakte hem daarom minder effectief. Gelukkig was deze man in staat zijn overtuigingen nog eens te overdenken en zijn gedrag zo te veranderen dat het een meer complexe, effectieve managementbenadering weerspiegelt.

De evolutie van managementmodellen

Het blijkt dat vrijwel iedereen overtuigingen en standpunten heeft over wat een manager zou moeten doen. Bij het bestuderen van management worden deze overtuigingen ook wel **modellen** genoemd. Er zijn veel verschillende soorten modellen. Een aantal is formeel opgeschreven of op een andere manier geëxpliciteerd. Andere modellen zijn informeel, zoals de vooronderstellingen van de algemeen manager uit de case. Omdat modellen van invloed zijn op wat er in organisaties gebeurt, zullen we daar wat dieper op ingaan.

Een model is een hulpmiddel om de ingewikkelde werkelijkheid op een eenvoudige manier weer te geven. Een modelvliegtuig is bijvoorbeeld een fysieke weergave van een echt vliegtuig. Modellen helpen ons om afbeeldingen te maken van, ideeën uit te wisselen over en meer inzicht te krijgen in complexe verschijnselen in de werkelijkheid. In de sociale wereld is een model vaak een weergave van een aantal vooronderstellingen, of van een algemene denk- of zienswijze, over een of ander verschijnsel. Het is een hulpmiddel om op een bepaalde manier te kijken naar de meer complexe werkelijkheid. Hoewel modellen ons kunnen helpen bepaalde aspecten van een verschijnsel te zien, kunnen ze ons ook blind maken voor andere aspecten. De overtuiging over orde, gezag en de te volgen weg van de algemeen manager die eerder werd genoemd, was zo sterk dat hij niet in staat was een aantal belangrijke aspecten te zien van de werkelijkheid om hem heen.

Onze managementmodellen zijn helaas vaker zodanig verweven met onze identiteit en onze emoties dat we het zeer moeilijk vinden ons andere modellen eigen te maken en ze naar waarde te schatten. Omdat de wereld zo ingewikkeld is, moeten we vaak een beroep doen op meer dan één model. Op die manier is het mogelijk meerdere alternatieven te overzien en te evalueren. De kwaliteit van onze keuzen en onze potentiële effectiviteit wordt op die manier verhoogd (Senge, 1990).

De modellen die individuen hanteren, zijn vaak afspiegelingen van modellen die worden aangehangen door de samenleving als geheel. In de twintigste eeuw is een aantal managementmodellen ontstaan. Begrip van deze modellen en hun oorsprong kan managers een breder inzicht geven en meer keuzemogelijkheden bieden.

Onze modellen en definities van management blijven zich ontwikkelen. Met het veranderen van maatschappelijke waarden veranderen bestaande standpunten en komen nieuwe managementmodellen tot stand (Fabian, 2000). Deze nieuwe modellen ontstaan niet eenvoudigweg doordat academici of populaire auteurs erover schrijven

of doordat managers een nieuwe effectieve aanpak introduceren; noch vloeien ze voort uit de technologische, sociale of politieke krachten van het moment. Ze komen voort uit een ingewikkelde wisselwerking tussen al deze factoren. In dit onderdeel bestuderen we vier belangrijke managementmodellen en hoe die zich hebben ontwikkeld onder de veranderende omstandigheden van de twintigste eeuw. Tabel 1.1 aan het eind van dit onderdeel toont een samenvatting van deze vier modellen. De volgende discussie maakt gebruik van het historische werk van Mirvis (1985). De tijdsperiodes die daarin worden voorgesteld zijn onnauwkeurig, ondanks dat elk model voor de aangegeven tijdsperiode heel prominent is gebleken. Bedenk tijdens het lezen dat nieuwe modellen gewoonlijk opkomen als antwoord op oudere modellen. De opkomst van elk nieuw model betekent echter niet dat oude modellen onjuist zijn of afgedaan hebben. Integendeel, sommige aspecten van oudere modellen zijn nog steeds heel relevant. Ook belangrijk is dat veel mensen vasthouden aan opvattingen en overtuigingen die ze volgens het oude model hebben ontwikkeld, dus blijven ze besluiten nemen op basis van dat oude model.

Begin twintigste eeuw: De opkomst van het rationeel-doelmodel en het intern-procesmodel

De eerste vijftig jaar van de twintigste eeuw was een periode van uitbundige groei en vooruitgang, die leidde tot de grote welvaart van de 'roaring twenties'. De economie werd in het begin van deze periode gekenmerkt door een overvloed aan productiemiddelen, goedkope arbeidskrachten en economisch beleid gebaseerd op *laissez faire*. In 1901 werd olie ontdekt in Beaumont, Texas. Het tijdperk van de steenkool werd het tijdperk van de olie en al snel daarna het tijdperk van de goedkope energie. Technologisch was het een tijd van uitvindingen en innovatie en werd enorme vooruitgang geboekt in zowel landbouw als industrie. De actieve bevolking werd sterk beïnvloed door immigranten uit de hele wereld en door mensen die de inkrimpende wereld van de landbouw achter zich lieten. Het gemiddelde opleidingsniveau van deze mensen bedroeg 8,2 jaar. De meesten hadden te kampen met ernstige financiële problemen. In de fabrieken werden arbeiders vaak blootgesteld aan zware en primitieve omstandigheden. Van bescherming hiertegen door vakbonden of door beleid van de overheid was aan het begin van deze periode nauwelijks sprake.

Sociaal darwinisme, het geloof in 'survival of the fittest', was in deze periode een algemeen aanvaarde denkrichting. Gegeven deze oriëntatie is het niet verrassend dat *Acres of Diamonds* van Russell Conwell in die tijd een zeer populair boek was. Het boek stelde dat het ieders christelijke plicht was rijk te zijn. De schrijver vergaarde een persoonlijk fortuin met royalty's en vergoedingen voor lezingen.

Deze periode werd gekenmerkt door de opkomst van grote individuele industriële leiders. Henry Ford bracht niet alleen zijn visie op goedkoop transport voor iedereen ten uitvoer door de productie van het T-model, maar hij paste ook de principes van Frederick Taylor toe op het productieproces. Taylor was de grondlegger van **wetenschappelijk management (scientific management)**, zie Theoretisch overzicht 1.1). Hij introduceerde een reeks technieken om werk te rationaliseren en zo efficiënt mogelijk te maken. Met behulp van Taylors ideeën introduceerde Henry Ford in 1914 de lopende

band en bracht hij de tijd die nodig was om een auto te maken terug van 728 uur tot 93 minuten. In zes jaar tijd steeg het marktaandeel van Ford van nog geen 10 procent tot bijna 50 procent. De rijkdom die voortvloeide uit de uitvindingen, productiemethoden en de organisaties zelf was een geheel nieuw verschijnsel.

Theoretisch overzicht 1.1

De vier managementprincipes van Taylor

1. Ontwikkel voor elke taak een wetenschap, die de oude methode van vuistregels moet vervangen.
2. Selecteer arbeiders op systematische wijze, zodat ze geschikt zijn voor hun taak, en geef hen een goede training.
3. Bied de arbeiders prestatiepremies en bonussen, zodat hun gedrag in overeenstemming is met de principes van de wetenschap die ontwikkeld is.
4. Ondersteun de arbeiders door hun werk nauwkeurig te plannen en problemen weg te nemen die zich tijdens de uitvoering van hun taken voordoen.

Uit: Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper and Brothers, 1911), p. 44.

Rationeel-doelmodel

Het was in deze historische context dat de eerste twee managementmodellen opkwamen. Als eerste het **rationeel-doelmodel**. Het symbool dat dit model het beste weergeeft, is het dollarteken, want productiviteit en winst zijn de uiteindelijke criteria voor effectiviteit van de organisatie. De doel-middelentheorie die ten grondslag ligt aan deze benadering, gaat uit van de vooronderstelling dat duidelijke leiding productieve resultaten oplevert. Daarom wordt voortdurend de nadruk gelegd op processen als het verhelderen van doelen, rationele analyse en handelend optreden. Het klimaat in de organisatie is rationeel economisch en bij het nemen van beslissingen worden vooral het eindresultaat en de winst in overweging genomen. Als een werknemer van 20 jaar produceert met een efficiency van slechts 80 procent, is de juiste beslissing duidelijk: vervang deze werknemer door iemand die een bijdrage levert met 100 procent efficiency. Prestatie en maximalisatie van winst zijn in het rationeel-doelmodel de uiteindelijke waarde. De taak van de manager is een harde bestuurder en producent te zijn. Over de slechte behandeling van werknemers door opzichters en managers in deze periode bestaan verhalen in overvloed. Zo was in één fabriek het toilet midden in de fabriekshal geplaatst en afgeschermd met glazen ruiten zodat de chef kon zien wie er binnen was en hoe lang die persoon op het toilet bleef.

Het intern-procesmodel

Het tweede model wordt het **intern-procesmodel** genoemd. Hoewel heel algemene hiërarchische afspraken hieruit al eeuwenlang in gebruik zijn, ontwikkelde dit model

zich tijdens het eerste kwart van de twintigste eeuw tot wat bekend zou worden als de ‘professionele bureaucratie’. De basisconcepten van dit model zouden voor een deel echter ongesystematiseerd blijven, totdat aan het eind van de jaren dertig de werken van Max Weber en Henri Fayol werden vertaald (zie Theoretisch overzicht 1.2 en 1.3). Dit model is in hoge mate een aanvulling op het rationeel-doelmodel. Het symbool is hier een piramide en criteria voor effectiviteit zijn stabiliteit en continuïteit. De doel-middelentheorie is gebaseerd op de overtuiging dat het tot stand brengen van routines leidt tot stabiliteit. Nadruk wordt gelegd op processen zoals omschrijving van verantwoordelijkheden, metingen, documentatie en het bijhouden van registratie. Het klimaat in de organisatie is hiërarchisch en alle beslissingen weerspiegelen de bestaande regels, structuren en tradities. Als de efficiency van een werknemer daalt, wordt de controle opgevoerd door toepassing van een verscheidenheid van maatregelen en procedures. In dit model wordt van managers verwacht dat ze technisch kundig en betrouwbaar zijn en dat ze voor efficiëntie en effectiviteit gericht zijn op het coördineren en controleren van werkstromen.

Theoretisch overzicht 1.2

De algemene managementprincipes van Fayol

1. *Werkverdeling.* Het doel van werkverdeling is met dezelfde inspanning een grotere en betere productie te bereiken. Dit wordt gerealiseerd door het aantal taken van de individuele arbeider te verminderen.
2. *Gezag en verantwoordelijkheid.* Gezag is het recht bevelen te geven, en verantwoordelijkheid is daarvan de natuurlijke tegenhanger. Waar gezag wordt uitgeoefend, ontstaat verantwoordelijkheid.
3. *Discipline.* Discipline houdt in dat de overeenkomsten tussen het bedrijf en zijn werknemers gerespecteerd en uitgevoerd worden. Belangrijk is dat voor beide partijen bindende overeenkomsten worden opgesteld waaruit formele disciplinaire regels voortvloeien. Discipline betekent ook dat sancties met beleid worden gehanteerd.
4. *Eenheid van gezag.* Een werknemer behoort zijn orders van slechts één superieur te krijgen.
5. *Eenheid van bevelvoering.* Alle activiteiten die hetzelfde doel hebben, moeten onder één noemer gebracht worden door één manager met één plan.
6. *Individuele belangen zijn ondergeschikt aan het algemeen belang.* Het belang van één werknemer of groep werknemers mag niet boven het belang van het bedrijf of van de algehele organisatie gaan.
7. *Beloning.* Om de loyaliteit en steun van de werknemers te behouden moeten zij een rechtvaardig loon voor de bewezen diensten ontvangen.
8. *Centralisatie.* Evenals werkverdeling is centralisatie een natuurlijk verschijnsel. De mate van centralisatie zal echter variëren binnen elk bedrijf. Waar het om gaat, is de juiste mate van centralisatie te vinden die de beste algehele resultaten oplevert.

9. *Gezagslijn*. Dit is de lijn van superieuren die van het hoogste niveau naar de laagste regionen loopt. Hiervan onnodig afwijken is onjuist, maar het is een nog grotere fout zich aan de gezagslijn te houden als dit nadelige gevolgen voor de bedrijfsresultaten kan hebben.
10. *Orde*. Alles heeft een eigen plaats en alles is op zijn plaats.
11. *Billijkheid*. Billijkheid is een combinatie van rechtvaardigheid en vriendelijkheid.
12. *Stabiel personeelsbestand*. Een hoog personeelsverloop leidt tot minder efficiency. Een middelmatige manager die bij het bedrijf blijft, is veruit te verkiezen boven een uitstekende manager die na korte tijd weer vertrekt.
13. *Initiatief*. Initiatief betekent dat men een gedegen plan opstelt en zorgt dat het slaagt. Dit vergroot het enthousiasme en de inzet van werknemers.
14. *Esprit de corps*. Teamgeest leidt tot eendracht en ontstaat wanneer de werknemers harmonieus samenwerken.

Verkort overgenomen uit: Henri Fayol, *General and Industrial Administration* (New York: Pitman, 1949), p. 20-41.

Theoretisch overzicht 1.3

Kenmerken van de bureaucratie volgens Weber

Elementen van een bureaucratie:

1. Er is sprake van een arbeidsdeling met duidelijk vastgelegde verantwoordelijkheden.
2. Posities zijn georganiseerd in een hiërarchie van gezag.
3. Alle personeelsleden worden objectief geselecteerd en gepromoveerd op basis van technische capaciteiten.
4. Bestuurlijke beslissingen worden schriftelijk vastgelegd en bewaard.
5. Er zijn carrièremanagers die salaris ontvangen voor hun werk.
6. Er zijn standaardregels en procedures die voor iedereen gelden.

Naar: A.M. Henderson en Talcott Parsons (red.), en Max Weber (vert.). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press, 1947, p. 328-337.

Begin tot midden twintigste eeuw: De opkomst van het human-relationsmodel

In het tweede kwart van de eeuw speelden zich twee zeer belangrijke gebeurtenissen af. De beurskrach van 1929, de Grote Depressie en de Tweede Wereldoorlog waren van grote invloed op het leven en de vooruitzichten van toekomstige generaties. In deze periode zou de economie expanderen, in elkaar storten, tijdens de oorlog weer herstellen en vervolgens opnieuw grote verwachtingen wekken. Technologische vooruitgang zou verdergaan op alle gebieden, maar in het bijzonder in de sectoren landbouw, vervoer en consumentengoederen. Het rationeel-doelmodel bleef hoogtij vieren.

Dankzij het werk van Henri Fayol, Max Weber en anderen zou het intern-procesmodel duidelijker worden geformuleerd. In feite hebben enkele van de grootste gruweldaden van deze eeuw bijgedragen aan een excessieve afhankelijkheid van de waarden van het rationeel-doelmodel. Bijvoorbeeld het doden van Joden en andere minderheden door de nazi's werd gerechtvaardigd als een rationeel uitvloeisel van Darwins logica dat op een zeer systematisch geordende wijze werd uitgevoerd.

Het werd duidelijk dat het rationeel-doelmodel en het intern-procesmodel aanmerkelijke problemen teweegbrachten als ze niet ook op andere waarden werden gecontroleerd. In de periode van 1926 tot 1950 werd een aantal fundamentele veranderingen in de structuur van de samenleving geleidelijk duidelijk. De vakbonden, die inmiddels een belangrijke kracht waren geworden, richtten zich op de hoogte van de lonen en zorgden ervoor dat arbeiders steeds meer geld mee naar huis konden nemen. De industrie legde grote nadruk op productie van consumptiegoederen. Tegen het eind van deze periode deden nieuwe, arbeidsbesparende apparaten hun intrede in de huishoudens. Er was een gevoel van welvaart en men hield zich nu niet alleen bezig met overleven, maar ook met recreatie. Fabrieksarbeiders waren niet zo enthousiast als hun ouders om overuren te maken. Noch waren zij bereid zich net als hun ouders zonder vragen aan gezag te onderwerpen. Managers kwamen dan ook tot de ontdekking dat het rationeel-doelmodel en het intern-procesmodel voor hen niet meer zo effectief waren als vroeger. Ze begonnen zich te realiseren dat ze niet alleen meer aandacht moesten besteden aan efficiency en productiviteit, maar ook aan de behoeften van de mensen die voor hen werkten. Het geen verbazing dat *How to Win Friends and Influence People* van Dale Carnegie een van de meest populaire boeken uit deze periode was. Hierin werden veelgevraagde adviezen gegeven over effectief omgaan met anderen. In de academische wereld wees Chester Barnard op het belang van de informele organisatie en het feit dat informele relaties, mits in goede banen geleid, een krachtig hulpmiddel konden zijn voor de manager. In dezelfde periode werkten Elton Mayo en Fritz Roethlisberger aan de beroemde Hawthorne-experimenten. Een bekend experiment van deze twee onderzoekers had te maken met de hoeveelheid verlichting. Iedere keer als de hoeveelheid licht werd opgevoerd, ging de productiviteit van de werknemers omhoog. Maar de productiviteit ging ook omhoog als de hoeveelheid licht werd verminderd. Hun eindconclusie was dat arbeiders in feite werden gestimuleerd door de aandacht van de onderzoekers. De resultaten van deze onderzoeken leverden ook bewijsmateriaal voor de noodzaak meer aandacht te besteden aan de invloed van relaties en informele processen op de prestaties van groepen mensen.

