



SLAGKRACHT is een periodieke publicatie van Koos Overbeeke over optimalisatie van prestaties in organisaties.

## Drie touwtjes waaraan iedere manager moet trekken

Zodat hij stevig in het zadel zit en de organisatie effectief kan functioneren.

### De manager

#@%&, zei de directeur met wie ik de kernelementen (de touwtjes) besprak die hem beter in het zadel moesten helpen. "Dit had ik 5 jaar eerder moeten weten<sup>1</sup>. Dat had mij veel frustratie bespaard. Gelukkig gaat het mijn organisatie nu helpen om veel effectiever te werken."

Voor we de drie kernelementen van management control nader beschouwen staan we eerst stil bij de definitie van manager. Niet om een theoretische verhandeling op te zetten maar in de praktijk kom ik teveel managers tegen die in werkelijkheid geen manager zijn. Dit betreft dan mensen die enkele rollen van een manager vervullen maar niet het gehele scala van rollen. Herkenbare voorbeelden hiervan zijn de groepsleider (is een people manager), de zaaloudste (is een aanspreekpunt), de coördinator (is een informatiekanaal) en de controller met tekenbevoegdheid (is een penningmeester). Een functienaam kan echter verwarrend werken. Soms is een groepsleider of coördinator wel degelijk een manager. Anderzijds zijn er veel functiebenamingen die anders suggereren maar eveneens onder de managementrol geschaard moeten worden. Voorbeelden hiervan zijn de CEO, de CFO, de COO, de HRM

<sup>1</sup> Deze Slagkracht is gebaseerd op lessen van Louis de Swaaf en Theodoor Caplow aangevuld met eigen ervaringen.

manager, de directeur. Voor alle functies en voorbeelden geldt dat ze behoren tot de categorie van managers indien de functie volledig aan de volgende voorwaarden voldoet:

1. Een manager geeft direct leiding aan een aantal personen, en aan één of meer werkprocessen
2. Een manager besluit over de inzet van de financiële middelen van zijn eenheid
3. Een manager organiseert de macht- en verantwoordelijkheden- structuur van zijn eenheid

### ... dit had ik 5 jaar eerder moeten weten ...

De drie touwtjes waaraan een manager moet trekken zijn hierna als besturingselementen aangeduid. In de praktijk kunnen management functies meer taken en rollen bevatten maar indien één van deze drie essentiële elementen ontbreekt dan is de manager kreupel en niet in staat tot slagvaardig opereren.

#### Element 1: directe toegang

De manager heeft direct en onbelemmerd toegang tot alle personen van zijn eenheid. Van een manager wordt verwacht dat hij leiding geeft aan zijn organisatie(onderdeel). Hij is de kapitein op het schip. Hij bestuurt, houdt het schip op koers en leidt het bij noodweer in veilige haven. Directe toegang kan gehinderd worden door werkafspraken (element 1) en

door organisatie belemmeringen (element 3)  
Hoe werkt dit uit?

Een manager die bijvoorbeeld leiding geeft aan een eenheid van 400 mensen kan onmogelijk direct en onbelemmerd toegang hebben tot deze 400 man. Hij zal ondergeschikte managers in zijn organisatieonderdeel kennen die op hun beurt weer leiding geven aan een subeenheid. In verband met element één is het belangrijk dat een manager direct en onbelemmerd toegang heeft tot die personen die voor zijn persoonlijke functie-uitoefening van belang zijn.

Enkele voorbeelden. Bij een Gemeentelijke organisatie rapporteerden de stafhoofden aan een directeur staf. De gemeentesecretaris heeft als gevolg hiervan geen directe toegang en geen directe aansturingbevoegdheid tot zijn stafhoofden. Hem ontbrak het hierdoor aan een belangrijk stuelelement en hij bleek in de praktijk ook een onbekwaam bestuurder. Zijn tragiek was dat hijzelf noch zijn omgeving inzagen dat deze onbekwaamheid zat ingebakken in de organisatiestructuur. Toen we dit wel duidelijk hadden gemaakt was een oplossing binnen handbereik.

