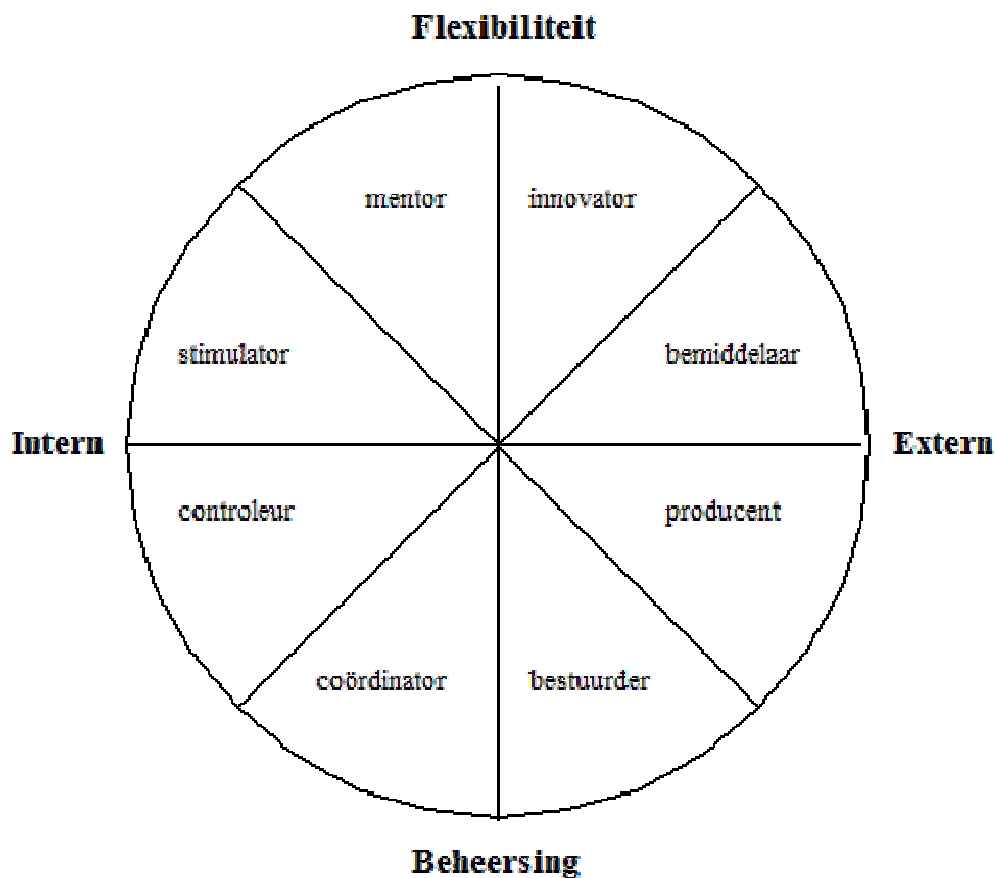


Welke rollen heeft een manager?

Een manager heeft acht rollen. Bij elke rol horen bepaalde waarden en belangen die hij moet dienen. Die waarden botsen soms met elkaar.



In bovenstaand schema zie je op de assen al direct de tegenstrijdigheid in de functie van manager. Hij moet flexibel zijn want hij moet altijd bereid zijn te vernieuwen en te veranderen en tegelijk goed zijn in het **beheersen** van alle **interne** werkprocessen. En hij moet ook gericht zijn op de **externe** omgeving van jouw afdeling of je bedrijf. Deze spanning is kenmerkend voor het werk van een leidinggevende.

Botsende belangen

Een simpel voorbeeld: je manager wil een aantal snellere pc's kopen om nieuwe software te kunnen draaien. Zijn investeringsmiddelen zijn echter beperkt. Als er tegelijkertijd onderbezetting is op je afdeling kan hij geen nieuwe medewerker aannemen. Zijn management vraagt van hem dat hij innoveert tegen zo laag mogelijke kosten, maar je collega's en jij vragen van hem het werk te verlichten. Je manager moet beslissen.

Interne en externe belangen kunnen natuurlijk ook parallel lopen. Als een aantal stappen in je werk gemakkelijker worden door de nieuwe pc's, is het onderbezettingsprobleem misschien meteen opgelost.