Human-relationsmodel

Tegen het einde van de jaren vijftig kwam het **human-relationsmodel** meer op de voorgrond. Essentiële waarden in dit model zijn: inzet, samenhang en moreel. De doel-middelentheorie houdt in dat betrokkenheid leidt tot inzet. De centrale processen zijn: participatie, conflicten oplossen en consensus bereiken; een cirkel is het meest geschikte symbool voor dit model. Het klimaat in de organisatie wordt gekenmerkt door saamhorigheid en teamgerichtheid. Karakteristiek voor de besluitvorming is sterke betrokkenheid. Wanneer de efficiency van een werknemer afneemt, zien managers dat als een ontwikkeling waarbij motivatie een belangrijke rol speelt. Ze kunnen gebruikmaken van een reeks sociaalpsychologische factoren en er bijvoorbeeld voor kiezen iemand meer of minder zelfstandig te laten werken. Taak van de manager is een mentor en stimulator te zijn die alert op signalen reageert.

Dit model was in 1949 verre van uitgekristalliseerd en was in tegenspraak met de vooronderstellingen van het rationeel-doelmodel en van het intern-procesmodel. Het model was daarom moeilijk te begrijpen en zeker moeilijk in praktijk te brengen. Pogingen daartoe leidden vaak tot een soort autoritaire welwillendheid. Onderzoek en populaire publicaties ter verkenning van deze invalshoek zouden doorgaan tot in de jaren zeventig. Experimenten met bedrijfsvoering in grote organisaties zouden ook pas in de jaren zeventig zinvolle resultaten opleveren.

Midden tot eind twintigste eeuw: De opkomst van het open-systeemmodel

Aan het begin van de jaren vijftig waren de Verenigde Staten (VS) de onbetwiste leider van de kapitalistische wereld. In de jaren zeventig werden echter grote vraagtekens gesteld bij het leiderschap van de VS. In 1973 kreeg de economie de enorme klap van het olie-embargo te verwerken. Opeens waren de vooronderstellingen over goedkope energie en alle levensgewoonten die daarop waren gebaseerd, in gevaar. Tegen het einde van de jaren zeventig wankelde de economie onder het gewicht van stagnatie en een grote overheidsschuld. 'Made in Japan' stond in de jaren vijftig voor goedkope goederen van lage kwaliteit die van weinig betekenis waren voor de Amerikanen. In de jaren zeventig kon de Japanse kwaliteit niet meer worden geëvenaard en begon Japan binnen te dringen in economische sectoren die als het heilige domein van Amerikaanse bedrijven beschouwd werden. Zelfs traditioneel Amerikaanse industriële sectoren, zoals de productie van auto's, werden hevig getroffen. Daarnaast trad een aanzienlijke verschuiving op van een duidelijke productie-economie in de richting van een diensteneconomie. Tussen 1951 en 1975 werd de technologische vooruitgang in een voortdurend toenevend tempo zichtbaar. Was in de jaren vijftig de televisie nog een merkwaardig apparaat, in de jaren zeventig was deze de belangrijkste bron van informatie. De computer deed zijn intrede in het leven van iedere westerling. In het begin van de jaren zestig smeedde de National Aeronautics and Space Administration (NASA) plannen om de onmogelijk geachte droom te realiseren en een mens op de maan neer te zetten, maar al snel raakten Amerikanen verveeld door de ogenschijnlijk alledaagse prestaties van het ruimteprogramma.

De waarden in de samenleving veranderden ook ingrijpend. De jaren vijftig waren een tijd geweest van conventionele waarden. De Vietnamoorlog had het einde van de jaren zestig tot een periode van cynisme en omwenteling gemaakt. Overal werden gezag en instituties ter discussie gesteld. Toen de jaren zeventig aanbraken, was het volkomen duidelijk hoe moeilijk het was sociale veranderingen door te voeren. Een meer individualistische en conservatieve instelling begon wortel te schieten.

Onder het actieve deel van de bevolking schoot het onderwijsniveau omhoog van 8,2 jaar aan het begin van de eeuw tot 12,6 jaar. De aanzienlijke welvaart stimuleerde de arbeiders, die zich nu niet meer alleen bezighielden met geld en ontspanning, maar ook met zelfontplooiing. Vrouwen gingen beroepen uitoefenen die daarvoor alleen voor mannen waren bestemd. De vakbeweging richtte zich nu ook op sociale en politieke kwesties. Het kennisniveau in organisaties nam toe en men kon niet langer van de baas verwachten dat hij meer wist dan degenen waarop hij toezicht hield.

Inmiddels waren de eerste twee managementmodellen stevig verankerd. Managers waren geheel vertrouwd met het gebruik van termen uit het rationeel management, zoals *management by objectives (mbo)* en *management information systems (mis)*. Maar het human-relationsmodel was nu ook bekend. Veel boeken over 'human relations' werden in deze periode populair en maakten de wereld nog ontvankelijker voor de complexiteit van motivatie en leiderschap. Experimenten met groepsdynamica, de ontwikkeling van organisaties, sociotechnische systemen en participierend management vierden hoogtij.

Verschillende academici begonnen in het midden van die jaren zestig te werken aan een ander model. Ze werden daartoe aangespoord door het voortdurend toenemende tempo van veranderingen en de behoefte om te begrijpen hoe management eruit moest zien in een snel veranderende, kennisintensieve wereld. Mensen als Katz en Kahn in Michigan, Lawrence en Lorsch in Harvard en vele anderen ontwikkelden het open-systeemmodel van organisaties. Dit model was dynamischer dan de andere modellen. De manager werd niet langer gezien als een rationele beslisser die de controle had over een machineachtige organisatie. In tegenstelling tot de uitermate systematische voorstelling van zaken volgens Fayols principes van management (zie Theoretisch overzicht 1.2) toonde onderzoek van Mintzberg aan dat managers in een zeer onvoorspelbare omgeving leven en weinig tijd hebben om te organiseren en plannen te maken. Ze worden voortdurend gebombardeerd met stimuli en gedwongen om snel beslissingen te nemen. Dergelijke constatering waren in overeenstemming met de initiatieven om contingentietheorieën te ontwikkelen (zie Theoretisch overzicht 1.4). Deze theorieën onderkenden dat eerdere benaderingen te simplistisch waren.

Theoretisch overzicht 1.4 De contingentietheorie

De juiste handelwijze van managers is afhankelijk van een aantal belangrijke variabelen:

1. *Grootte*. Coördinatieproblemen nemen toe naarmate de omvang van de organisatie toeneemt. De juiste coördinatieprocedures voor een grote organisatie zijn niet efficiënt in een kleine organisatie en vice versa.
2. *Technologie*. De technologie die gebruikt wordt voor de output, varieert en kan uiterst routinematig zijn of sterk afgestemd op de klantwensen. De meest geschikte organisatiestructuren, leiderschapsstijlen en controlesystemen variëren, al naar gelang het soort technologie.
3. *Omgeving*. Organisaties functioneren in bredere omgevingen. Die kunnen onzeker en turbulent zijn of voorspelbaar en onveranderlijk. De organisatiestructuren, leiderschapsstijlen en controlesystemen variëren dienovereenkomstig.
4. *Individueen*. Mensen verschillen onderling en hebben zeer uiteenlopende behoeften. Managers moeten hun stijl daar op aanpassen.

Open-systeemmodel

In het **open-systeemmodel** wordt de organisatie geconfronteerd met de noodzaak te wedijveren in een ambigue en concurrerende omgeving. In dit model zijn aanpassingsvermogen en externe ondersteuning de belangrijkste criteria voor de effectiviteit van organisaties. Vanwege de nadruk op de flexibiliteit en het reactievermogen van organisaties is het symbool hier de amoebe. Amoebes zijn organismen met een groot reactievermogen die snel veranderen en zich aan hun omgeving kunnen aanpassen. De doel-middelentheorie houdt in dat voortdurende aanpassing en vernieuwing leidt tot het verwerven en onderhouden van productiemiddelen buiten de organisatie. De essentiële processen zijn politieke aanpassing, het creatief oplossen van problemen, innovatie en het management van veranderingen. De organisatie kent een innovatief klimaat en is eerder een 'adhocratie' dan een bureaucratie. Risico's zijn hoog en beslissingen worden snel genomen. Onder dergelijke omstandigheden zijn een gemeenschappelijke visie en gemeenschappelijke waarden zeer belangrijk. Wanneer de efficiency van een werknemer afneemt, duidt dat er in de meeste gevallen op dat zo iemand gedurende lange perioden intensief werk verricht, aan te veel stress blootstaat en wellicht tegen een burn-out aanloopt. Van de manager wordt verwacht dat hij een innovator is die zich in hoge mate kan aanpassen en als bemiddelaar optreedt (iemand die macht en invloed gebruikt in de organisatie).

Eind twintigste eeuw: De opkomst van complexiteit en integratieve vooronderstellingen

In de jaren tachtig werd duidelijk dat veel Amerikaanse organisaties in grote problemen verkeerden. Innovatie, kwaliteit en productiviteit bleven in ernstige mate achter. De vooruitgang van Japanse producten was verbazingwekkend en gesprekken over de handelstekorten van de vs waren aan de orde van de dag. Reaganomics en conservatieve sociale en economische waarden hadden het ideaal van de 'Great Society' volledig verdrongen. Voor arbeiders werd werk waarvoor kennis nodig is regel en werk waarvoor spierkracht nodig is uitzondering. Vakbonden hadden te kampen met grote terugslag terwijl organisaties met grote moeite probeerden tegelijkertijd hun personeel in te krimpen en hun kwaliteit te verhogen. Arbeidszekerheid kwam steeds vaker ter sprake in de onderhandelingen met de vakbeweging. Organisaties kregen te maken met nieuwe problemen zoals overname en inkrimping. Managers in het middenkader hadden te kampen met een werklust die voorheen door twee of drie managers werd gedragen. Burn-outs van managers en stress werden belangrijke thema's.

Peters en Waterman publiceerden een boek dat in de jaren tachtig buitengewoon populair zou worden. *In Search of Excellence* was een poging het verhaal te vertellen van de weinige organisaties die het goed leken te doen. Het was in feite de eerste poging advies te geven over de manier waarop een stagnerende organisatie nieuw leven kon worden ingeblazen en in overeenstemming kon worden gebracht met een omgeving die op haar kop stond. Net als het boek van Dale Carnegie, waarin de aandacht is gefocust op het tot dan toe verwaarloosde belang van mensen in organisaties, maakte *In Search of Excellence* de meest opvallende en onbeantwoorde behoefte van de tijd duidelijk: hoe te managen in een wereld waarin niets stabiel is.

De kracht van deze boodschap sloeg aan toen gevestigde politieke instanties en bedrijven begonnen af te brokkelen. De Berlijnse Muur werd neergehaald. Nog iets later viel de Sovjet-Unie uiteen. In Europa en de vs raakten sterke en bewonderde concerns van de ene op de andere dag in moeilijkheden. In de nieuwe wereldeconomie leek niets meer voorspelbaar. In zo'n complexe en snel veranderende wereld werden eenvoudige oplossingen verdacht. Geen van de vier besproken managementmodellen, samengevat in tabel 1.1, bood een bevredigend antwoord, ook de meer ingewikkelde open-systeembenadering niet. Voor een goed begrip van effectief management was een nieuwe benadering nodig. Het was in deze periode dat het concurrerende-waardenkader, waarop de structuur van dit leerboek is gebaseerd, werd ontwikkeld en getest.

Terwijl deze eeuw voortschreed kwam uit vele windstreken de aanzet tot integratief denken – gebruikmakend van alle modellen die in tabel 1.1 zijn geschetst. Zo werden de concepten 'organisatorisch leren' en 'systeemdenken' heel populair, zoals in 1990 door Peter Senge is samengevat in zijn bestseller *The Fifth Discipline*. Senge beschreef de behoefte aan een massale verandering in onze mentale modellen voor de fundamentele natuur van organisatieprocessen (Senge, 1990). Hij stelde dat leiders aanmerkelijk effectiever zijn wanneer ze mensen binnen hele organisaties doen beseffen hoe alle deeltjes en het geheel van een systeem in elkaar passen. Leiders moeten een organisatorische omgeving bevorderen waarin mensen in een continu leerproces zelfsturend en zelf-organiserend kunnen zijn. De noodzakelijke vaardigheden voor het bereiken van deze transformatie omvatten het aanmoedigen van ambities door persoonlijk

meesterschap en gedeelde visie, het ontwikkelen van reflectieve conversatie en het begrijpen van complexiteit door systeemdenken. Inzicht hebben in het concurrerende-waardenkader levert u een solide basis op voor het begrijpen van het belang van deze integratieve denkrichting.

Tabel 1.1 Kenmerken van de vier managementmodellen

	Rationeel doel	Intern proces	Human relations	Open systemen
Symbol	\$	△	○	⚙️
Criteria voor effectiviteit	Productiviteit, winst	Stabiliteit, continuïteit	inzet, samenhang, moreel	Aanpassingsvermogen, externe ondersteuning
Doel-middelen-theorie	Duidelijke richting leidt tot productieve resultaten.	De overtuiging dat routines tot stabiliteit leiden.	De overtuiging dat betrokkenheid tot inzet leidt.	Continue aanpassing en innovatie leiden tot het verwerven en onderhouden van externe middelen.
Nadruk	Verduidelijking van doelen, rationele analyse en handelend optreden	Verantwoordelijkheden vastleggen, metingen, documentatie	Participatie, oplossen van conflicten, consensus bereiken	Politieke aanpassing, creatieve probleemoplossing, innovatie, management van verandering
Handelings-imperatief	Concurreren	Controleren	Samenwerken	Creëren
Klimaat	Rationele economie: de eindresultaten	Hiërarchisch	Teamgericht	Innovatief, flexibel
Rol van manager	Bestuurder en producent	Controleur en coördinator	Mentor en stimulator	Innovator en bemiddelaar

Begin eenentwintigste eeuw: Connectiviteit, duurzaamheid en paradoxen

We bevinden ons nu centraal in een constante transformatie en omdat we midden in de verandering zelf zitten, kan het moeilijk zijn om de oriëntatieverschuiving die we nu ervaren, volledig te waarderen of zelfs te kwalificeren. Sommige patronen en trends zijn echter heel duidelijk.

De opkomst van het internet is ongetwijfeld de meest significante technologische vooruitgang van dit tijdperk. Een van de toverwoorden van ons tijdperk is *verbondenheid*, wat staat voor het groeiende besef dat mensen, organisaties, samenlevingen, beschavingen en de omgeving allemaal van elkaar afhankelijk zijn. Technologieën voor sociaal netwerken veranderen de fundamentele natuur van handel en ondernemerschap. Ze maken het mogelijk om te innoveren op manieren die ons voorstellingsvermogen een paar jaar geleden zelfs nog te boven gingen. De dot-com recessie van begin jaren 2000 en de Grote Recessie van nu hebben duidelijk gemaakt dat onevenwichtige, op hol geslagen groei in één segment van een markt of samenleving, rimpelingen creëert die iedereen beïnvloeden. De constante waterval van oorlogen in de wereld, geïntensiveerd

door de aanvallen van 11 september, zijn het bewijs dat zakelijke praktijken en politiek intrinsiek verbonden zijn; het is geen puur toeval dat het World Trade Center – een centrum van Westerse commercie – het doelwit was.

Als reactie op deze patronen is *duurzaamheid* een ander belangrijk concept van de dag. Het richt onze aandacht op de behoefte aan zakelijk leiders die niet alleen aan rentabiliteit denken, maar ook aan mensen, de gemeenschap en de omgeving. Daarnaast heeft een beweging in de sociale wetenschappen de oriëntatie op onderzoek verschoven naar de positieve aspecten van de menselijke conditie. Positieve psychologie en positief organisatorische studiebeurzen hebben aanmerkelijke vooruitgang geboekt in ons begrip van de factoren en praktijken die organisatorische uitmuntendheid mogelijk maken. Als onderdeel van deze ontwikkelingen was *Now, Discover Your Strengths* van Marcus Buckingham en Donald Clifton één van de best verkopende boeken in het eerste decennium.