De CEO van KPN is een ander voorbeeld. Hij is een manager; Alle drie de elementen behoren zonder beperkingen tot zijn verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsgebied.

De CEO van een bekend ziekenhuis is weer geen manager. Hij blijkt ondermeer niet bevoegd om zonder goedkeuring van zijn CFO besluiten te nemen aangaande zijn persoonlijke staf. Zolang dit niet verandert breekt dit hem op en breekt dit zijn ziekenhuis op.

Dit aspect met al zijn voetangels en klemmen is onderbelicht in de moderne management literatuur. Ik kom daar verderop in dit artikel uitgebreid op terug.

## Element 2: De hand op de portemonnee

De eerste succesindicatie voor ieder manager die de wittebroodsweken afrondt is: heeft hij de hand op de portemonnee van de organisatie/ het organisatieonderdeel weten te leggen? Is hij beslissingsbevoegd om uitgaven al dan niet goed te keuren? De hand op de portemonnee is het belangrijkste van de drie elementen.

Controle over de portemonnee is het fundamenteel voorrecht van iedere manager. Dit voorrecht is onafhankelijk van de soort organisatie, business, overheidsorganisatie of een gezelligheidsvereniging. Het is onmogelijk om een organisatie succesvol te managen zonder effectieve controle over de uitgaven. Veel beginnend managers hebben met schade en schande ondervonden dat ze tot de management status werden verheven op basis van bijvoorbeeld vakinhoudelijke kwaliteiten om daarna te ontdekken dat geld datgene is waar management voor een belangrijk deel over gaat. Managers die niet over geld gaan ontbreekt het aan macht, controle en stuurkracht. Vaak zijn zij in naam manager maar in werkelijkheid afdelingscoach, Primus Inter Pares, coördinator. Er is niets mis met deze rollen zolang iemand geen management positie ambiert.

## ...met schade en schande ondervonden...

Praktisch betekent dit dat de nieuwe manager de rekeningen bestudeert zodat hij vertrouwd wordt met alle financiële aspecten van de bedrijfsvoering. Daarnaast maakt hij zich vertrouwd met alle budgetten, de bronnen van budgetten, hoe ze worden beheerd, hoe betalingen worden geautoriseerd en gecontroleerd en wat zijn bevoegdheid is bij ieder type van voorkomende transacties. Dit onderzoek kan triest-makende verrassingen opleveren. Bijvoorbeeld omdat de organisatie

# SLAGKRACHT

minder solvabiliteit kent dan verwacht werd of omdat er een dominant patroon van vaste posten zichtbaar wordt, erfenissen uit het verleden die moeilijk te beïnvloeden zijn, of de controle over geldstromen is in handen van anderen en kan moeilijk worden heroverd.

Alhoewel het voorrecht op gezag over de portemonnee voor een management positie vanzelfsprekend lijkt komt het toch vaak voor dat een manager of bestuurder voor besluiten over uitgaven hogere of naastliggende stafmanagers moet consulteren. In dat geval boet de manager ernstig in aan gezag en aan mogelijkheden om daadkracht te tonen.

Soms ligt de beslissingsbevoegdheid bij een aan de manager rapporterende lagere manager. Dat hoeft de positie van de manager niet te schaden indien hij een vetorecht heeft over uitgaven die door de ondergeschikte manager zijn goedgekeurd en een recht om uitgaven onafhankelijk van anderen te initiëren.

## ...vanaf die dag wist hij dat hij maar een kleine kans had ...

De manager moet positie ondermijnende omstandigheden in kaart brengen en in een besluitvormingskader inbouwen. Meestal zit er voor de manager niets anders op dan nu stevige onderhandelingen te starten die er op zijn gericht de financiële touwtjes in handen te krijgen. Deze onderhandelingen vinden met het oog op succes bij voorkeur plaats nog tijdens de wittebroodsweken.

