

# Beroepsprofiel

## MBA opleidingen Business School Nederland

Henry Mintzberg, de auteur van o.a. "The Nature of Managerial Work", 1973 en "Managers, Not MBA's", 2004, bekritiseert de MBA opleidingen en geeft een overzicht van de rollen van de manager. Zijn ideeën zijn richtinggevend voor het beroepsprofiel en de inhoud en de structuur van de MBA opleidingen van BSN.

Mintzberg onderscheidt in totaal tien rollen voor managers, die hij verdeelt in drie groepen:

Interpersoonlijke rollen:

1. Protocolair
2. Leider
3. Verbinder

Informatierollen:

4. Waarnemer
5. Informatiedistributeur
6. Woordvoerder

Beslissingsrollen:

7. Ondernemer
8. "Brandweerman"
9. Verdelers
10. Onderhandelaar

## De rollen van Mintzberg beschreven

### Interpersoonlijke rollen

Deze rollen zijn onmisbaar voor het goed vervullen van de informatieve en besluitvormingsrollen die hieronder besproken zullen worden. Het betreft hier de wijze waarop de manager kan omgaan met zijn superieuren, collega's, medewerkers en mensen van buiten de organisatie. Mintzberg onderscheidt drie soorten interpersoonlijke rollen:

#### 1. Protocolaire rol

De manager is het hoofd van de organisatie of afdeling en moet als zodanig bepaalde ceremoniële taken verrichten. De directeur begroet buitenlandse hoogwaardigheidsbekleders, de voorman gaat naar de bruiloft van een machinebankwerker en de sales manager gaat met een klant ergens eten. Mintzberg kwam bij zijn onderzoek tot de conclusie dat de gemiddelde directeur 12% van zijn werktijd besteedt aan ceremoniële taken. Veelal kunnen deze op routine worden verricht en ze vereisen weinig serieuze communicatie of besluitvorming. Desalniettemin is het goed verrichten van dit soort taken van groot belang voor het aanzien van de organisatie of de afdeling.

#### 2. Leiderschapsrol

Zijn formele positie maakt de manager altijd verantwoordelijk voor de activiteiten van zijn medewerkers. Hij moet derhalve de rol van leidinggevende op zich nemen. Mintzberg onderscheidt hier direct leiderschap van indirect leiderschap. In het eerste geval beslist de manager bijvoorbeeld over de aanstelling van personeel, over wie wat wanneer moet doen of over wie van zijn medewerkers een opleiding moet gaan volgen. Bij indirect leiderschap denkt Mintzberg meer aan het motiveren en aanmoedigen van medewerkers. Verder zal de manager moeten proberen om hun individuele behoeften en verlangens in overeenstemming te brengen met de organisatiedoelen. Mintzberg is van mening dat de rol van de leidinggevende de opvallendste rol is die de manager in de organisatie kan spelen. Zijn formele positie dwingt hem of hij dat nu wil of niet tot deze rol, maar stelt hem ook in staat macht uit te oefenen. De wijze waarop hij zijn leiderschapsrol vervult bepaalt of en in welke mate hij deze macht zal realiseren.

#### 3. Verbindingsrol

In de managementliteratuur wordt vooral de leiderschapsrol van de manager benadrukt en dan met name de aspecten die verband houden met motivatie. Het feit dat iedere manager ook op een informele wijze een sociale verbindingsrol speelt, is enigszins onderbelicht. Managers hebben

natuurlijk ook contacten die niet direct voortvloeien uit hun formele positie binnen de hiërarchische keten van de organisatie, zoals met collega's, mensen buiten de organisatie of afdeling en chefs (in de vakliteratuur wordt hier vaak gesproken van de liaisonrol van managers). Als zodanig zijn ze meer dan alleen maar leidinggevend en uitvoerders van ceremoniële taken.