Een rapport van het Institute for the Future, opgenomen in *Inc.* magazine, legt de nadruk op zes belangrijke aandrijvers van verandering die zich juist nu ontvouwen (Davies, Fidler & Gorbis, 2011; Winfrey, 2014): (1) mensen die langer leven, (2) de opkomst van slimme machines en systemen, (3) toenames in de rekenwereld die leiden tot de beschikbaarheid van zogenoemde ‘big data’, (4) het opkomen van ‘nieuwe media’-technologie die op visuele communicatie vertrouwt, (5) de verschijning van supergestructureerde organisaties die gecoördineerde activiteiten op omvangrijke schaal mogelijk maken en (6) de opkomst van een wereldwijd verbonden wereld waarin de Verenigde Staten en Europa niet langer domineren. Deze trends wijzen op werktalenten die in het nieuwe model op prijs worden gesteld, zoals zingevend zijn, sociale intelligentie, adaptief denken, cross-culturele competentie, rekenkundig denken, nieuwe-mediageletterdheid, designergericht denken en virtuele samenwerking.

Zeker, de wereld gaat door met veranderen. Leidinggevend van tegenwoordig vragen hoe ze kunnen managen in een wereld van vluchtigheid, complexiteit en paradoxen. Ze willen weten hoe ze grensoverschrijdende samenwerking kunnen realiseren terwijl ze ernaar streven hun organisatiecultuur continu te veranderen. Ze zoeken altijd naar manieren om de motivatie en loyaliteit van werknemers te verwerven in een omgeving waar ze hun geen arbeidszekerheid voor de lange termijn kunnen beloven. Deze ogenschijnlijk zeer verschillende problemen zijn eigenlijk allemaal symptomen van een groter probleem: de behoefte om langdurige organisatie-effectiviteit te bereiken in een sterk dynamische omgeving. Het concurrerende-waardenkader is een beproefd en krachtig hulpmiddel dat managers bijstaat tijdens hun worsteling met de paradoxen die in deze kwesties besloten liggen.

Het kader van concurrerende waarden

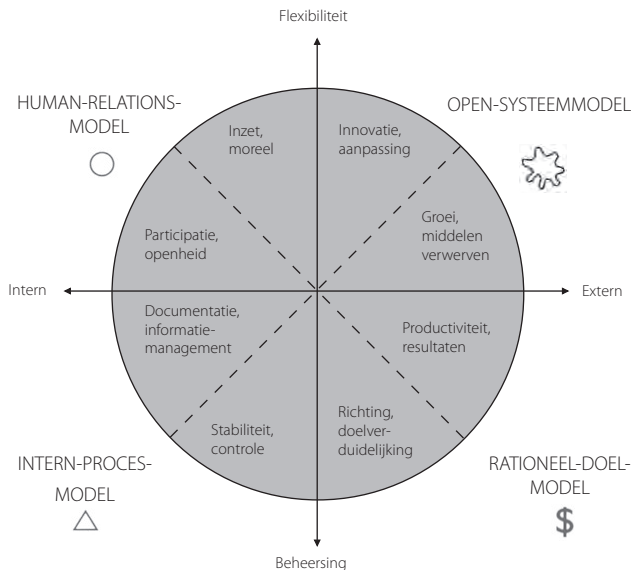
Complexe situaties vereisen complexe antwoorden. Soms hebben organisaties baat bij stabiliteit en soms hebben ze meer aan verandering. Vaak hebben organisaties tegelijkertijd zowel stabiliteit als verandering nodig. In tegenstelling tot eerdere benaderingen, veronderstelde de ontwikkeling van het kader van concurrerende waarden niet dat stabiliteit en verandering onverenigbaar zijn – een ‘of/of’-beslissing. Het elimineren van die veronderstelling was de sleutel tot het ontwikkelen van een geïntegreerd model dat zich richtte op ‘en/en’-vooronderstellingen, waarbij tegenovergestelde gedragingen

tegelijktijd nodig zijn (Quinn, Kahn & Mandl, 1994). Deze paradoxale vooronderstelling vormt de kern van het **concurrerende-waardenkader** – een benadering die elk van de vier modellen als elementen van een groter, geïntegreerd kader beschouwt. Dit boek is rondom dat kader georganiseerd.

Integreren van denkbeelden over effectiviteit

Paradoxaal genoeg lijken de eerder besproken modellen op vier volkomen verschillende perspectieven of domeinen. Ze kunnen echter worden gezien als modellen die nauw met elkaar verbonden en verweven zijn. Ze vormen vier belangrijke deelgebieden van een groter begrip: organisatie-effectiviteit. Elk model binnen het begrip organisatie-effectiviteit heeft te maken met de andere modellen. Afhankelijk van het model of de combinaties van modellen die we willen gebruiken, kunnen we organisatie-effectiviteit zien als eenvoudig en logisch, als dynamisch en synergetisch, of als complex en paradoxaal. Geen enkel model geeft de reeks van invalshoeken, de grotere keuzemogelijkheden en de potentiële effectiviteit die ontstaat wanneer we alle modellen beschouwen als elementen binnen een breder kader.

De relaties tussen modellen kunnen in twee dimensies worden weergegeven. In figuur 1.1 loopt de verticale as van flexibiliteit bovenaan tot beheersing onderaan. De horizontale as loopt van nadruk op de interne organisatie aan de linkerkant tot nadruk op de externe organisatie aan de rechterkant. Elk model past in een van de vier kwadranten.



Figuur 1.1 Het concurrerende-waardenkader: criteria voor effectiviteit

De vier organisatie modellen in het kader gaan allemaal uit van verschillende criteria voor effectiviteit. Hier zien we de criteria in elk model; op de assen staan de kenmerken die de modellen van elkaar onderscheiden. Bron: R.E. Quinn, *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988, p. 48. Overgenomen met toestemming.

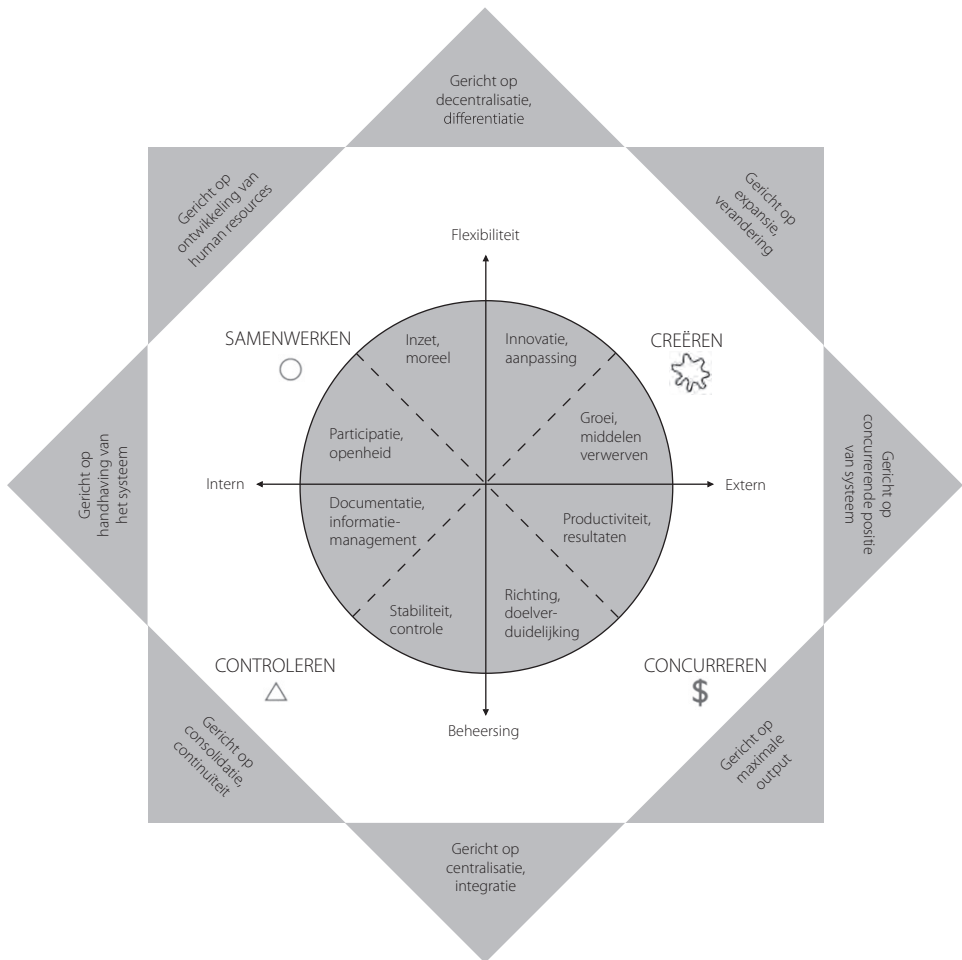
Het human-relationsmodel bijvoorbeeld, legt de nadruk op de criteria in het kwadrant linksboven: participatie, openheid, inzet en moreel. Het open-systeemmodel benadrukt de criteria in het kwadrant rechtsboven: innovatie, aanpassing, groei en het verwerven van productiemiddelen. Het rationeel-doelmodel legt nadruk op de criteria in het kwadrant rechtsonder: duidelijkheid van richting en doel, productiviteit en resultaat. Het intern-procesmodel in het kwadrant linksonder benadrukt documentatie, informatiemanagement, stabiliteit en controle.

Om deze vier theoretische modellen naar de praktijk van het management te vertalen, hebben we elk kwadrant aangeduid overeenkomstig de centrale actie die bij elk model betrokken is: 'Samenwerken' voor het human-relationsmodel, 'Controleren' voor het intern-procesmodel, 'Concurreren' voor het rationeel-doelmodel en 'Creëren' voor het open-systeemmodel. Ervaren managers beschouwen de wereld niet in termen van 'zwart/wit' of 'of/of' en kunnen zich dus bezighouden met praktijken die handelingen uit alle vier de kwadranten ondersteunen. In het hele boek verwijzen we naar de kwadranten via de daarmee verbonden handelingsimperatief of via het eraan gerelateerde managementmodel. Bedenk echter dat deze aanduidingen slechts op een handige, korte manier verwijzen naar een complexe set van activiteiten, die met elkaar in verband staan én verbonden zijn met het bereiken van doelen die op hun beurt verbonden zijn met verschillende criteria van effectiviteit.

Zoals figuur 1.2 laat zien, zijn er ook een aantal algemene waarden in het kader opgenomen. Deze worden weergegeven aan de rand van de figuur. Expansie en verandering in de rechterbovenhoek staan tegenover consolidatie en continuïteit linksonder. Anderzijds zijn deze waarden het complement van de ernaast weergegeven waarden decentralisatie en differentiatie bovenaan in de figuur, en concurrentiepositie van het gehele systeem aan de rechterkant van de figuur. Alle algemene waarden kunnen op dezelfde wijze worden bekeken.

Ieder model kan worden gezien als het tegenovergestelde van een ander model. Het human-relationsmodel – gedefinieerd door flexibiliteit en interne gerichtheid – staat tegenover het rationeel-doelmodel dat gedefinieerd wordt door beheersing en externe gerichtheid. In het eerste model worden mensen gewaardeerd omdat ze mensen zijn. In het tweede worden mensen alleen dan gewaardeerd als zij in hoge mate bijdragen aan het bereiken van het doel. Het open-systeemmodel – gedefinieerd door flexibiliteit en externe gerichtheid – is tegengesteld aan het intern-procesmodel dat is gedefinieerd door beheersing en interne gerichtheid. Terwijl het open-systeemmodel te maken heeft met aanpassing aan de voortdurende veranderingen van de omgeving, betreft het intern-procesmodel het handhaven van stabiliteit en continuïteit binnen het systeem.

De overeenkomsten tussen de modellen zijn ook van belang. Het human-relationsmodel en het open-systeemmodel hebben de nadruk op flexibiliteit gemeen. Het open-systeemmodel en het rationeel-doelmodel delen de nadruk op externe gerichtheid. Het rationeel-doelmodel en het intern-procesmodel benadrukken beide beheersing, en het intern-procesmodel en het human-relationsmodel delen de nadruk op interne gerichtheid.



Figuur 1.2 Acht algemene richtingen in het concurrerende-waardenkader

De acht algemene waarden staan in de driehoeken aan de buitenrand. Elke waarde vormt een aanvulling op de waarden aan weerszijden en is tegengesteld aan de tegenoverliggende waarde.
Bron: R.E. Quinn, *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988, p. 48.
Overgenomen met toestemming.

Het gebruik van tegengestelde modellen

We gebruiken het raamwerk met de vier tegengestelde modellen in dit boek voor het organiseren van de discussie over de verschillende kernvaardigheden die voor effectief management zijn vereist. als ons model van management. Dit geïntegreerde managementmodel noemen we het **kader van concurrerende waarden** omdat de criteria van de vier modellen elkaar in eerste instantie lijken tegen te spreken (figuur 1.2). We willen dat onze organisaties flexibel zijn en zich gemakkelijk aanpassen, maar we willen ook dat ze stabiel zijn en onder controle blijven. We willen groei, productiemiddelen

verwerven en externe ondersteuning, maar we willen ook nauwkeurig informatie-management en formele communicatie. We willen de waarde van menselijke productiemiddelen benadrukken, maar we willen ook nadruk op planning en het stellen van doelen. In alle organisaties is dit altijd tot op zekere hoogte noodzakelijk.

In tegenstelling tot oudere managementmodellen, duidt het kader van concurrerende waarden erop dat deze tegengestelde zaken in werkelijke systemen moeten worden aangepakt. Hoewel we geneigd zijn deze criteria, waarden en vooronderstellingen als tegengestelden te zien, erkent het kader van concurrerende waarden dat deze niet onverenigbaar zijn. In plaats van één perspectief hoger dan andere te waarderen en tegengestelde perspectieven lager te waarderen of zelfs buiten beschouwing te laten, is het in feite mogelijk en zelfs wenselijk om effectief te handelen met alle vier de tegengestelde modellen tegelijk.

De vier modellen in het kader vertegenwoordigen de verborgen waarden volgens welke mensen, projecten, beleid en organisaties leven en sterven. Net als de farmaceutische manager aan het begin van deze inleiding, volgen we vaak blindelings de waarden van een van de modellen zonder aandacht te besteden aan de waarden in andere modellen. Het gevolg is dat onze keuzemogelijkheden en onze potentiële effectiviteit verminderen.

Voor effectiviteit op lange termijn moeten managers zich regelmatig met uiteenlopende soorten gedragingen bezighouden. Voor het gemak gebruiken we de labels Samenwerken, Controleren, Concurreren en Creëren om naar de verschillende kwadranten in het concurrerende-waardenkader te verwijzen en om de verschillende soorten handelingen aan te duiden waar managers zich mee bezig moeten houden. Onthoud echter dat deze vier handelingsimperatieven brede categorieën van gedragingen betreffen, en dat de specifieke gang van zaken waar managers zich mee moeten bezighouden – al naar gelang de specifieke omstandigheden – heel verschillend kan zijn. Een van de belangrijkste krachten van het concurrerende-waardenkader is dat het kader zelf flexibel genoeg is om zich aan veranderingen aan te passen en dat het in voldoende structuur voorziet om gedragingen te helpen leiden. Lawrence, Lenk en Quinn (2009) bijvoorbeeld, gebruikten niet zo lang geleden een proef met 528 managers om de basisstructuur van het concurrerende-waardenkader opnieuw te onderzoeken. Hun bevindingen ondersteunden de fundamentele structuur van het concurrerende-waardenkader dat oorspronkelijk door Quinn en Rohrbaugh (1983) werd vastgelegd. Lettend op specifieke maatregelen ontdekten Lawrence et al. echter dat, vergeleken met eerdere onderzoeken, een grotere nadruk lag op zowel snelheid in het kwadrant Concurreren als het garanderen van volgzzaamheid qua beleidslijnen in het kwadrant Controleren. Deze bevindingen zijn consistent met de fundamentele vooronderstellingen van het concurrerende-waardenkader en zijn ook steekhoudend in het licht van de veranderingen die zich de afgelopen 25 jaar in de bedrijfsomgeving hebben voltrokken.

Voor managers verandert de wereld voortdurend. Zij verandert van uur tot uur, van dag tot dag en van week tot week. Strategieën die effectief zijn in de ene situatie, zijn niet noodzakelijkerwijs effectief in een andere situatie. Erger nog, strategieën die gisteren effectief waren, hoeven in dezelfde situatie vandaag niet meer effectief te zijn. Managers hebben de neiging gevangen te raken in hun eigen stijl en in de cultuur van de organisatie. In een uiteenlopende reeks van situaties passen zij vaak vrijwel identieke strategieën toe.