### Element 3: autoriteit vestigen

Vanuit het gezichtspunt van de manager bezien maakt een goed organisatieschema zijn taak gemakkelijker en een slecht schema maakt zijn taak moeilijker. De eerste taak van een manager is zijn autoriteit vestigen en daarom is het van belang dat hij zeer snel het

organisatieschema toetst op de hoeveelheid autoriteit die hij daarin krijgt toegewezen.

Het juiste ontwerp van een organisatieschema is een controversieel onderwerp en kan aanleiding geven tot eeuwigdurende discussies. Keunink en Epping<sup>2</sup> hebben de principes hiervan uitgebreid behandeld in hun standaardwerk over management en organisatie.

Bijna alle deskundigen op dit gebied zijn het er wel over eens dat één-en-hetzelfde organisatieontwerp voor iedere organisatie niet effectief is en dat het organisatieschema dient aan te sluiten bij de voor een organisatie specifieke omgevingsfactoren.

Vanuit de manager gezien moet hij, ongeacht welke organisatievorm is gekozen, in staat zijn om ieder onderdeel te benaderen. Het meest ongewenste arrangement is dat waarbij het contact tussen de manager en organisatiedelen is afgeschermd door een krachtige poortwachter, iemand die in staat is de informatie van en naar de manager te controleren.

De interim CEO van een detacheringorganisatie ontdekte dat de controller, de jurist, de directeur business development en de hoofden van belangrijke operationele afdelingen rapporteerden aan de COO. Hij wist vanaf die dag dat hij een kleine kans had om zijn autoriteit te vestigen tenzij hij instaat was om hierin wijzigingen aan te brengen.

In kleinere organisaties zoals in een basisschool, een boekhoudkantoor of een lokaal uitzendbureau moet een manager direct contact en aansturingbevoegdheid hebben met ieder lid van de organisatie. In grote organisaties is dat niet altijd mogelijk maar de manager moet de mogelijkheid hebben om binnen het voor hem van belang zijnde deel van de organisatie

<sup>2</sup> Keuning en Eppink ; Management en Organisatie

# SLAGKRACHT

direct contact te initiëren met iedere medewerker en hij moet deze medewerker kunnen 'belonen' of 'straffen'. Als substituuat hiervoor geldt dat de manager in ieder geval geconsulteerd moet worden en vetorecht heeft bij iedere straf, beloning, aanwijzing, mutatie of promotie die plaatsvindt. Als dat laatste niet mogelijk is, is deze organisatie deels onbestuurbaar. De manager wordt dan een stroman, een boegbeeld zonder invloed op de business waaraan hij leiding moet geven.

## **Systemaspecten van leidinggeven en aansturing**

De drie elementen, aansturing, geld, organisatieschema vormen de kernelementen en zijn gezamenlijk noodzakelijke voorwaarden voor het vestigen van autoriteit. Als één van deze drie elementen ontbreekt kan een manager de organisatie niet effectief besturen. Hij deelt de macht dan met anderen (meerdere kapiteins op het schip) en onbestuurbaarheid kan hiervan het gevolg zijn.

Aansturing en leidinggeven is een element waarvan de systemaspecten in de management literatuur sterk onderbelicht zijn. In het vervolg ga ik nader in op die systemaspecten.

# SLAGKRACHT

## Ambigüiteit, voetangels en klemmen in organisatie

De mensen in een organisatie kunnen in vijf groepen worden onderverdeeld:

1. De manager
2. Persoonlijke assistenten
3. Staf
4. Ondergeschikte managers
5. Voorlieden, coördinatoren en medewerkers

Recent zag ik dat bij een onderwijsinstelling uitwerken in:

1. Manager; de directeur van de school
2. Persoonlijke assistenten; zijn secretaresse en twee beleidsmedewerkers
3. Staf; de administrateur, de HR adviseur
4. Ondergeschikte leidinggevenden: de docenten
5. Voorlieden en medewerkers; klassenoudsten en leerlingen

In grote organisaties zoals bijvoorbeeld KPN geldt dat de CEO te maken heeft met staf, assistenten en ondergeschikte RVB leden die ieder voor zich ook weer organisaties leiden met staf, assistenten en ondergeschikten etc.