### **Informatieve rollen**

Iedere manager speelt in min of meerdere mate informatieve rollen in zijn organisatie. Als zodanig ontvangt en zoekt hij doorlopend informatie uit allerlei mogelijke bronnen binnen en buiten de organisatie. Daarmee hoopt hij de ontwikkelingen die zich in de omgeving of in de organisatie zelf afspelen te kunnen doorgronden. De manager zet soms ook informatiesystemen op, in de hoop daarmee belangrijke veranderingen te kunnen signaleren of bedreigingen en kansen te kunnen lokaliseren.

Daarbij heeft hij tevens als taak om bepaalde informatie over te dragen aan ondergeschikten binnen zijn organisatie en aan allerlei belanghebbenden buiten de organisatie. Derhalve brengen de informatieve rollen van de manager allerlei communicatieve aspecten met zich mee. Mintzberg onderscheidt drie informatieve rollen:

#### 4. Waarnemersrol

Als waarnemer is de manager voortdurend op zoek naar informatie. Hij vraagt formele en informele contacten om informatie, maar ook ongevraagd krijgt hij inlichtingen. Het opbouwen van persoonlijke netwerken kan hierbij van doorslaggevende betekenis zijn.

#### 5. Rol van informatiebron

Doordat hij in het centrum staat van een heel netwerk van communicatielijnen, weet de manager vaak meer dan zijn medewerkers. Deze hebben (delen van) die informatie nodig. Daardoor wordt de manager door ondergeschikten doorlopend om voor hen relevante informatie gevraagd. De manager speelt dus de rol van informatieverspreider, waarbij hij zelf bepaalt hoeveel en welke informatie hij doorgeeft;

#### 6. Woordvoerdersrol

De manager functioneert vaak als spreekbuis van zijn organisatie of afdeling. Ook personen buiten zijn verantwoordelijkheidsgebied verwachten van hem dat hij delen van de informatie waarover hij beschikt doorgeeft. Als woordvoerder moet hij bovengeschikten, belanghebbenden buiten de organisatie en andere belangrijke personen informeren en tevreden houden.

### **Besluitvormingsrollen**

In zijn besluitvormende rollen probeert de manager de hem ter beschikking staande informatie om te zetten in planmatige actie. Informatie verzamelen dient nooit een op zichzelf staand doel. Informatie is 'slechts' een onmisbaar middel voor de besluitvorming. In het besluitvormingssysteem van een organisatie of afdeling is de manager de hoofdfiguur. Hij is de formele autoriteit die moet beslissen over bepaalde initiatieven. Als knooppunt van allerlei communicatielijnen beschikt hij meestal over de gegevens op grond waarvan strategische beslissingen moeten worden genomen. Mintzberg onderscheidt vier besluitvormingsrollen:

#### 7. Ondernemersrol

Als ondernemer probeert de manager zijn organisatie of afdeling tot bevredigende of verbeterde resultaten aan te zetten of aan te passen aan veranderde omstandigheden. Als waarnemer is hij daarbij voortdurend op zoek naar goede ideeën, die hij door middel van bijvoorbeeld een ontwikkelingsproject zal proberen te implementeren. Zo'n project kan hijzelf coördineren, maar hij kan het ook delegeren aan een van zijn medewerkers, waarbij hij zichzelf het recht kan voorbehouden het uiteindelijke voorstel goed of af te keuren.

#### 8. 'Brandweerman'

Als ondernemer leidt de manager bepaalde veranderingen in, en als brandweerman reageert hij op de onvoorziene situaties die zich daarbij kunnen voordoen. Het gaat hier om situaties die de manager niet meer kan beïnvloeden. Hij wordt net als de brandweerman gedwongen handelend op te treden, omdat uitstel van handelen zal leiden tot een verergering van de situatie.