Het gehele concurrerende-waardenkader, dat gebaseerd is op de vier modellen die hier worden beschreven, kan de effectiviteit verhogen door managers te helpen hun perspectieven uit te breiden. Elk model in het kader wijst op waarden in verschillende en tegenovergestelde strategieën. Het kader weerspiegelt de complexiteit waarmee mensen in organisaties in de werkelijkheid worden geconfronteerd. Het dient als hulpmiddel om het denken te verbreden en keuzemogelijkheden en effectiviteit te vergroten. Dat kan echter slechts dan plaatsvinden als drie uitdagingen onder ogen worden gezien:

1. Zowel de kracht als de zwakheden van elk van de vier modellen naar waarde schatten.
2. De vaardigheden die met ieder model verbonden zijn, verwerven en gebruiken.
3. Op dynamische wijze de vaardigheden in ieder model integreren met de managementsituaties die we tegenkomen.

Gedragcomplexiteit en de effectiviteit van leidinggevend

Wanneer iemand uitdaging 1 achter de rug heeft, alle vier de modellen begrijpt en naar waarde weet te schatten, heeft hij of zij iets op het conceptuele, begripsmatige niveau geleerd en als manager zijn of haar cognitieve complexiteit in relatie tot het leiderschap vergroot. Iemand met een hoge mate van cognitieve complexiteit ten opzichte van een bepaald verschijnsel, kan dat verschijnsel vanuit veel invalshoeken beschouwen en er diepgaander over nadenken dan voorheen. Een toename van de complexiteit op begripsniveau is in de meeste traditionele managementleergangen het voornaamste doel. Maar als men uitdaging 1 heeft overwonnen, is men nog geen effectieve leider. Kennis alleen is onvoldoende.

Om de effectiviteit te verbeteren moeten managers voldoen aan uitdagingen 2 en 3. Dat leidt tot complexer gedrag, tot een verbetering in de *gedragcomplexiteit*. De term *gedragcomplexiteit* is afkomstig van Hooijberg en Quinn (1992) en duidt op het vermogen vaardigheden en gedragingen uit de verschillende modellen te distilleren en te gebruiken. Gedragcomplexiteit is gebaseerd op het begrip van cognitieve complexiteit en wordt gedefinieerd als 'het vermogen om een cognitief ingewikkelde strategie uit te voeren door in meerdere, zelfs tegengestelde, rollen zo te fungeren dat ze elkaar aanvullen en een hoge mate van integratie bereiken' (p. 164).

Verscheidene onderzoeken lijken te wijzen op een verband tussen gedragcomplexiteit en effectieve prestaties. In een onderzoek onder 916 directeuren vonden Hart en Quinn (1993) dat het vermogen om meerdere, tegenstrijdige rollen te spelen tot betere bedrijfsresultaten leidde. De directeuren met een grote gedragcomplexiteit vonden dat zij zich richtten op brede visies voor de toekomst (open-systeemmodel) en daarnaast ook bestaande plannen kritisch evalueerden (intern-procesmodel). Tevens vonden ze dat ze aandacht schonken aan intermenselijke relaties (human-relationsmodel), terwijl ze tegelijkertijd taakgerichtheid benadrukten (rationeel-doelmodel). Bedrijven onder directeuren met een hoge gedragcomplexiteit presteerden het best, vooral op het vlak van bedrijfsprestaties (groei en innovatie) en organisatie-effectiviteit. Deze verbanden werden aangetroffen ongeacht de grootte van het bedrijf of wisselende factoren in de omgeving van de organisatie.

In een onderzoek naar managers uit het middenkader van een *Fortune* 100-bedrijf troffen Denison, Hooijberg en Quinn (1995) een verband aan tussen gedragscomplexiteit – zoals beoordeeld door de superieur van de betreffende middenmanager – en de algehele effectiviteit van de manager, zoals beoordeeld door zijn ondergeschikten. In een vergelijkbaar onderzoek werd een verband gevonden tussen gedragscomplexiteit en de prestaties van managers, hun charisma en de kans op procesverbeteringen in de organisatie (Quinn, Spreitzer en Hart, 1992). Gedragscomplexiteit is sterk verbonden met de hogere niveaus van managementprestaties in het algemeen (Lawrence et al., 2009), maar kan vooral belangrijk zijn voor succesvol leiderschap in een virtueel team, dat voor bijna alle interacties op digitale communicatie vertrouwt (Jawadi, Daassi, Faviernø-Kalika, 2013). Het bewijs veronderstelt hoofdzakelijk dat u als leider meer succes zult hebben wanneer u gedragscomplexiteit kunt ontwikkelen.

Een belangrijk voorbehoud over organisatiecultuur

De praktijk van de vaardigheden die in dit boek worden beschreven, wordt voor een belangrijk deel gevormd door de werkomgeving binnen een organisatie. Wat een manager als een effectieve managementprestatie beschouwt, hangt waarschijnlijk minder af van de voorschriften voor managementtheorie en -onderzoek en des te meer van bestaande normen en waarden in de organisatie van die manager. Heeft een organisatie bijvoorbeeld een sterke, op controle gerichte cultuur, dan kunnen managers die streven naar aanmoediging van creativiteit en innovatie het moeilijk vinden om daarin steun te verwerven, ondanks dat hun ideeën voor de organisatie op lange termijn wellicht beter zijn. Gelukkig kan op organisatieniveau het concurrerende-waardenkader worden toegepast om de organisatiecultuur te beoordelen (Cameron & Quinn, 2006). Het uitvoeren van een beoordeling van de organisatiecultuur, een actie die we in module 3 diepgaander behandelen, kan van onschatbare waarde zijn voor managers die inzicht proberen te krijgen in hun organisaties.

Handelingsimperatieven en vaardigheden voor managers

Het kader van de concurrerende waarden integreert tegenstellingen, zonder direct inzicht daarin te bieden. Maar gebrek aan inzicht in de tegenstellingen kan uw ontwikkeling tot leidinggevend manager belemmeren. Daarom beschrijven we eerst de vier handelingsimperatieven waarmee managers in hun organisatie worden geconfronteerd. Daarna bekijken we de specifieke **vaardigheden** die met elke handelingsimperatief zijn verbonden. Tot slot schetsen we een proces om elke vaardigheid op gedragsniveau te ontwikkelen.

Vier handelingsimperatieven

Het concurrerende-waardenkader is nuttig om een aantal waarden en criteria voor effectiviteit aan te geven waarmee afdelingen en organisaties worden beoordeeld. Omdat deze waarden en criteria voor effectiviteit, zoals gezegd, vaak vragen om verschillende

soorten handelingen van managers, gebruiken we de termen *Samenwerken*, *Controleren*, *Concurreren* en *Creëren* om naar veel complexere sets van activiteiten te verwijzen.

Samenwerken

De kwadrant linksboven in het concurrerende-waardenkader, dat de waarden van het human-relationsmodel weerspiegelt, is gerelateerd aan de handelingsimperatief *Samenwerken*. Effectiviteit in het kwadrant *Samenwerken* is afhankelijk van het creëren en onderhouden van betrokkenheid en samenhang. Van samenwerkers wordt verwacht dat ze open en respectvolle communicatie van iedereen aanmoedigen en dat vereist allereerst een diep begrip van en zorg voor anderen én jezelf. Samenwerkers bevoordelen de organisatie door het mentoren en ontwikkelen van individuen, evenals door het managen van groepen en het leiden van teams. Het belangrijkste is misschien nog wel dat van samenwerkers wordt verwacht dat ze de conflictbeheersing zodanig aanpakken dat constructieve conflicten worden aangemoedigd en destructieve conflicten worden ontmoedigd. Neem bijvoorbeeld de volgende beschrijving van een manager bij de overheid die uitblinkt in de handelingsimperatief *Samenwerken*:

Het gaat bij ons zoals bij ieder bedrijf. De financiële mensen en de mensen van de uitvoering zijn altijd in oorlog. Hij brengt de betrokkenen dan bij elkaar in een kamer, zegt nauwelijks iets, maar na afloop heeft hij de steun van beide partijen. Hetzelfde doet hij met ondergeschikten: hij brengt ons samen, stelt een heleboel vragen, en we vertrekken vastbesloten om het werk voor elkaar te krijgen. Hij heeft de gave om mensen ertoe te brengen het grotere geheel te zien, elkaar te vertrouwen en met elkaar samen te werken.

Controleren

Het kwadrant linksonder in het concurrerende-waardenkader is verbonden met de handelingsimperatief *Controleren*. Effectiviteit in het kwadrant *Controleren* is gebaseerd op het vestigen en handhaven van stabiliteit en continuïteit. Met betrekking tot controleren, wordt van managers verwacht dat ze weten wat er op een afdeling gebeurt, dat ze kunnen bepalen of mensen aan de regels voldoen en dat ze kunnen zien of de afdeling haar doelen verwezenlijkt. De complexe natuur van de meeste organisaties vereist ook dat managers crossfunctioneel kunnen werken, niet alleen binnen hun eigen afdeling. Het plannen en coördineren van projecten vereist omgang met gegevens en formulieren, bestuderen en beantwoorden van routine-informatie, uitvoeren van inspecties en schrijven van rapportbesprekingen en andere documenten. Prestaties moeten worden gemeten voor zowel de efficiency als de effectiviteit, en feedback moet op tijd en op relevante wijze worden geleverd. Managers die uitblinken in controleren, worden vaak herkend aan hun uitgebreide kennis van de miniemste details over hun organisatie, zoals we zien bij de volgende beschrijving van een manager:

Zij is hier al jaren. Iedereen gaat bij haar langs voordat hij iets doet. Ze is een wandelende computer. Ze herinnert zich ieder detail en controleert iedere transactie. Ze kent de onderlinge overeenkomsten en verplichtingen van afdelingen die acht jaar geleden zijn aangegaan. Niets gaat aan haar voorbij. Ze heeft een zesde zintuig voor mensen die iets voor haar proberen te verbergen.

Concurreren

Het kwadrant rechtsonder in het concurrerende-waardenkader vertegenwoordigt de handelingsimperatief Concurreren. Het verbeteren en vergroten van de productiviteit en de rentabiliteit zijn centrale criteria voor effectiviteit in het kwadrant Concurreren. Dit vereist dat alle leden van de organisatie de opdracht van de organisatie begrijpen en weten wat ze te doen staat om die opdracht te helpen realiseren. Managers die zich op de handelingsimperatief Concurreren focussen, moeten goed doordrongen zijn van de externe omgeving voordat ze een passende visie voor de organisatie kunnen ontwikkelen. Om die visie tot werkelijkheid te brengen, moeten managers niet alleen die brede visie communiceren, maar voor werknemers ook de verwachtingen kunnen verduidelijken via processen als plannen en doelen stellen, of het ontwerpen en organiseren van werk. Ten slotte moet de effectieve concurrent doelen kunnen vertalen in effectief uitvoerbare handelingen. Effectief concurreren in de snelle wereld van vandaag vereist een sterke werkethiek en het vermogen om snelle, beslissende acties te ondernemen. Van managers die uitblinken in het concurreren, wordt verwacht dat ze taakgericht en op hun werk gefocust zijn. Ze worden gekenmerkt door hun grote interesse, motivatie, energie en persoonlijke gedrevenheid. Ze worden geacht verantwoordelijkheid te accepteren, beoordelingen in te vullen en een hoge persoonlijke productiviteit te handhaven. Dit komt gewoonlijk neer op het motiveren van leden van de organisatie om de productie te verhogen en de gestelde doelen te verwezenlijken. De volgende beschrijving illustreert een manager die zich focust op de handelingsimperatief Concurreren:

Zij is overal. Het lijkt wel alsof ze nooit naar huis gaat. Maar het is niet alleen haar energie; ze herinnert ons er voortdurend aan waarom we hier zijn. Ik heb in veel organisaties gewerkt, maar nooit was het doel me zo duidelijk. Ik weet wat ik moet doen om haar tevreden te stellen en wat de taak is van de afdeling. Op een aantal andere afdelingen kan het de werknemers niets schelen. Zij heeft ervoor gezorgd dat haar mensen het belangrijk vinden om het werk voor elkaar te krijgen.

Creëren

De kwadrant rechtsboven in het concurrerende-waardenkader weerspiegelt de waarden van het open-systeemmodel en wordt Creëren genoemd. Effectiviteit in het kwadrant Creëren wordt geëvalueerd op basis van het vermogen tot aanpassen om een verandering te bewerkstelligen en externe ondersteuning te verkrijgen. Van alle managers wordt natuurlijk verwacht dat ze aanpassing en verandering faciliteren, maar deze kernvaardigheid is vooral relevant voor het kwadrant Creëren. Aandacht besteden aan de veranderende omgeving, het identificeren van belangrijke trends en het voeden en verzorgen van innovatie zijn basistaken voor managers in de creatieve kwadrant. Bovendien moeten managers hun machtsbasis opbouwen en overeenkomsten sluiten voordat ze hun ideeën in actie kunnen brengen. Lees bijvoorbeeld de volgende beschrijving:

In een grote organisatie als deze willen de meesten de boel rustig houden. Zij vraagt echter altijd naar het waarom, en zoekt naar andere manieren om dingen te doen. We waren gehuisvest in een oude vervallen vleugel van het gebouw. Iedereen accepteerde dat als een vaststaand feit. Zij had er twee jaar voor nodig maar ze kreeg het voor elkaar dat we gingen verhuizen. Ze had een

visie en wist die hogerop in het systeem te verkopen. Ze is altijd open en als een verandering of een nieuw idee zinvol is, gaat ze erachteraan.

Managen op verschillende organisatieniveaus

Wie de vier hierboven beschreven handelingsimperatieven voor leidinggevend managers bekijkt, zal merken dat deze beschrijvingen evenzeer van toepassing zijn op eerstelijnschefs als op topmanagers van grote organisaties. De beschrijvingen van de handelingsimperatieven zijn niet gekoppeld aan een bepaald niveau in de organisatorische hiërarchie of het type organisatie. Zowel in de VS als internationaal hebben onderzoekers en consultants met behulp van het concurrerende-waardenkader zelfs programma's opgesteld voor het structureren van managementeducatie, ontwikkeling en trainingsprogramma's voor eerstelijns-, midden- en topmanagers in uiteenlopende publieke, private en non-profit organisaties (Ban & Faerman, 1988; Faerman, Quinn & Thompson, 1987; Giek & Lees, 1993; Quinn, Sendelbach & Spreitzer, 1991; Sendelbach, 1993).

Uiteraard variëren de verantwoordelijkheden van managers per niveau in de organisatorische hiërarchie. Gezond verstand zal u duidelijk maken dat de specifieke taken en verantwoordelijkheden van bijvoorbeeld een eerstelijnsmanager die in verband staat met de handelingsimperatief Creëren, er heel anders uitzien dan die van een topmanager die zich op dezelfde handelingsimperatief richt. Hoewel de specifieke taken en verantwoordelijkheden al naar gelang het niveau van de organisatorische hiërarchie variëren, zal in sommige gevallen een deel van de vereiste vaardigheden hetzelfde blijven. Zo hebben alle managers goede sociale vaardigheden nodig, plus een behoorlijke zelfkennis en zelfbewustzijn (Kiechel, 1994). Evenzo moeten alle managers plannen kunnen opstellen en die waar nodig kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. In dat geval zullen de reikwijdte en de tijdsbestek van de planning verschillen vertonen, evenals de stappen in het planningsproces. Dus kan het zijn dat managers verschillende vaardigheden moeten aanleren om ook op andere organisatieniveaus te kunnen plannen.

Wanneer een manager promotie maakt naar een volgend niveau, moet hij nagaan welk gedrag dat bij de verschillende handelingsimperatieven hoort vrijwel identiek is, welk nieuw gedrag hij moet aanleren en welk oud gedrag hij moet afleren (Faerman & Peters, 1991). Hij moet ook begrijpen op welke manier hij in zijn nieuwe positie de vele vaardigheden met elkaar in evenwicht kan houden. Human-resource managers en de mentoren van managers die promotie gemaakt hebben, moeten weten welke overeenkomsten en verschillen er zijn tussen de managerswerkzaamheden op alle organisatieniveaus, zodat ze deze mensen kunnen helpen bij hun groei en ontwikkeling tijdens de overgangsfase (DiPadova & Faerman, 1993).

Managementvaardigheden identificeren

De managementvaardigheden die in dit leerboek worden behandeld en die in tabel 1.2 zijn weergegeven, weerspiegelen zowel de theorie als de praktijk van management.