Deze complexiteit is echter meer schijn dan werkelijkheid. Vanuit het standpunt van iedere manager, hoe hoog of laag hij ook in de hiërarchie zit geldt: hij is verantwoordelijk voor de structuur en de werkwijze (het organisatieschema) van de onder hem ressorterende organisatie. Hetzelfde geldt voor zijn ondergeschikte managers.

## ..complexiteit meer schijn dan werkelijkheid..

In het voorbeeld van de school: de manager is direct verantwoordelijk voor de onder twee, drie en vier genoemde personen. Medewerkers op de afdeling administratie en de leerlingen

behoren tot het verantwoordelijkheidsgebied van respectievelijk stafhoofden en docenten (ook al zijn docenten geen -echte- managers behoren wel twee van de drie essentiële management elementen tot hun taakpakket).

## Machtsevenwicht

De essentie van het eerste element (organisatie) wordt gevormd door de wijze van aansturing van de organisatie en de verdeling van informatie en bevoegdheden.

Evenwicht in de balans tussen uitvoerende, adviserende en controlerende krachten is van vitaal belang voor het vestigen van autoriteit. Het navolgende maakt dit duidelijk.

## Hoe omgaan per persoonlijke assistenten?

Een persoonlijke assistent kan en mag alleen aan de manager rapporteren. Iedere assistent die ook aan anderen rapporteert vormt een bedreiging voor de manager en kan beter herplaatst worden. Persoonlijke assistenten worden bij voorkeur door de manager aangewezen. Assistenten van voorgangers volgen deze, nemen ontslag of worden herplaatst. Persoonlijke assistenten hebben nooit autoriteit over ondergeschikte managers. Vanwege hun directe toegang tot de manager en de informatiestromen die zij onder ogen krijgen kunnen zij meer macht uitoefenen dan het organisatieschema aangeeft. Het is van belang te bewaken dat zij daarvan geen misbruik maken. Formeel is het in verband met de balans van autoriteit van belang dat zij lager in rang zijn en een lagere beloning kennen dan de aan de manager rapporterende ondergeschikte managers.

## Hoe omgaan met staf?

De manager is voor vitale informatie en advies afhankelijk van stafpersoneel. Maar..., iedere stafspecialist is de prediker van zijn

# SLAGKRACHT

specialistische benadering waarvoor hij meer ruimte vraagt dan zijn collega staf-managers . Stafmanagers moeten ook operationele managers adviseren. Dit brengt hen in en potentieel conflict met die managers en met andere stafhoofden. Een goed organisatieschema verdeelt de autoriteit tussen stafhoofden. Hun niveau en beloning dient ongelijk te zijn omdat bij twee gelijken het risico bestaat dat ze een machtsstrijd zullen beginnen.

Daarnaast komen ze regelmatig als adviesraad samen met de manager. Op deze wijze kunnen disputen direct met een meerderheidsbesluit worden beslist. De adviesraad komt nooit bijeen zonder aanwezigheid van de manager. Gebeurt dit wel dan zullen ze hem als gemeenschappelijke tegenstander gaan zien. Hebben ze teveel individueel contact met de manager en geen gezamenlijk overleg dan zullen ze hem proberen te manipuleren en gebruiken als strop voor collega's met wie zij in een machtsstrijd verkeren.

Als derde maatregel zorgt de manager er voor dat de relatie tussen stafhoofden en aan hem ondergeschikte managers gelijkwaardig blijft. De manager kan zijn ondergeschikte managers namelijk niet besturen als anderen -zoals stafmanagers- autoriteit over hen verwerven. Aan de andere kant, zelfs de meest gedecentraliseerde organisaties kennen procedures en regels waar iedereen zich aan moet houden en deze procedures vallen meestal onder de invloedssfeer van de staf.

## ...dat brengt hen in potentieel conflict met managers...

Stafhoofden zijn iets lager en maximaal gelijk in rang en beloning dan ondergeschikte managers. Dit compenseert hun iets gemakkelijker toegang tot informatie en tot de manager.