#### 9. Rol van middelenverdeler

De derde besluitvormende rol is die van verdeler van hulpmiddelen. De manager moet beslissen welke hulpmiddelen in zijn organisatie of afdeling aan wie worden gegeven. Voorbeelden van hulpmiddelen zijn geld, informatie en bevoegdheden. Maar misschien is het belangrijkste hulpmiddel wel de tijd van de manager zelf. Hij moet beslissen hoeveel van zijn kennis en expertise

hij ter beschikking wenst te stellen aan degenen die bezig zijn met het implementeren van een bepaald plan. Als de manager zich daadwerkelijk bemoeit met de implementatie van een plan, dan betekent dit dat zijn medewerkers makkelijk toegang hebben tot de centrale waar alle communicatielijnen samenkomen en waar de beslissingen worden genomen. In zijn rol van verdeler van hulpmiddelen oefent de manager grote invloed uit op de beslissingen die voorafgaand aan de uitvoering moeten worden genomen.

#### 10. Rol van onderhandelaar

De vierde en laatste besluitvormingsrol is die van onderhandelaar. Managementstudies op allerlei niveaus tonen aan dat managers een aanzienlijke hoeveelheid tijd doorbrengen met onderhandelen. De manager is meestal de enige die over de kritische informatie beschikt die nodig is voor onderhandelingen met derden (afnemers, nieuw personeel, vakbonden, andere organisaties).

### **De rollen van Mintzberg binnen de Action Learning MBA**

De mate waarin een manager de rollen vervult is afhankelijk van zijn positie in de organisatie en het soort organisatie. Sommige rollen zullen 0% van zijn tijd vergen, andere meer dan 50%. Ook in de tijd gezien kunnen rollen minder of meer belangrijk zijn.

In de visie van BSN zijn voor managers met functies op masters niveau alle rollen, maar met name de leiderschapsrol en de ondernemersrol, van belang.

In zijn rol als ondernemer en leider dient de manager de kwaliteit van het besluitvormingsproces te bewaken. De manager zet zijn kennis, vaardigheden en houding in om effectieve, efficiënte en ethisch verantwoorde besluiten te nemen en de implementatie van die besluiten te bevorderen.

Met name gaat het hier om beslissingen die genomen moeten worden om op een van de volgende drie gebieden een bijdrage te leveren;

- het maken en implementeren van een strategisch plan voor de organisatie of afdeling;
- het ontwikkelen en implementeren van een beleid of jaarplan;
- het invoeren of verbeteren van een werkproces.

Daarnaast moet de manager, in de rol van ondernemer, geïnspireerd zijn om de organisatie te ontwikkelen en te laten groeien door kansen te zien en te benutten.

Een goede kennis van de "body of knowledge" is hiervoor een voorwaarde, evenals de vaardigheid om de inzichten om te zetten in actie.

Met de "body of knowledge" bedoelen we de kennis en inzichten zoals deze vervat zijn in de modellen en theorieën die in de literatuur te vinden zijn. Het gaat hier om de disciplines HRM, Marketing, Operations, Finance, ICT, Strategie en Internationaal Management.

In de managementpraktijk worden deze kennis en inzichten toegepast in verbeteringsprojecten waarvoor, naast de leiderschapsvaardigheden, met name focus op kwaliteit en acceptatie nodig is.

In zijn leiderschapsrol is de manager in staat situationeel en transactioneel leiderschap te tonen. De situationeel leider kiest de stijl die past bij de motivatie en het vaardigheidsniveau van de medewerker. Als transactioneel leider kan de manager samen met zijn medewerkers een uitdagende strategie en inspirerende visie ontwikkelen en implementeren (AMBA criterium 6.4.1). De manager is niet alleen verantwoordelijk voor een goede samenwerking binnen de teams waarmee hij werkt, maar ook voor de scholing en ontplooiing van zijn medewerkers(sters).

Om de rollen goed uit te kunnen voeren, beschikt de manager over ruime kennis en inzicht in de huidige managementdisciplines, HR, marketing, operations, finance, ICT, Internationaal management en strategie. Hij is op de hoogte van de laatste ontwikkelingen op deze gebieden, teneinde een inspirerende, kwalitatief en ethisch verantwoorde bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie te leveren. Door van tijd tot tijd het werkveld en vakdeskundigen te raadplegen omtrent de belangrijke thema's/topics/vaardigheden voor de manager van nu, en door deze topics in het Curriculum van de opleiding te verwerken, blijven eindkwalificaties en leerdoelen aansluiten bij het beroepsprofiel.