Ze zijn ontleend aan twee wetenschappelijke onderzoeken die uitgevoerd zijn met managers. Midden- en senior-managers, bestuurders, vakbondsvertegenwoordigers en wetenschappers hebben meer dan 250 initiële vaardigheden gegeneerd (zie voor details: Faerman et al., 1987; Lawrence et al., 2009). Op het theoretische vlak werd bij het analyseren van de initiële lijst van vaardigheden een onderverdeling gemaakt in vier basiscategorieën, die consistent is met de structuur van het concurrerende-waardenkader. Sommige vaardigheden zijn voor iemands huidige positie misschien minder relevant dan andere. Managers kunnen ook verantwoordelijkheden hebben waarvoor vaardigheden vereist zijn die nog niet zijn behandeld, maar die wel duidelijk in het theoretisch kader passen. Dat moet niet verrassend zijn. In de eindanalyse kunnen managers zich niet baseren op eenvoudige checklists voor succes. Ervaren managers moeten een stap terug kunnen doen, het grote plaatje bekijken en vervolgens hun strategieën en handelingen wijzigen conform de eisen van de huidige situatie. De vier handelingsimperatieven en de onderliggende theoretische modellen helpen ons onze gedachten te organiseren over wat wordt verwacht van een persoon die een leider- schapspositie inneemt. Het uiteindelijke doel is een manager in staat te stellen om een uiteenlopende set vaardigheden zo te integreren dat die effectief kan functioneren in een constant veranderende wereld van concurrerende waarden.

Tabel 1.2 *Belangrijke vaardigheden die met de vier kwadranten van het concurrerende-waardenkader zijn verbonden*

Samenwerken: Betrokkenheid en samenhang tot stand brengen en onderhouden
Inzicht in uzelf en anderen Eerlijk en effectief communiceren Anderen begeleiden en ontwikkelen Groepen managen en teams leiden Constructieve conflicten managen en aanmoedigen
Controleren: Stabiliteit en continuïteit tot stand brengen en in stand houden
Informatiestromen organiseren Crossfunctioneel werken en managen Projecten plannen en coördineren Prestaties en kwaliteit meten en controleren Compliantie aanmoedigen en verwezenlijken
Concurreren: Productiviteit verbeteren en rentabiliteit verhogen
Een visie ontwikkelen en communiceren Doelen en doelstellingen formuleren Uzelf en anderen motiveren Ontwerpen en organiseren Uitvoering aansturen en streven naar resultaten
Creëren: Veranderingen bevorderen en aanpassingsvermogen aanmoedigen
Macht ethisch en effectief gebruiken Nieuwe ideeën verdedigen en aan de man brengen Innovatie stimuleren en aanmoedigen Onderhandelen over inzet en overeenstemming Veranderingen implementeren en doen aanvaarden

Organisatie van het leerproces – alapa

Elke willekeurige vaardigheid duidt op zowel de aanwezigheid van kennis als op het vermogen om met die kennis adequaat te handelen. Dus om vaardigheden te ontwikkelen, moet u zowel met kennis in aanraking komen als de mogelijkheid hebben om uw vaardigheden te oefenen. Veel studieboeken en lesmethoden voorzien in de kennis maar niet in de mogelijkheid om gedragsvaardigheden te ontwikkelen en te reflecteren op het gebruik daarvan.

Dit boek geeft u beide. De structuur die we zullen gebruiken, is gebaseerd op een vijfstappenmodel dat is ontwikkeld door de organisatiewetenschappers Kim Cameron en David Whetten. In plaats van zich te richten op leren vanuit een eenvoudige instructiebenadering, waarbij een deskundige college geeft, adviseren Whetten en Cameron (2010) een instructie-ontwikkelingsbenadering, waarbij een deskundige college geeft en studenten met nieuwe gedragingen experimenteren. Elk van de vaardigheden die in dit leerboek worden besproken, bevatten de vijf stappen van het ALAPA-model (**A**ssessment, **L**earning, **A**nalysis, **P**ractice, **A**pplication – in de Nederlandse vertaling: **I**nschatting, **L**eren, **A**nalyse, **O**efening, **T**oepassing).

- Stap 1: Inschatting* Helpt u bij het ontdekken van het huidige niveau van uw talent voor en inzicht in de vaardigheid. U mag zoveel hulpmiddelen gebruiken als u wilt, zoals vragenlijsten, rollenspelen of groepsdiscussies. In dit boek gebruiken we in het algemeen korte vragenlijsten.
- Stap 2: Leren* Houdt in dat u informatie over het onderwerp leest en presenteert met behulp van traditionele hulpmiddelen, zoals voordrachten en gedrukt materiaal. Hier presenteren we informatie uit relevant onderzoek en geven we richtlijnen voor oefeningen.
- Stap 3: Analyse* Verkent geschikte en ongeschikte gedragspatronen door na te gaan hoe anderen zich in een bepaalde situatie gedragen. We gebruiken hiervoor cases, rollenspelen en andere voorbeelden van gedrag. De docent kan tevens voorbeelden aandragen uit populaire films, televisieprogramma's of romans die u dan kunt analyseren.
- Stap 4: Oefening* Stelt u in staat de vaardigheid toe te passen op een werksituatie, maar dan in het klaslokaal. Dit is een mogelijkheid voor experimenteren en feedback. Ook hierbij zullen oefeningen, simulaties en rollenspelen worden gebruikt.
- Stap 5: Toepassing* Geeft u de gelegenheid het proces over te dragen op werkelijke situaties. Doorgaans zijn de opdrachten bedoeld om korte- en lange-termijnexperimenten te stimuleren.

Wanneer studenten voor de eerste keer met deze componenten in aanraking komen, kunnen ze op verschillende manieren reageren. Sommigen bewonderen de structuur en investeren in het volledige leerproces. Anderen ervaren de oefeningen uit de Inschatting als overbodig; zij willen direct naar het Leren springen. Weer anderen menen dat een specifieke Oefening of Toepassing voor hun huidige baan of carrière-aspiraties niet relevant is. Hoewel geen enkel leerboek perfect aan de verwachtingen en behoeften van iedere student kan voldoen, hebben we geconstateerd dat de meeste stu-

denten het nut van de activiteiten pas volledig naar waarde schatten *nádat* ze daar tijd in hebben geïnvesteerd. Zo schreef een MBA-student na het voltooiën van een oefening met vooronderstellingen over de evaluatie van prestaties: ‘Tot aan deze oefening heb ik nooit bij het evalueren van prestaties stilgestaan. Ik heb hierdoor ideeën opgedaan over hoe ik dit proces op mijn werk kan veranderen.’ Zo’n reactie benadrukt het belang van reflectie tijdens het leerproces. Reflectie helpt ons naar een hoger begripsniveau. Onderzoek wijst uit dat reflectie het besef van de impact van zelfsturend leren aanzienlijk kan versterken (Rhee, 2003) en de ontwikkeling van vaardigheden kan verbeteren (Argyris, 2002). Om reflectie aan te moedigen, nemen we in het hele boek na de meeste oefeningen een korte toelichting op.

Werkend met het alapa-model hebben we ontdekt dat de vijf componenten en de methoden die daarbij zijn aangegeven, elkaar niet hoeven uit te sluiten. Een voordracht hoeft niet noodzakelijkerwijs te volgen op een inschattingsoefening of vooraf te gaan aan een oefening in analyse; een voordracht kan in een andere stap worden gecombineerd met een rollenspel. Voor effectief lesgeven en leren van een bepaalde vaardigheid kunnen methoden worden gevarieerd en zelfs gecombineerd. Het volgende onderdeel maakt gebruik van het ALAPA-model om een vaardigheid te introduceren die onmiddellijk geoefend kan worden: *kritisch denken*.

Kernvaardigheid: kritisch denken

INSCHATTING

Een redenering naar voren brengen

Instructies

Deze inschattingsoefening bestaat uit twee delen. Maak deel 1 helemaal af voordat u aan deel 2 begint.

Deel 1

Neem een onderwerp, kwestie of situatie in gedachten die u erg in verwarring brengt of frustrereert. Ga deze kwestie een beetje opblazen. Dat wil zeggen: schrijf een aantal sterke en emotionele uitspraken op over deze kwestie of situatie. U kunt beginnen met ‘Waar ik woedend van word, is ...’ Probeer vier of vijf zinnen op te schrijven.

Deel 2

Verbeeld u nu dat u uw gevoelens en mening publiekelijk naar buiten moet brengen en dat u iemand anders moet overtuigen om het in ieder geval ten dele eens te zijn met het sterke gevoel dat u hebt over deze kwestie. Is er iets in uw tirade dat u kunt gebruiken als argument, een redenering die iemand anders mogelijk gerechtvaardigd vindt? Lees uw zinnen door en bespreek ze met iemand uit de klas. Praat erover waarom u vindt dat sommige van uw uitspraken geen goed basismateriaal vormen voor openbare redeneringen, maar andere dat wel zouden kunnen zijn.

LEREN

Kritisch denken

Organisaties willen mensen die hun ideeën en reacties snel en beknopt ‘naar voren kunnen brengen’. Als u een informeel gesprek voert met vrienden hoeft u uw mening niet altijd te onderbouwen met bewijzen. U kunt gewoon uw mening geven. Op uw werk moet u evenwel uw beweringen en voorstellen op een meer systematische en beknopte manier ondersteunen. Zo kunt u zonder gevolgen wel zeggen dat u de kleur blauw mooi vindt, maar als u zegt dat u de voorkeur geeft aan een bepaald merk mobiele telefoon boven een ander, dan heeft die uitspraak een heel andere strekking. In het eerste geval geeft u gewoon uw voorkeur aan, geheel persoonlijk. Iemand anders kan ‘argumenteren’ dat groen de beste kleur is, maar het verschil van mening kan niet worden weggenomen door terug te vallen op externe factoren. De voorkeuren zijn in dit geval geheel en al persoonlijk.

In het tweede voorbeeld, waarin u stelt dat u deze mobiele telefoon verkiest boven een andere, zijn de redenen waarom u dit beweert niet helemaal afhankelijk van uw eigen smaak. Er bestaan externe factoren die u kunt bespreken met iemand anders. Er zijn de criteria ontwerp, kosten, gemak, enzovoort, die u te berde kunt brengen: ‘Ik geef de voorkeur aan de Nokia omdat die kleiner is en minder weegt. De gebruikersinterface van de Nokia maakt berichten beter leesbaar. Het menu bevat minder stappen om de functies die ik meestal gebruik uit te voeren. De geluidskwaliteit is beter.’ Het is waar dat u enkele van deze criteria persoonlijk hebt ervaren, maar de criteria gaan de persoonlijke smaak te boven. Het zijn gemeenschappelijke, en in sommige gevallen zelfs onpersoonlijke gronden (kosten, bijvoorbeeld) voor het hebben van een voorkeur of het doen van een aanbeveling.

Dit onderdeel onderzoekt hoe managers, en leden van de beroepsbevolking in het algemeen, de vaardigheden van kritisch denken en het formuleren van duidelijke en fascinerende argumenten kunnen toepassen bij de aanbevelingen en de beoordelingen die ze maken.

Denken over denken

Denk eens een ogenblik over het denken zelf als een aangeleerde menselijke activiteit. Hoe heeft uw formele opleiding u geholpen om ‘effectiever’ te denken? We vragen hier niet naar bepaalde kennis die u hebt vergaard, maar naar hoe uw vermogen om met ideeën om te gaan en bewijzen te ordenen is verbeterd. Met andere woorden: ‘Hoe heeft uw formele opleiding u geholpen om de gebeurtenissen die u ziet en de informatie die u in het dagelijks leven tegenkomt te begrijpen?’ We hebben deze vraag onlangs gesteld aan veel MBA-studenten. Hier volgen een aantal antwoorden die wij interessant en nuttig vonden.

Mijn opleiding heeft me geholpen om mijn gedachten ‘complexer te maken’. Ik heb geleerd dat gebeurtenissen zelden een eenvoudige, op zichzelf staande oorzaak hebben. Gebeurtenissen zijn meestal het gevolg van complexe, samengestelde oorzaken. Tijdens mijn studie volgde ik als hoofdvak geschiedenis. Ik schreef een scriptie over de oorzaken van de Tweede Wereldoorlog. Het

is onmogelijk om in één zin te vertellen wat de oorzaak van die oorlog was, maar ik kan u wel vertellen welke factoren daaraan hebben bijgedragen en wat de aanleidingen waren waardoor de oorlog uitbrak. Dat bedoel ik met complex denken in plaats van eenvoudig, zwart-witdenken.

Sommige instrumenten die ik aan school te danken heb, hebben me geholpen om dingen op een systematischer manier te benaderen. Door mijn studie statistiek kan ik bijvoorbeeld de echt dramatische gevallen, de N van 1 voorbeelden, scheiden van gebeurtenissenpatronen. Onlangs zag ik tijdens het voorbereiden van een scriptie over beleid in de zorg, een persoon op de televisie die voor een commissie van het Congres optrad als getuige over de kwaliteit van de zorg. Deze persoon, die het niet voor elkaar kreeg dat de ziektekostenverzekering betaalde voor een belangrijke operatie, had een hartverscheurend verhaal te vertellen. Ik wilde echter weten hoe representatief dit voorbeeld was. Hoeveel mensen hebben in deze situatie verkeerd? Is het een op zichzelf staand geval of is het een typisch voorbeeld? Het gebeurt zo vaak dat de meest dramatische gegevens de meer gegronde, minder dramatische gegevens verdringen.

Ik kan veel beter precieze vragen stellen dan voordat ik naar de universiteit ging. Zelfs in gewone gesprekken met mensen kan ik veel meer te weten komen en meer bijdragen aan een gesprek door goede vragen te stellen. Als iemand iets zegt als: 'Ik vond die film echt zwak', dan stel ik een vraag als: 'Waarom zeg je dat?' Als iemand zegt: 'Dit boek is stom', wil ik een vraag stellen als: 'Was alles in het boek stom of maar een deel ervan?' Sommige mensen vinden dat ik gek ben, maar meestal zorgen mijn vragen ervoor dat het gesprek beter loopt.

De aangehaalde studenten realiseren zich allemaal dat kwesties dikwijls complexer zijn dan ze in eerste instantie lijken, dat de 'feiten' die nodig zijn om een rationele beslissing te nemen niet altijd beschikbaar zijn en dat mensen vaak beslissingen nemen op basis van erg vage of beperkte informatie. Ze lijken te begrijpen dat verschillende mensen het niet altijd eens zijn over wat nu een 'feit' is in een bepaald geval, of over de betekenis of het belang van dat feit.

De houding die deze studenten tentoonspreiden, is geschikt voor de rol van manager. Managers zijn veel tijd kwijt, zowel met het presenteren van bewijs voor hun eigen ideeën, als met het beoordelen van bewijs dat wordt gepresenteerd door anderen. Effectieve managers zijn effectieve denkers. Ze hoeven niet briljant te zijn, maar ze moeten bewijsmateriaal en gegevens benaderen met openheid en gezond scepticisme.

Management en gezond verstand: het opbouwen en beoordelen van argumenten

Wanneer redeneringen worden samengebracht en aan een of meer mensen worden gepresenteerd, vormen ze een argument. We gebruiken de term 'argument' voor een reeks redeneringen, niet voor een ruzie of een verschil van mening met iemand anders. In deze betekenis is een argument een pleidooi dat we houden om iets te doen, te geloven of aan te bevelen.

Effectieve managers zijn goed in het opstellen van hun eigen argumenten, maar ook in het reageren op argumenten van anderen. Op een bepaald moment kan het uw taak als manager zijn om te reageren op iemands aanbeveling of om uw eigen aanbeveling te

geven om iets te doen. U kunt bijvoorbeeld de volgende suggestie doen op een wekelijkse stafvergadering: 'We moeten dit softwareprogramma aanschaffen om onze financiële gegevens te traceren omdat ...' Wat er na *omdat* komt, is de ondersteuning of de kern van uw argument. Zonder die ondersteuning zou uw suggestie of voorstel waarschijnlijk niet veel gewicht in de schaal leggen. Nu moet u weten dat redeneren, of kritisch denken, zoals wij het beschrijven, niet in hoofdzaak een proces is van het creëren van ideeën en informatie, maar van het presenteren en beoordelen ervan. Het is de taak van de kritische denker om de best mogelijke beslissing te nemen op basis van de beschikbare informatie in bepaalde omstandigheden. Hoe beter u bent in het presenteren van uw pleidooien en in het analyseren van de pleidooien die anderen voor u houden, des te effectiever is uw leiderschap. We zullen nu enkele hulpmiddelen presenteren om op een heldere en efficiënte manier argumenten in kaart te brengen en bewijsmateriaal te beoordelen. Deze benadering voor het in kaart brengen van argumenten is gebaseerd op *An Introduction to Reasoning* (Toulmin, Rieke & Janik, 1984, pp. 1-59), waarin is aangegeven dat de meeste argumenten, of ze nu eenvoudig of complex zijn, uit drie elementen bestaan:

1. De **stelling** oftewel de conclusie van het argument. De stelling geeft antwoord op de vraag: 'Welke kwestie is hier aan de orde?'
2. De **gronden** oftewel het bewijsmateriaal en de feiten die de stelling ondersteunen. De stelling is nooit sterker dan de gronden die haar ondersteunen. De gronden geven antwoord op de vraag: 'Waarop baseert u dat?' of 'Waarom zegt u dat?'
3. De **rechtvaardiging** oftewel de brug tussen de stelling en de gronden. Soms is die brug duidelijk en soms niet. De rechtvaardiging of brug geeft antwoord op de vraag: 'Wat is de relatie tussen uw stelling en de gronden die u daarvoor hebt aangevoerd' (Toulmin et al., 1984, p. 30-38). Hier is een waarschuwing op zijn plaats. De rechtvaardiging is de subtielste van de drie onderdelen van een argument, maar als u dit onderdeel goed in de vingers krijgt, is het een krachtig gereedschap voor zowel het opbouwen als beoordelen van argumenten.