Stafmedewerkers en lagere managementlagen die aan de ondergeschikte managers rapporteren zijn volledig onderworpen aan de autoriteit van deze managers ook al onderhouden ze een functionele relatie met stafhoofden op het hoofdkantoor.

Gelijkwaardigheid in de verhoudingen kan fricties oproepen tussen ondergeschikte managers en stafhoofden. Die situatie verdient de voorkeur want als de staf 'boven' ligt zullen managers inefficiënt worden. In veel overheidsorganisaties is dit verschijnsel waarneembaar. In situaties waarbij operationele lijnmanagers domineren zie je vaak dat de organisatie een capaciteit ontwikkelt om de beslissingen van de manager te negeren (zoals ik eens bij een grote uitgeverij waarnam). Op het moment dat een staf en een lijnmanager er samen niet uitkomen beslist de manager.

## Hoe omgaan met ondergeschikte /operationele managers?

Daar waar de manager in zijn omgang met staf er op is gericht hen zo min mogelijk verantwoordelijkheid te laten nemen moet hij in zijn omgang met ondergeschikte managers erop aandringen dat zij zoveel mogelijk verantwoordelijkheid nemen. Literatuur<sup>3</sup> en praktijkervaring wijzen uit dat de productiviteit toeneemt van managers en eenheden die een zekere autonomie toegewezen krijgen. Echter om te voorkomen dat decentraal situaties ontstaan die door de manager niet zijn te besturen zorgt hij ervoor dat hij:

- Controle houdt over de financiën (met behulp van zijn staf)
- De performance van de ondergeschikte manager en zijn eenheid objectief meetbaar

<sup>3</sup> Likert, New Patterns of Management; Drucker, The practice of management.

# SLAGKRACHT

is en wordt gemonitord (met behulp van zijn staf).

- Er geen belangentegenstellingen ontstaan tussen hoofdkantoor en eenheid van de ondergeschikte manager.
- De ondergeschikte manager was en is nooit kandidaat voor de positie van de manager.
- De ondergeschikte manager is niet onverplaatsbaar vanwege invloed of formele (rechtspositionele) positie.

## Hoe omgaan met voorlieden en medewerkers?

Hier vinden we de grootste aantallen. De kinderen op een school, de werkers op een fabriek, de bedienden (voor Nederlanders een ouderwets woord maar in België nog heel actueel in gebruik) in de administratie en/of dienstverlening. Hoewel kinderen op een school geen betaalde medewerkers zijn vormen ze een onderdeel van de organisatie omdat ze onder invloed staan van de autoriteit- en afhankelijk zijn van de organisatie.

Medewerkers ontbreken vaak op een organisatieschema maar kunnen wel invloed uitoefenen. Denk maar aan de OR in organisaties, studentenadviesraden etc.

## ...onder vier ogen...

Alhoewel de formele relatie tussen een manager en de medewerkers in grotere organisaties vaak minimaal is, toch is het essentieel dat de manager zich met hen weet te verstaan.

Voor medewerkers is de eindverantwoordelijk manager een levend symbool van de organisatie en haar identiteit. Hij zorgt daarnaast voor informatie over de doelen en het beleid van de organisatie en hij fungeert als laatste beroepsmogelijkheid voor medewerkers die zich onrechtmatig behandeld voelen.

Het is van belang om de populariteit van de manager en van ondergeschikte manager te (laten) monitoren. Populariteit is geen doel op zich maar een manager behoort op de hoogte te zijn van een voedingsbodem voor demotivatie of gebrek aan support voor organisatiedoelen.

## Communicatie

Tot slot nog een opmerking over communicatie. Binnen het perspectief van dit artikel, stevig in het zadel gaan zitten, is het belangrijk dat communicatie tussen een superieur en een medewerker plaatsvindt onder vier ogen. Aanwezigheid van 'derden' en collega managers heeft meestal een sterk negatief effect op de communicatie, de autoriteit van de manager en de loyaliteit van de ondergeschikte.

## Meer Informatie?

Internet: [www.koosoverbeeke.nl](http://www.koosoverbeeke.nl)

Telefoon: +31653 35 40 98