De manager op masters niveau beschikt over uitstekende communicatieve vaardigheden om de samenwerking met en tussen teams te versterken. Bovendien kan de manager dankzij zijn goede interpersoonlijke en presentatievaardigheden anderen inspireren en motiveren. Ook is de manager

deskundig op het gebied van onderzoeksmethodologie, omdat hij in staat moet zijn onderzoeksresultaten te beoordelen en eigen research op te zetten en uit te (laten) voeren.

De moderne manager is in staat om nieuwe relevante informatie te verzamelen, te analyseren en te gebruiken in de besluitvorming. Hij is bereid en in staat voortdurend bij te leren. Als "life long learner" integreert hij nieuwe kennis en eerdere ervaringen om complexe ongestructureerde management situaties op een holistische, multidisciplinaire wijze aan te pakken. (AMBA criteria 6.4.2,4,5)

Begrip van wie de stakeholders zijn, wat hun rol is en hoe hun belangen behartigd moeten worden is van essentieel belang. De manager brengt samenhang aan in de korte en lange termijn belangen van verschillende stakeholders. Focus op de belangen van slechts een van de stakeholders of op korte termijn doelen is niet gewenst. In zijn besluitvorming houdt de moderne manager rekening met duurzaamheidsaspecten, die voor de maatschappij als stakeholder belangrijk zijn (AMBA criterium 6.4.3).

In veel gevallen wordt de manager geconfronteerd met vraagstukken die een internationaal karakter hebben ofwel omdat de vraagstukken zelf grensoverschrijdend zijn ofwel omdat de partners uit verschillende landen afkomstig zijn.

Een ondernemer of ondernemende manager, een leider, besluitvaardig, deskundig, communicatief sterk, en bereid tot leren en zelfreflectie: deze termen vatten in kort het BSN MBA beroepsprofiel van "de" manager samen. Een hardwerkende leider van een kleine organisatie, of inspirerend als manager werkend op 1e, 2e of 3e echelon in een zeer grote organisatie, een slagvaardig persoon waar mensen in een bedrijf vertrouwen in kunnen hebben. Een beroepsprofiel dat goed past binnen een professional master(waarin de nadruk ligt op gebruik/toepassing van theorie) en minder binnen een academische MBA(waarin meer de nadruk ligt op bestudering en vergelijking van theorieën). De manager die door BSN in de MBA is opgeleid geeft doorgaans leiding aan HBO- en master geschoolden, en maakt daarin het onderscheid door het nemen van initiatief, zorg voor een goede planning en control en het nemen en invoeren van breed gedragen beslissingen.

MBA alumni van BSN werken bij een grote verscheidenheid aan organisaties. Hun kwaliteiten worden ingezet bij multinationals, middelgrote bedrijven, organisaties binnen de gezondheidszorg, overheid en adviesbureaus. Ook werken afgestudeerden als zelfstandig ondernemer. De mate waarin de eerder genoemde rollen van Mintzberg belangrijk zijn in een bepaalde functie verschilt ook om deze reden. Voorbeelden van BSN afgestudeerden in verschillende functies en bedrijven ter illustratie:

- hoofd informatiemanagement ABP heerlen
- directeur/ eigenaar Emora balanced leadership
- sales director Content BV
- directeur BMC groep
- manager wegenwacht ANWB
- corporate director HR Draka Holding
- uitgever Het Parool
- directeur Hongarije, ING bank
- sales manager Sara Lee/ DE
- commandant Zeemacht Caraïbisch gebied, ministerie van Defensie
- voorzitter Raad van Bestuur Stichting Centrum 45
- hoofd divisie Bus, RET
- manager Marketing en Communicatie, RTV Utrecht