Het volgende voorbeeld geeft aan hoe een ingesloten rechtvaardiging kan worden gebruikt. Het argument is eenvoudig omdat alleen de stelling en de gronden zijn aangegeven: *Ik zie rook; er moet ergens vuur zijn.*

De stelling is 'er moet ergens vuur zijn'. De gronden of het bewijs waarop de stelling is gebaseerd is 'Ik zie rook'. Een andere manier om dit uit te drukken is: 'Ik zie rook, dus er moet ergens vuur zijn.' De rechtvaardiging of de brug die de verbinding legt tussen de stelling en het bewijs wordt niet gegeven. De rechtvaardiging is uiteraard 'waar rook is, is meestal ook vuur'. (U ziet dat de rechtvaardiging een extra bepaling bevat: het woord 'meestal'. Soms is er rook zonder vuur.)

Bekijk nu eens de volgende redenering. De elementen in dit argument liggen door elkaar. Sommige van de onderstaande beweringen over een patiënt die werd opgenomen op de eerstehulpafdeling van een ziekenhuis zijn rechtvaardigingen, andere zijn gronden en een is een stelling. Alle andere beweringen draaien om de stelling heen. Geef van iedere bewering aan of u denkt dat deze een stelling (S), een grond (G) of een rechtvaardiging (R) is.

- _____ *De patiënt klaagt over misselijkheid die al meer dan 24 uur duurt.*
- _____ *Bij het onderzoek van de patiënt blijkt dat de buik rechtsonder pijnlijk en gevoelig is.*
- _____ *De temperatuur van de patiënt is 39°C.*
- _____ *Blindedarmonsteking is dikwijls het gevolg van een virusinfectie die het maagdarmkanaal infecteert.*
- _____ *De pijn die de patiënt voelt, heeft zich in de loop van de afgelopen 48 uren verplaatst van het midden van de buik naar het gedeelte rechtsonder.*
- _____ *De pijn die hoort bij acute blindedarmonsteking 'trekt' vaak van de linker- kant of het midden van de buik naar de rechteronderkant.*
- _____ *De patiënt heeft waarschijnlijk een acute blindedarmonsteking. Er moeten röntgenfoto's worden gemaakt en hij moet worden klaargemaakt voor een operatie.*
- _____ *De geschiedenis van de patiënt laat zien dat hij de afgelopen twee weken een zware griep heeft gehad.*

U ziet dat de rechtvaardigingen de onderdelen zijn die een brug vormen tussen een feitelijke observatie en die ene stelling of aanbevolen actie in de lijst. Deze lijst bevat toevallig maar één stelling. Al het andere is een grond of een rechtvaardiging. Wanneer deskundigen met elkaar overleggen, laten ze de stellingen achter hun redeneringen vaak weg omdat die vanzelfsprekend zijn. Als ze echter met niet-deskundigen spreken, moeten ze explicieter zijn. Dat betekent dat ze uitleg moeten geven over de rechtvaardigingen die de door hen aangegeven beweringen verbinden met de gronden die deze stellingen ondersteunen.

Een stagiair die de hierboven beschreven patiënt zojuist heeft onderzocht kan het volgende zeggen tegen de dienstdoende arts op de eerstehulp:

De patiënt heeft een temperatuur van 39°C, is de afgelopen uren misselijk geweest en voelt pijn die van het midden van de buik naar rechtsonder is verplaatst. De patiënt zegt dat hij ook pas buikgriep heeft gehad. Ik stel voor dat we hem gereedmaken voor een blindedarmoperatie.

De dienstdoende arts kan zeggen: 'Goed, ik denk dat het een ontstoken blindedarm is.' De rechtvaardigingen, die allemaal uit het klinisch onderzoek komen, spreken voor zich. We moeten echter dikwijls onze rechtvaardigingen expliciet aangeven. Zoals onze collega Allen Bluedorn zegt als hij dit redeneermodel onderwijst, u moet 'uw werk laten zien', net zoals u dat doet bij een rekenopgave of een scheikunde-examen. Als de dienstdoende arts de logica van de diagnose van de stagiair wil toetsen, kan hij de volgende vraag stellen: 'Hoe ondersteunt de buikgriep die de patiënt pas heeft gehad uw diagnose?' De stagiair zegt dan dat klinisch onderzoek aangeeft dat een buikgriep vaak de aanleiding is dat iemands blindedarm geïnfecteerd wordt. Door de vragen die de dienstdoende arts stelt, moet de stagiair zijn of haar werk laten zien.

Tijdens het argumenteren laat u uw werk zien als u de bruggen of rechtvaardigingen uiteenzet tussen het door u gepresenteerde bewijsmateriaal en de stelling(en) die door uw bewijs worden ondersteund. Als mensen moeite hebben om uw redenering te volgen, wordt het probleem meestal veroorzaakt doordat u vergeet uw rechtvaardigingen expliciet aan te geven.

Laten we eens kijken hoe we dit argumentatiemodel kunnen gebruiken om een indeling te maken voor een aantal argumenten die managers tijdens verslaglegging of vergaderingen kunnen tegenkomen. Hier volgt een voorbeeld van een verslag door een verkoopmanager in een productiebedrijf.

We concluderen dat de daling in de verkoopcijfers in dit kwartaal met 28 procent het gevolg was van een enorme verslechtering van de kwaliteit van de service die in het voorgaande kwartaal werd geboden.

Het beste bewijs dat de slechte service de oorzaak is van de afgenomen verkoop is het feit dat meer dan de helft van onze grote vaste afnemers dit kwartaal geen nieuwe eenheden heeft besteld. Dit zijn klanten die al een tijd gebruikmaken van onze service: een aantal criteria om na te gaan hoe onze service er in de loop van de tijd voor staat. Nu hebben ze blijkbaar een reden om ontevreden te zijn en hebben ze het gevoel dat de kwaliteit van de service achteruit is gegaan.

Aan de andere kant was de verkoop aan nieuwe klanten in dit kwartaal ongeveer gemiddeld. Dit zijn klanten die weinig ervaring hebben gehad met de kwaliteit van onze service. Daarnaast hebben we de indruk dat de kwaliteit van onze service scherp achteruit is gegaan omdat het aantal klachten dat is opgenomen in het logboek, en ook het aantal keren dat mensen herhaaldelijk om service vroegen, ongeveer 60 procent hoger ligt dan in elk ander kwartaal dat geregistreerd is.

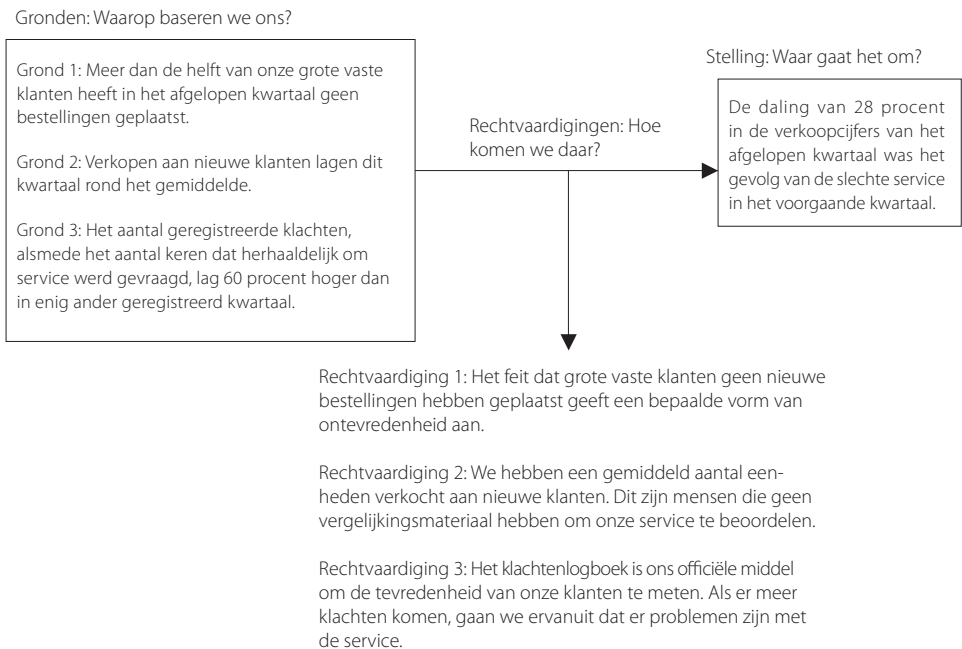
Dit argument is vrij ongecompliceerd:

1. De stelling is dat een daling van 28 procent in de verkoopcijfers van het afgelopen kwartaal het gevolg was van een slechte service in het voorgaande kwartaal.
2. De gronden of het bewijs dat de kwaliteit van de service was afgenomen in het voorgaande kwartaal is drieledig:
 - Grond 1: Meer dan de helft van de grote klanten deed in het afgelopen kwartaal geen nieuwe bestellingen.
 - Grond 2: Verkopen aan nieuwe klanten lagen in het afgelopen kwartaal ongeveer op het gemiddelde.
 - Grond 3: Het aantal geregistreerde klachten en het aantal keren dat mensen herhaaldelijk om service verzochten was 60 procent hoger dan in enig ander geregistreerd kwartaal.
3. De rechtvaardigingen, of bruggen, die de gegevens aan de stelling koppelen, zijn ook drieledig:
 - Rechtvaardiging 1: Het feit dat huidige, grote klanten geen nieuwe bestellingen plaatsten geeft een vorm van ontevredenheid aan.
 - Rechtvaardiging 2: We hebben een gemiddeld aantal eenheden verkocht aan nieuwe klanten. Dit zijn mensen die geen vergelijkingsmateriaal hadden om onze service te beoordelen.
 - Rechtvaardiging 3: Het klachtenlogboek is ons officiële middel om de tevredenheid van onze klanten te meten. Als er meer klachten komen, nemen we aan dat er problemen zijn met de service.

U ziet hoe de schrijver van dit verslag zijn bewering dat de kwaliteit van de service 'enorm achteruitgegaan' is ondersteunt. Hij verwijst naar een officieel bewijsmiddel: het logboek van de serviceafdeling. U merkt dat terwijl er slechts een hoofdstelling is, er verschillende gronden, of bewijsmiddelen, zijn die de stelling ondersteunen en een

even groot aantal rechtvaardigingen die elke grond aan de stelling koppelen. We kunnen dit argument weergeven zoals u in figuur 1.3 ziet.

Bij het doorwerken van de oefeningen in de rest van dit boek moet u toepassen wat u hebt geleerd over stellingen, gronden en rechtvaardigingen. Bijvoorbeeld bij het inschatten of u een teamspeler bent (module 1), is makkelijk in te zien dat uw inschatting gewoon een stelling is. Welke gronden voert u aan om die stelling te staven? Door uzelf bij de oefeningen in het boek te dwingen niet alleen stellingen te poneren, maar ook gronden en rechtvaardigingen aan te dragen, blijft u vaardigheden in kritisch denken ontwikkelen. Daarnaast is deze gewoonte waardevol voor het verbeteren van gerelateerde vaardigheden, zoals *eerlijk en efficiënt communiceren* (module 1) en *onderhandelen over inzet en overeenstemming* (module 4).



Figuur 1.3 Basiskaart van een argument

ANALYSE

Argumenten in kaart brengen

Doel

Deze oefening geeft u meer ervaring in het analyseren van argumenten.

Instructies

De volgende oefening omvat twee argumenten over dezelfde kwestie. Het is uw taak om die argumenten door te nemen en ze te analyseren in termen van hun aannemelijkheid, geldigheid en overtuigingskracht.¹

Dit kan een groepsoefening zijn of een individuele taak. Als uw docent er de voorkeur aan geeft om u als groep te laten werken, volgen nu de instructies voor die mogelijkheid.

Groepstaak

Vorm groepjes van vier personen. Twee mensen analyseren samen het ene argument en de andere twee analyseren samen het andere argument. Elk tweetal neemt 15 minuten om de argumenten te lezen en te bespreken en presenteert zijn analyse dan aan het andere tweetal. De argumenten worden beoordeeld met behulp van de 7-puntenschaal en de onderstaande beoordelingscriteria.

Schaal Vreselijk 1 2 3 4 5 6 7 Uitstekend

Argument	Expliciet aangegeven stellingen	Expliciet aangegeven gronden	Kwaliteit van de gronden	Expliciet aangegeven rechtvaardigingen	Algehele kwaliteit
1					
2					

1. Bespreek op één pagina de sterke en zwakke punten van de argumenten in termen van de hoofdstellingen die worden gegevens en van de gronden en rechtvaardigingen die de schrijvers geven om die stellingen te onderbouwen.
2. Vindt u de argumenten overtuigend en fascinerend? Waarom of waarom niet? Gebruik bovenstaande 7-puntenschaal bij het schrijven van uw analyse.

¹ Uit: R. Petty en J.T. Cacioppo, *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. New York: Spring-Verlag New York Inc. 1986, p. 54-55, 57-58. Overgenomen met toestemming. Met dank aan Allen Bluedorn van de Universiteit van Missouri voor het voorstellen van deze oefening en voor de nuttige adviezen aangaande het onderwijzen van kritisch denken.

Argument 1

De National Scholarship Achievement Board heeft onlangs de resultaten bekendgemaakt van een vijf jaar durend onderzoek naar de effectiviteit van totaalexamens aan Duke University. De resultaten van onderzoek wezen uit dat sinds er aan Duke totaalexamens werden afgenomen, het gemiddelde cijfer dat studenten halen met 31 procent is toegenomen. Aan vergelijkbare scholen zonder die examens zijn in diezelfde periode de cijfers slechts met acht procent toegenomen. Het vooruitzicht van een totaalexamen is kennelijk zo effectief dat het studenten aanzet om harder te werken en docenten om effectiever les te geven. Het is waarschijnlijk dat de voordelen die aan Duke University optraden, ook zullen optreden aan andere universiteiten die dit examenbeleid overnemen.

Universiteiten waar studenten hun bul halen, krijgen een steeds duidelijker voorkeur voor studenten die in hun vooropleiding hebben gestudeerd aan instellingen met totaalexamens. Zoals de faculteitsvoorzitter van de Harvard Business School opmerkte: 'Hoewel Harvard nooit heeft gediscrimineerd op grond van ras of geslacht en dat ook nooit zal doen, hebben we toch een sterke voorkeur voor inschrijvers die hun vaardigheden hebben getoond op een vakgebied door te slagen voor een totaalexamen op een onderliggend niveau.' Toelatingscommissies van rechten-, medische en andere faculteiten hebben dit beleid met betrekking tot totaalexamens overgenomen en aangegeven dat studenten van scholen zonder deze examens binnenkort grote nadelen zullen ondervinden. Zo zal het instellen van totaalexamens een hulpmiddel zijn voor degenen die zich na hun eindexamen aanmelden bij universiteiten en hogere beroepsopleidingen.

Argument 2

De National Scholarship Achievement Board heeft onlangs de resultaten bekendgemaakt van een onderzoek naar de effectiviteit van totaalexamens aan Duke University. Een van de voornaamste bevindingen was dat de faalangst onder studenten met 31 procent was toegenomen. Bij vergelijkbare scholen zonder het examen was de faalangst maar met acht procent toegenomen. De commissie redeneerde dat angst voor de examens, of angst om te zakken, studenten zou motiveren om harder te studeren tijdens het volgen van de lessen. Het is waarschijnlijk dat de toename van faalangst die optrad aan Duke University, ook zal optreden aan andere universiteiten die dit examenbeleid overnemen.

Een lid van de raad van bestuur heeft in het openbaar verklaard dat zijn broer een totaalexamen moest doen toen hij nog op school zat en dat hij nu de manager van een groot restaurant is. Hij gaf aan dat hij de waarde van het totaalexamen inzag omdat zijn vader een rondtrekkende arbeider was die niet eens de middelbare school had afgemaakt. Hij gaf ook aan dat de universiteit verschillende brieven had ontvangen van ouders die het totaalexamen ondersteunden. Vier van de zes ouders schreven inderdaad dat zij van mening waren dat die examens een uitstekend idee waren. De prestigieuze National Accrediting Board of Higher Education vraagt ook om informatie van ouders en studenten, docenten en bestuurders bij het beoordelen van een universiteit. Aangezien de meeste ouders financieel bijdragen aan de opleiding van hun kind en tevens positief staan tegenover totaalexamens, moet een universiteit deze instellen. Dit zou aangeven dat de universiteit gehoor wil geven aan de wensen van de ouders boven

die van de studenten en docenten, die misschien gewoon bang zijn voor het extra werk dat die examens met zich meebrengen.

