

Management in organisatie is een functie en geen positie

Wouter ten Have

Zullen we proberen om niet een groep, in dit geval managers, collectief af te serveren onder het mom dat ze bullshit jobs doen, zoals in de column van René ten Bos (FD 1 december)? Niemand die het goede voor heeft met een organisatie zit te wachten op 'onecht werk'. Het continu beoordelen of processen waarde toevoegen is een oud organisatieprincipe. Wellicht, ten onrechte, vergeten en daardoor niet door iedereen toegepast in de afgelopen jaren gegeven de opkomst van (verbeter)concepten zoals 'lean'. In een organisatie horen de mensen uit het primaire

proces te praten met de mensen uit de ondersteuning en vice versa om te beoordelen of hetgeen geleverd wordt voldoende waarde toevoegt. Dit geldt ook voor management en medewerkers. Hiervoor hoef je niet één keer in de vijf jaar een organisatieadviesbureau in te huren dat een doorlichting doet en beoordeelt of er bijvoorbeeld te veel overhead is. Belangrijk uitgangspunt bij effectief organiseren is dat er onderscheid gemaakt wordt tussen primaire, ondersteunende en managementprocessen. Dit betekent niet dat alle managementprocessen (zoals coördineren, controleren en implementeren) door managers moeten worden uitgevoerd. Management is in eerste

instantie een functie en geen positie. Als medewerkers in een organisatie aangeven dat het werk in het primaire proces beter gaat voor patiënten, klanten en cliënten als er een coördinerende functie wordt ingericht, dan zou ik dat altijd aanraden. Dat is geen bullshit job, dat is waarde toevoegen voor bijvoorbeeld een patiënt. Natuurlijk moet telkens beoordeeld worden of managementprocessen

Effectief organiseren is onderscheid maken tussen primaire, ondersteunende en managementprocessen

niet beter geïntegreerd kunnen worden in het primaire proces. Veel mensen in het primaire proces hebben, juist om het eigen werk goed te doen, behoefte aan verdeling in taken. Dit kan leiden tot het creëren van management dat deze taken effectief en efficiënt in moet vullen. Zolang deze managers begrijpen dat ze niet primair op een positie zitten maar een functie vervullen (die waarde moet toevoegen) en er verbinding blijft tussen de verschillende mensen in een organisatie, ontstaat er geen onecht werk.

Dr. Wouter ten Have is verbonden aan de VU in Amsterdam en partner bij Ten Have Change Management.