Acht rollen

Nu volgt een korte beschrijving van de acht rollen. Kijk tijdens het lezen in welke rol je jouw manager sterk vindt. Elke manager kan iets. Het is heel verfrissend om eens met een neutrale blik naar je manager te kijken.

1 Innovator

In deze rol laat je manager zien dat hij de toekomst voor zich ziet van jouw afdeling en zich een voorstelling kan maken van jullie doelen over vijf jaar. Hij moet op veranderingen in de omgeving van je werk anticiperen en de doelen en de middelen van jouw afdeling daarop kunnen aanpassen. Dit vraagt creativiteit en durf om risico's te nemen.

2 Bemiddelaar

Hij moet de ideeën en wensen van jouw afdeling overtuigend kunnen presenteren aan degenen die de middelen ter beschikking kunnen stellen om ze te realiseren. Denk daarbij aan de bank of aan het hoger management met wie hij moet kunnen onderhandelen. Hij moet het belang van jullie werk naar buiten toe kunnen verdedigen.

3 Producent

Hier gaat het om dingen gedaan krijgen. Zijn eigen werk snel en daadkrachtig kunnen afmaken, maar ook de voortgang van projecten van de hele afdeling stimuleren. Je manager moet energie uitstralen en laten zien dat hij verantwoordelijkheid op zich durft te nemen. Simpel gezegd: hij moet hard kunnen werken en daarin een voorbeeld zijn.

4 Bestuurder

In deze rol moet hij heldere doelen kunnen stellen die aansluiten bij de visie die hij als innovator heeft. Hij moet projecten kunnen ontwerpen en goed kunnen organiseren. Wie moet verantwoordelijk worden voor welke taak? En welk resultaat moet die taak precies opleveren? De bestuurder neemt beslissingen.

5 Coördinator

Als een project eenmaal gestart is, moet de manager het kunnen beheersen. Zijn de middelen en de zwaarte van de taken goed verdeeld? Is er meer geld of tijd nodig? Hij is betrouwbaar in zijn afspraken en is daarin een voorbeeld.

6 Controleur

Hij moet de vinger aan de pols houden, controleren of doelen gehaald worden, of de informatie waarop beslissingen gebaseerd worden wel klopt. Een manager heeft ook administratieve taken, bij voorbeeld ervoor zorgen dat afspraken uit een functioneringsgesprek goed geïmplementeerd worden. Ook zal hij moeten controleren of mensen zich aan regels houden, aan veiligheidsvoorschriften bijvoorbeeld. Uit alle informatie die op hem af komt, moet hij snel kunnen selecteren wat van belang is, zodat hij conclusies kan trekken.

7 Stimulator

Hij moet hij de zorg voor zijn team tonen. Kan hij de samenwerking onderling verbeteren? Zijn er conflicten waarin hij moet bemiddelen? Kan hij ervoor zorgen dat het team zelf problemen snel oplost? Kan hij zijn medewerkers motiveren? Zijn aandacht moet uitgaan naar het moreel en de betrokkenheid van zijn mensen bij hun werk.

8 Mentor

Is de stimulator meer gericht op het team als geheel; de mentor heeft aandacht voor individuele medewerkers. Hij probeert hun ontwikkeling zoveel mogelijk te steunen, door te coachen en opleidingen mogelijk te maken. Hij geeft waardering voor goede prestaties en slimme ideeën en heeft er begrip voor dat je soms fouten kunt maken. Met goede ideeën laat hij je zelf verder gaan.

Heeft je manager dit allemaal in zich? Dan is hij een sprookjesprins of een multifunctionele fee. Het is ondenkbaar dat je baas dit allemaal kan. Bij het ene persoonlijkheidstype passen bepaalde rollen veel beter dan andere. Hij moet wel bereid zijn dit allemaal te ontwikkelen, maar misschien moet je hem vergeven als hij in bepaalde rollen (nog) zwak is.

Maak eens een scorelijstje voor jouw manager. In welke rol is hij het beste en in welke het slechtste? Geef 10 punten voor de beste rol en ga zo verder. Vraag het ook eens aan een collega en vergelijk de lijstjes.

Bron: Robert E. Quinn e.a., *Handboek Managementvaardigheden*, Academic Service, 2003