Reflectie

De manier waarop informatie wordt gepresenteerd, kan een substantiële impact hebben op hoe die informatie wordt waargenomen. Bij het opstellen van overtuigende argumenten, zijn betrouwbare gronden en rechtvaardigingen voor het onderbouwen van een stelling mogelijk niet voldoende als u niet in staat bent uw gedachten op een heldere, boeiende manier over te brengen.

■ OEFENING

Rechtvaardigingen opstellen

Doel

Zoals we eerder hebben opgemerkt, verbinden rechtvaardigingen de gronden met de stellingen. Deze rechtvaardigingen zijn vaak als moeilijkste onderdeel vast te stellen wanneer u net met het ontwikkelen van argumentatievaardigheden begint.

Instructies

Oefen in groepjes van drie tot vijf personen het opstellen van rechtvaardigingen voor elk paar stellingen en gronden uit de lijst in de hierna volgende tabel. Er zijn meerdere aannemelijke rechtvaardigingen mogelijk voor elk paar stellingen. Er is geen absoluut perfect verwoord antwoord. Het is de bedoeling dat er een overbruggende verklaring komt tussen de stelling die wordt gegeven en de gronden die deze stelling ondersteunen.

Reflectie

Bij het luisteren naar de stellingen van anderen, kan het erg nuttig zijn om toe te passen wat u over argumentatie hebt geleerd. Standpunten die redelijk klinken als we ze voor het eerst horen, blijven soms niet overeind wanneer we ze zorgvuldiger gaan analyseren.

Stelling	Gronden	Rechtvaardiging(en)
Southwest Airlines zal volgend jaar veel winst maken.	Volgens de voorspelling zal de economische groei van het land volgend jaar doorzetten met een jaarlijks groeipercentage van minimaal drie procent. Southwest Airlines heeft de afgelopen drie jaren meer winst gemaakt dan enige andere luchtvaartmaatschappij in Noord-Amerika.	



Stelling	Gronden	Rechtvaardiging(en)
Ik geloof niet dat Greetje de beste keus is als chef van de afdeling klantenservice.	Zij heeft slechts acht maanden op de afdeling gewerkt. Ze lijkt vrij teruggetrokken: ze gebruikt de lunch altijd alleen en praat tijdens pauzes niet veel met andere medewerkers.	
Ons bedrijf moet meer middelen investeren in het ontwikkelen van nieuwe producten om ook in de toekomst te kunnen blijven concurreren.	Onze verkoopcijfers geven aan dat 80 procent van onze winst in de afgelopen drie jaren werd behaald op producten die meer dan zes jaren oud zijn. We hebben in de afgelopen drie jaar het budget voor onderzoek en ontwikkeling met 28 procent vermindert. We teren 'op de gouden jaren'.	

TOEPASSING

Portretteer uw sterke punten: de Reflected Best Self Exercise

Doel

Het doel van deze oefening is u te helpen bewijs te verzamelen over uw huidige vaardigheden als manager. In plaats van de aandacht op uw zwakheden te richten, willen we dat u zich op uw sterke punten concentreert. Onderzoekers op het gebied van 'Positive Organizational Scholarship' (Cameron, Dutton & Quinn, 2003) hebben een aantal hulpmiddelen ontwikkeld voor het verbeteren van uw leiderschapsvaardigheden. De Reflected Best Self Exercise (Quinn et al., 2011) geeft u de kans enkele van die hulpmiddelen te onderzoeken. U verzamelt informatie over uw eigen vaardigheden als manager, gezien vanuit het perspectief van uw collega's.

Instructies

1. Ga naar de webpagina van het Center for Positive Organizations op <http://positive-orgs.bus.umich.edu/cpo-tools/>.
2. Klik op de link voor 'Reflected Best Self Exercise.'
3. Volg de links voor de aanschaf van deze oefening.
4. Volg de aanwijzingen in de oefening en de eventuele aanvullende instructies die uw docent aanreikt zodat u uw eigen Reflected Best Self-portret kunt maken.

Reflectie

Meedoen aan dit soort oefeningen vereist moed. Ondanks dat de oefening naar positieve voorbeelden vraagt, is het nog steeds noodzakelijk dat u ervoor openstaat te luisteren naar wat anderen van uw prestaties vinden.

Kritisch leren denken vereist vaak dat we oude ideeën loslaten wanneer we ontdekken dat de bewijzen waarop die ideeën stoen zwak of niet-bestaand zijn. Mensen die zich afsluiten en die weigeren nieuwe ideeën en ondersteunende bewijzen te accepteren, schieten niet alleen binnen hun organisaties maar ook persoonlijk tekort.

Tot slot, stellingen poneren is eenvoudig: 'Susan is een goede manager.' Stellingen bewijzen kost echter wat meer moeite. Op wat voor bewijs baseren we ons wanneer we stellen dat Susan een goede manager is? Door het uitvoeren van deze oefening krijgt u meer grip op de bewijzen die uw sterke punten als manager en leider ondersteunen.

Recapitulatie en voorafgaande beoordeling

Mensen gebruiken modellen. Deze modellen maken ons ontvankelijk voor sommige dingen en blind voor andere. Wanneer wij optreden als leidinggevend manager van een afdeling in een organisatie, zijn modellen van grote invloed op ons niveau van effectiviteit. In dit hoofdstuk zijn we de ontwikkeling nagegaan van vier basismodellen in het denken van managers: rationeel doel, intern proces, human relations en open systeem. Ieder model is gebaseerd op vooronderstellingen die leiden tot verschillende reacties, beslissingen en gedragingen.

De laatste jaren hebben omstandigheden in de wereld steeds duidelijker gemaakt dat er behoefte is aan 'en/en'-denken. Als het aantal modellen toeneemt dat we kunnen gebruiken om een situatie te beoordelen, neemt ook het scala van keuzemogelijkheden toe, en we vergroten zowel onze cognitieve als onze gedragscomplexiteit.

Het concurrerende-waardenkader geeft aan dat de vier basismodellen van organisatie-effectiviteit kunnen worden samengevoegd tot één geïntegreerd geheel. Het model wordt het 'concurrerende-waardenkader' genoemd omdat we tegenstellingen vaak zien als conflicten. Dat zijn het niet, maar ze sluiten elkaar niet uit. In feite zijn ze elkaars aanvulling. We kunnen het concurrerende-waardenkader gebruiken om los te raken van het rechtlijnig denken en onze keuzemogelijkheden uit te breiden. In onze creatiefste momenten zijn we misschien zelfs in staat om tegelijkertijd twee ogenschijnlijk tegengestelde benaderingen te gebruiken. Neem bijvoorbeeld de leider die de benadering 'hard maar hartelijk' in praktijk brengt. Deze persoon is effectief aan het integreren, ofwel ziet verschillende domeinen die we gewoonlijk gescheiden houden als elkaars aanvulling.

Het concurrerende-waardenkader stelt drie uitdagingen: op meerdere manieren kijken naar de wereld van organisaties, vaardigheden gebruiken uit alle vier de modellen, en ten slotte de diverse vaardigheden integreren in de 'wereld van actie'. Mensen die deze drie uitdagingen aangaan, zijn gedragsmatig complex en zijn de meest effectieve leidinggevendenden.

We gebruiken het ALAPA-model bij de presentatie van deze vaardigheden. Hoewel de docent bij dit boek traditionele methoden kan volgen, is er nog een andere mogelijkheid. Het boek stelt u in staat om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, te cultiveren en eigen te maken. De nadruk ligt dus niet zozeer op het leren van traditionele sociaal-wetenschappelijke theorie, maar op het leren hoe bepaalde aspecten van die literatuur toe te passen om effectiever te kunnen optreden als leidinggevend manager. Als hulp bij het meten van uw persoonlijke ontwikkeling kunt u nu al een zelfbeoordeling invullen over de vaardigheden in dit boek en dat nog eens herhalen wanneer u het hele boek hebt doorgenomen. Uw docent kan u vertellen wat u moet doen om toegang te krijgen tot de zelfbeoordelingstest voor studenten op de website die bij dit leerboek hoort.

Literatuur

- Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 206–218.
- Ban, C., & Faerman, S. R. (1988). *Advanced human resources development program: Final impact report* (niet-gepubliceerd technisch rapport). Rockefeller College of Public Affairs and Policy, University at Albany, SUNY, Albany, NY.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations for a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2011). Future work skills 2020. Institute for the Future. Zie: http://cdn.theatlantic.com/static/front/docs/sponsored/phoenix/future_work_skills_2020.pdf
- Denison, D., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540.
- DiPadova, L. N., & Faerman, S. R. (1993). Using the competing values framework to facilitate managerial understanding across levels of organizational hierarchy. *Human Resource Management*, 32(1), 143–174.
- Fabian, F. H. (2000). Keeping the tension: Pressures to keep the controversy in the management discipline. *Academy of Management Review* 25(2), 350–371.
- Faerman, S. R., & Peters, T. D. (1991). *A conceptual framework for examining managerial roles and transitions across levels of organizational hierarchy*. Proceedings of the National Public Management Research Conference, Syracuse, NY.
- Faerman, S. R., Quinn, R. E., & Thompson, M. P. (1987). Bridging management practice and theory. *Public Administration Review*, 47(3), 311–319.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial administration*. New York: Pitman.
- Giek, D. G., & Lees, P. L. (1993). On massive change: Using the competing values framework to organize the educational efforts of the human resource function in New York state government. *Human Resource Management*, 32(1), 9–28.
- Hart, S., & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*, 46, 115–142.
- Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1992). Behavioral complexity and the development of effective managers. In R. L. Phillips & J. G. Hunt (red.), *Strategic leadership: A multiorganizational-level perspective* (pp. 161–176) Westport, CT: Quorum.
- House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Effectiveness: Leadership past perspectives and future directions for research. In J. Greenberg (red.), *Organizational behavior: The state of the science*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., & Kalika, M. (2013). Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management*, 32(3), 199–211. doi:10.3233/HSM-130791
- Kiechel, W., III. (1994, April 4). A manager's career in the new economy. *Fortune*, 68–72.
- Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *Leadership Quarterly*, 20(2), 87–102. doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.014
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53, 49–61.
- Mirvis, P. H. (1985). *Work in the 20th century: America's trends and tracts, visions and values, economic and human developments* (herziene editie). Cambridge, MA: Rudi Press.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., & Roberts, L. M. (2011). *Reflected Best Self Exercise*, 2e editie. University of Michigan Ross School of Business. Zie: <http://positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/>
- Quinn, R. E., Kahn, J. A., & Mandl, M. J. (1994). Perspectives on organizational change: Exploring movement at the interface. In J. Greenberg (red.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 109–134) Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Quinn, R. E., Sendelbach, N. B., & Spreitzer, G. M. (1991). Education and empowerment: A transformational model of managerial skills development. In J. D. Bigelow (red.), *Managerial skills: Explorations in practical knowledge*. Newbury Park, CA: Sage.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., & Hart, S. (1992). Integrating the extremes: Crucial skills for managerial effectiveness. In S. Srivastava, R. E. Fry, et al., *Executive and organizational continuity: Managing the paradoxes of stability and change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Rhee, K. S. (2003). Self-directed learning: To be aware or not to be aware. *Journal of Management Education*, 27(5), 568–589.
- Sendelbach, N. B. (1993). The competing values framework for management training and development: A tool for understanding complex issues and tasks. *Human Resource Management*, 32(1), 75–99.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper and Brothers.

Toulmin, S., Rieke, R., & Janik, A. (1984). *An introduction to reasoning*. New York: Macmillan.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*, red. A. M. Henderson & T. Parsons (trans.). New York: Free Press.

Whetten, D. R., & Cameron, K. S. (2010). *Developing management skills* (8e editie). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Winfrey, G. (2014). The 10 most important business skills in 2020. Inc.com. Opgevraagd op 23 juli 2014 vanaf: www.inc.com/graham-winfrey/the-most-important-work-skills-in-2020.html

Literatuur

- Breen, Bill. (2000). What's your intuition? Fast Company, no. 38. Zie: <http://www.fastcompany.com/online/38/klein.html>
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Positive organizational scholarship: foundations for a new discipline. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., & Lavine, M. (2006). Making the impossible possible: Leading extraordinary performance – the Rocky Flats story. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Chaleff, I. (1995). The courageous follower: Standing up to and for our leaders. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap . . . and others don't. New York: HarperBusiness.
- Dreyfus, H., L., & Dreyfus, S. E. (met T. Athanasiou). (1986). Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer. New York: Free Press.
- Faerman, S. R., & Quinn, R. E. (1985). Effectiveness: The perspective from organizational theory. *Review of Higher Education*, 9, 83-100.
- Gelb, M. J. (1998). How to think like Leonardo da Vinci: Seven steps to genius every day. New York: Delacorte Press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1992). Primitve emotional contagion. In M. S. Clark (red.), *Emotion and social behavior: Review of personality and social psychology* (Vol. 14, pp. 151-177). Newbury Park, CA: Sage.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the Leaderplex model. *Journal of Management*, 23(3), 375-408.
- Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1992). Behavioral complexity and the development of effective managers. In R. L. Phillips & J. G. Hunt (red.), *Strategic leadership: A Multiorganizational perspective* (pp. 161-176). Westport, CT: Quorum Books.
- Isen, A. M. (1999). Positive affect and creativity. In S. Russ (red.), *Affect, creative experience, and psychological adjustment* (pp. 3-7). Philadelphia: Bruner/Masel.
- Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *Leadership Quarterly*, 20, 87-102.
- Leonardo's dream machines. (2005). DVD available from the US Public Broadcasting Service.
- Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (1997). *The art and science of 360° feedback*. San Francisco: Pfeiffer.
- Lishner, D. A., Cooter, A. B., & Zald, D. H. (2008). Rapid emotional contagion and expressive congruence under strong test conditions. *Journal of Nonverbal Behavior*, 32, 225-239.
- Petrick, J. A., Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., Quinn, J. F., & Ainina M. F. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 13(1), 58-69.
- Phillips, D. T. (1999). Martin Luther King, Jr. on leadership: Inspiration & wisdom for challenging times. New York: Warner Books.
- Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. W., & Quinn, R. E. (2009). *Lift: Becoming a positive force in any situation*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Weick, K. (1984). Small Wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39, 40-49.
- Wheatley, M. J. (1992). *Leadership and the new science*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Register

A

aangeleerde behoeften 250
Abilene-paradox 116
Access 340
accommoderende benadering 120
Acres of Diamonds 4
activeren
 relaties 157
activiteit 170
activiteitendiagram
 knooppunt 170
acwp 177
 cumulatieve 176
acwp, actual cost of work performed 176
acwp-lijn
 cumulatieve 176
adhocratie 282
afgeleide metingen van resultaten 185
afscheid 104
afwijking 197
 destructieve 197, 204
 positieve 197, 200
alapa-model 25
angst voor verandering 383
An Introduction to Reasoning 29
A Perfect Mess 150
arbeidsverdeling 271
archetypische standaardstructuren 273
Atkinson en Mayer 341

B

Balanced Scorecard-methode 186
Baldrige Criteria (de Criteria) 189, 190, 191
basiscategorieën van motivatoren 251
bcwp 176, 177
 cumulatieve 176
bcwp – acwp 176
bcwp – bcws 176
bcwp, budgetted cost of work performed 175
bcwp-lijn 176
bcws 176, 177
 cumulatieve 176

bcws-lijn 176

 cumulatieve 176

beeldspraak van de wortel 200

begeleiding 80

behoefte

 aangeleerde 250

beïnvloedingsmethoden 321

beïnvloedingsstrategieën 323

bekrachtigende feedback 63

belonende strategieën 204

benadering

 accommoderende 120

 compromisgerichte 121

 concurrerende 121

 SSSAP 332

 vermijdende 120

beoordelen-begrijpen 51

bericht 62

besluitvorming

 participerende 118

besluitvormingsgezag 272

betrokkenheid van de werknemer 260

blokkades

 intermenselijke communicatie 65

boodschappen

 informatieele 330

 promotieele 331

 relatiele 330

 transformationele 331

bottom-up, organisch standpunt 259

brainstormen 356

brainstormsessie 357

bronnen

 extrinsieke 250

 intrinsieke 250

bureaucratie

 kenmerken volgens Weber 7

C

Can I See You Naked 328

Cannibals with Forks 187

Carl Jung 51

- carrièreplanning 231
 - Chin en Benne 387
 - Civil Disobedience 391
 - coaching 80
 - coderen 62
 - cognitieve strategieën 202
 - communicatie 61
 - intermenselijke 64
 - communicatieproces 62
 - communicator 99
 - effectieve 342
 - communiceren
 - eerlijk en effectief 123, 130
 - complex gedrag 404, 409
 - compliantie 194, 196, 200, 201, 203, 205
 - compliantieprogrammas 205
 - compliantie-strategieën 201
 - compromisgerichte benadering 121
 - Concurreren 16, 18, 22, 81, 99, 158, 215, 407
 - concurrerende benadering 121
 - concurrerende-waardenkader 15, 19, 100, 204, 281, 403
 - concurrerende-waardenkader voor managementcommunicatie (CWVMC) 343
 - concurrerende-waardenonderzoek 329
 - conflicten 112
 - omgaan met 114
 - conflictmanagement 115
 - constructief 125
 - confrontatie
 - valkuilen van 368
 - confrontatievermijdende strategieën 114
 - consciëntieusheid 50
 - constructief conflictmanagement 125
 - contingentietheorie 11
 - contributor 99
 - Controleren 16, 18, 21, 81, 99, 158, 350, 407
 - controlerende strategieën 114
 - conversiestrategieën 202
 - corrigerende feedback 63
 - costed wbs 166
 - cpm 169
 - creatief denken 348, 349
 - creatief denken ontwikkelen 350
 - creatieve denker 347
 - Creëren 16, 18, 22, 81, 99, 158, 309, 350, 407
 - criteria
 - objectieve 371
 - crossfunctioneel management 155
 - crossfunctionele teams 154, 157, 413
 - cultuur
 - hiërarchische 282
 - cultuurtypen 285
 - cumulatieve acwp 176
 - cumulatieve acwp-lijn 176
 - cumulatieve bcwp 176
 - cumulatieve bcws 176
 - cumulatieve bcws-lijn 176
 - cwvmc 344
- D
- decoderen 63
 - de Criteria (Baldrige Criteria) 189
 - delegeren 82
 - effectief 82
 - denken
 - creatief 348, 349
 - kritisch 26, 123, 349
 - paradoxaal 411
 - denken-voelen 51
 - denker
 - creatieve 347
 - departementalisatie 275, 277
 - destructieve afwijking 197, 204
 - diagram
 - Johari- 53
 - pert/cpm 169, 172
 - dialogoog 123, 365
 - Discipline of Getting Things Done 293
 - divisie 276
 - doel
 - smart 241
 - doelen
 - individuele 239
 - stellen van 233, 235
 - doelenformuleringsstheorie 251, 253
 - doelen stellen 234
 - downsizing 189
 - dummy-activiteit 170
 - Dwingen 387
 - dwingende strategie 389

E

- eenheid van gezag
 - principe van 271
- eenheid-van-gezag 271
- eerlijk en effectief communiceren 123, 130
- effectief delegeren 82
- effectief functioneren 106
- effectief management van vergaderingen
 - richtlijnen voor 101
- effectieve communicator 342
- effectieve delegatie
 - richtlijnen voor 83
- effectieve uitvoering van de strategie 292
- efqm 191
- empathisch luisteren 56
- essentiële functies van management 292
- Exacte metingen van resultaten 185
- Execution\
 - The Discipline of Getting Things Done 293
- expertisemacht 315
- extrinsieke bronnen 250

F

- Fayol 8
- feedback 63, 410
 - bekrachtigende 63
 - corrigerende 63
 - informatieve 63
- Five-Factor Model 50
- Ford Motor Company 291
- formalisatie 272
- formuleren van individuele doelen 239
- functiekenmerkenmodel 251, 252
- functioneren
 - effectief 106

G

- Galbraith 277
 - stermodel van 277, 286
- Gallup-organisatie 260, 261
- Gandhi 391
- Gantt-kaart 172, 173, 174
- gebrek aan vertrouwen 203
- gedetailleerde werkstructuur 166

gedrag

- complex 404, 409
- positief 413
- gedragscomplexiteit 19
- geestestoestand 414
- geestestoestand van lift 415
- geloofwaardigheidsset 335
- generatieve strategieën 201
- Getting Things Done\
 - The Art of Stress-Free Productivity 150
- glans 342
- groepgerichte rol 98
- groepscultuur 281
- groepstechniek
 - nominale 357
- gronden 29
- Guidelines 205, 206, 207

H

- Hackman en Olham 252
- handelingsimperatieven 20
- harten 223
- hervormende strategie 391
- hervormende vaardigheden 393
- hiërarchie 271
- hiërarchische cultuur 282
- hoge woord 338
- hoofden en handen 222
- How to Win Friends and Influence People 8
- hulpmiddelen 172
- human-relationsmodel 9, 41
- human-resourcematrix 174

I

- implementatieplan 246
- implementeren
 - veranderingen 379
- individuele doelen 239
 - formuleren van 239
- informatiestromen 137, 210
- informatieve feedback 63
- informatieele boodschappen 330
- inhoudelijke motivatietheorieën 251
- inhoudsset 335
- initiatiefontwikkeling
 - metingen van 186

inschikkelijkheid 50
 In Search of Excellence 12
 integratie 275, 404
 intermenselijke communicatie 64
 blokkades 65
 intern-procesmodel 5, 135
 intrinsieke bronnen 250
 intrinsieke motivatie 258, 259
 introversie-extraversie 51
 invloed
 positieve 413

J
 Jezus 391
 Johari-diagram 53
 juiste mensen op de juiste plaats 296

K
 kaart
 Gantt 172, 173, 174
 kader van concurrerende waarden 17
 Kahn 260
 Kaizen 190
 kanaal 63
 kapitaal
 sociaal 315
 Kaplan 187
 Kerr
 metingen 184
 knooppunt 169
 knooppunt-activiteitendiagram 170
 kosten
 werkstructuur met 166
 kosten- en roostervariantie 177
 kostenschema 173
 kostenvariantie 176
 kracht
 morele 392
 remmende 384
 stuwende 384
 krachtenveldanalyse 380
 kredietwaardigheid
 sociale 364
 kritieke pad 170
 kritieke-padmethode 168
 kritisch denken 26, 123, 349

L
 Leading Out Loud 226
 leider
 visionaire 224, 225
 leiders
 transformationele 385
 leiderschap
 transformationeel 321
 leiderschapsgedrag 295
 Leonardo da Vinci 413
 lift 157, 317, 413
 geestestoestand van 415
 Lift\
 Becoming a Positive Force in Any
 Situation 157
 lijn
 bcwp 176
 bcws 176
 linkerkolom 66, 130
 Locke en Latham 253
 luisteren
 empathisch 56
 reflectief 68

M
 macht 311, 312
 positionele 314, 319
 machtsbasis 364
 Made in America 152
 management
 crossfunctioneel 155
 essentiële functies van 292
 Management By Objectives (mbo) 234
 managementcommunicatie 329
 managementcommunicatie (cwvmc)
 concurrerende-waardenkader voor 343
 managementprincipes van Fayol 6
 managementprincipes van Taylor 5
 marktcultuur 282
 Martin Luther King Jr. 391
 matrixorganisatie 276
 mbo (Management By Objectives) 243
 mechanische organisaties 274
 mediation 370
 medium 63
 meester-manager 407

- meesterschap
 - vijf-fasenmodel 416
- mensen-proces 293
- mentor 75
- methode
 - oabc 142
- metingen (Kerr) 184
- metingen van Initiatiefontwikkeling 186
- Michael Maccoby 311
- model
 - alapa- 25
- modellen 3
- morele kracht 392
- motivatie
 - intrinsieke 258, 259
- motivatietheorieën 250
 - inhoudelijke 251
- motivatoren
 - basiscategorieën van 251
- Motorola Penang 227
- Myers-Briggs Type Inventory (mbti) 51

- N
- Nadler en Lawler 253
- negatieve zone 408
- netwerken 317
- netwerkmacht 315
- neuroticiteit 50
- neutrale omgeving 124
- nieuwe ervaringen
 - openstaan voor 50
- nominale groepstechniek 357
- norm 103, 104
- normatieve strategieën 202

- O
- oabc-methode 142
- objectieve criteria 371
- ocai 284
- omgaan met conflicten 114
- omgeving
 - neutrale 124
- onderbouwing 336
- onderzoeken
 - pleiten en 123

- On the Folly of Rewarding A While Hoping for B 183
- ontvanger 63
- ontwikkelen
 - creatief denken 350
- ontwikkelingscultuur 282
- openstaan voor nieuwe ervaringen 50
- open-systeemmodel 11, 309
- oplossinggerichte strategie 121
- oplossingsgerichte strategie 121
- oplossingsgerichte strategieën 114
- opportunitetsmacht 314
- organisatie
 - Gallup 260, 261
- organisaties
 - mechanische 274
 - organische 274
 - platte 271
 - steile 271
- organisatiestructuur 270
- organisatorische visie 226
- organische organisaties 274
- Organizational Culture Assessment Instrument (ocai) 284

- P
- pad
 - kritieke 170
- padmethode
 - kritieke 168
- paradox 1
 - Abilene- 116
- paradoxaal denken 411
- Participeren 387
- participerende besluitvorming 118
- participerende strategie 390
- PDI 297
- Personnel Decisions International (PDI) 297
- pert 168
- pert/cpm-diagram 169, 172
- Peter Drucker 48, 239, 298
- pijlactiviteitendiagram 170
- pijldiagram 170
- platte organisaties 271
- pleiten en onderzoeken 123
- pleitgroepen 126
- Polish 342

positief gedrag 413
 positieve afwijking 197, 200
 positieve invloed 413
 positieve resultaten 413
 positionele macht 314, 319
 power 314
 prestatie 103, 104
 prestatieanalyse
 rapport van 177
 prestatiebeoordeling 76, 77
 prestatiebeoordelingsgesprek 77
 prestatiebeoordelingsprocessen 131
 prestatie managementcyclus 239
 prestatieplanning 76
 prestaties en voortgang meten 185
 prestatie-uitvoering 77
 preventieve strategieën 201
 principe van eenheid van gezag 271
 proces
 mensen 293
 strategie 293, 294
 werkzaamheden 293, 294
 Procesmetingen 186
 procestheorieën 251
 procesverliezen 94
 projectcontrole 164, 175
 projectmanagement 163, 171
 projectplanning 164
 promotionele boodschappen 331
 psychologische typen 51

Q

Quality Circles 190
 Quality Is Free 190
 Quinn 391

R

rapport van de prestatieanalyse 177
 rationeel-doelmodel 5, 215
 rechtvaardigheidstheorie 251
 rechtvaardiging 29
 re-engineering 189
 Reengineering the Corporation 152
 Reflected Best Self 36
 reflectief luisteren 68
 relatiemacht 315

relaties activeren 157
 relationele boodschappen 330
 remmende krachten 384
 resource leveling 171
 respect
 wederzijds 365, 368
 resultaten
 positieve 413
 Results-Based Leadership 293
 richtlijnen voor effectieve delegatie 83
 rijkheid 63
 rol 97
 groepgerichte 98
 taakgerichte 98
 rolambigüiteit 98
 rolconflict 98
 rolduidelijkheid 98
 rooster- en kostenvariantie 177
 roostervariantie 176
 ruis 64

S

Samenwerken 16, 18, 21, 81, 99, 130, 158
 handelingsimperatieven 407
 samenwerker 99
 samenwerking 121
 schaalbeginsel 271
 schaalprincipe (gezaglijn) 271
 scientific management 4
 Sequence 338
 Set 333
 sfeerset 334
 Six Sigma 190
 smart 240, 304
 smart-doel 241
 sociaal kapitaal 315
 sociale kredietwaardigheid 364
 span of control 271
 specialisatie 271
 sssap-benadering 332
 standaardisatie 272
 standaardstructuren
 archetypische 273
 steile organisaties 271
 stellen
 van doelen 233, 234, 235
 stelling 29

- stermodel van Galbraith 277, 286
- Steven Kerr 183
- stijlen van teamspelers 98
- stokken- en wortelstrategieën 201
- storm 103
- straffende strategieën 203
- strategie
 - dwingende 389
 - effectieve uitvoering van 292
 - hervormende 391
 - oplossinggerichte 121
 - oplossingsgerichte 121
 - participerende 390
 - transformationele 391
- strategieën
 - belonende 204
 - cognitieve 202
 - confrontatievermijdende 114
 - controleerende 114
 - generatieve 201
 - normatieve 202
 - oplossingsgerichte 114
 - preventieve 201
 - straffende 203
- strategie-proces 293, 294
- stroomstructuren 340
- stuwende krachten 384
- Successful Managers Handbook 297
- Support 336
- systeem
 - traf 139, 141
- systeemdenken 410, 411

- T
- taakgeoriënteerd 98
- taakgerichte rol 98
- Taylor 4
- teambuilding 106, 131
- teambuildingactiviteiten 106
- teambuildingtechnieken 108
- teamontwikkeling 105
- teamontwikkelingsproces 131
- teams
 - crossfunctionele 154, 157, 413
- The 7 Habits of Highly Effective People 141
- The Courageous Follower 412
- The Power of Positive No 298

- The Practice of Management 239
- The Ten Faces of Innovation 354
- The Time Trap 297
- The Wealth of Nations 270
- Thoreau 391
- tijdmanagement 297
- tijdregistratie 298
- toegankelijkheid 340
- top-down, mechanistisch standpunt 259
- total quality management (TQM) 189
- tqm 189, 190
- traf-systeem 139, 141
- transactionele veranderingen 385
- transformationeel leiderschap 321
- transformationele boodschappen 331
- transformationele leiders 385
- transformationele strategie 391
- transformationele veranderingen 385
- Transformeren 387
- Triple Bottom Line 187

- U
- uitdager 99
- uitvoering
 - prestatie 77

- V
- vaardigheden
 - hervormende 393
- valkuilen van confrontatie 368
- verandering
 - angst voor 383
- veranderingen
 - transactionele 385
 - transformationele 385
- veranderingen implementeren 379
- veranderingsstrategieën 392
- veranderingstheorieën 392
- verborgen waarden 18
- verlichtingsstrategieën 202
- vermijdende benadering 120
- Vertellen 387
- vertellende strategie 388
- verwachtingstheorie 251, 253, 258
- verwoorden en communiceren
 - visie 221

- vijf-fasenmodel
 - meesterschap 416
- vijfstappenmodel 25
- visie 217, 220, 221, 222, 223
 - organisatorische 226
- visie verwoorden en communiceren 221
- visionaire leider 224, 225
- volgorde 338, 339
- voortgang en prestaties meten 185
- vorm 103
- Vroom 253

- W
- waarden
 - verborgen 18
- waardenkader
 - concurrerende 15, 19, 100, 204, 281, 403
- waardenonderzoek
 - concurrerende 329
- waarneming-intuïtie 51
- wbs
 - costed 166
- Weber 8
- wederzijds respect 365, 368

- weerstand 383
- welvaartsmacht 315
- werknemer
 - betrokkenheid van 260
- werkomschrijving 165
- werkschema voor zelfverbetering 420
- werkstructuur
 - gedetailleerde 166
- werkstructuur met kosten 166
- werkzaamheden-proces 293, 294
- wetenschappelijk management 4
- wortel
 - beeldspraak van 200
- wortel- en stokkenstrategieën 201

- Z
- zelfbewustzijn 48, 53
- zelfverbetering 420
 - werkschema voor 420
- zender 62
- Zero Defect 190
- zone
 - negatieve 408



Handboek managementvaardigheden is uitgegroeid tot een standaardwerk om toekomstige managers voor te bereiden op hun complexe en dynamische taken. Het boek heeft een praktische invalshoek door de vele voorbeelden, oefeningen en opdrachten. De opbouw en de toon van *Handboek managementvaardigheden* maken het zeer geschikt voor het hoger onderwijs, voor zelfstudie en als naslagwerk.

De basis van dit boek is het concurrerende-waardenmodel. Dit model maakt duidelijk welke vaardigheden essentieel zijn voor effectief management. Deze nieuwe druk richt zich op de competenties die voor een succesvol manager belangrijk zijn. Een manager moet kunnen schakelen tussen rollen, en vooral verschillende competenties tegelijkertijd kunnen toepassen.

Robert E. Quinn is verbonden aan de Ross School of Business van de University of Michigan. Zijn concurrerende-waardenmodel heeft zijn nut in tal van ondernemingen bewezen, waaronder enkele Nederlandse multinationals.

Deze zesde editie is ingedeeld in vier modules die elk vijf competenties behandelen:

Module 1 Betrokkenheid en samenhang

tot stand brengen en onderhouden

Module 2 Stabiliteit en continuïteit tot stand brengen en in stand houden

Module 3 Productiviteit verbeteren en rentabiliteit verhogen

Module 4 Veranderingen bevorderen en aanpassingsvermogen aanmoedigen

In deze herziene druk is de presentatie van de theorie aangepast aan de nieuwste onderzoeksresultaten. Daarnaast zijn er tal van kleinere wijzigingen, onder andere in de opdrachten, die het boek nog beter laten aansluiten op de huidige onderwijspraktijk.

ISBN **978 90 395 2960 7**

NUR **163/801**



www.academicservice.nl