



Hedendaags management: van controle naar verbinden, faciliteren en vernieuwen

Inleiding

Management heeft in de afgelopen decennia een ingrijpende ontwikkeling doorgemaakt. Waar traditioneel management sterk gericht was op planning, controle, hiërarchie en efficiëntie, opereert de hedendaagse manager in een omgeving die aanzienlijk complexer en dynamischer is. Technologische ontwikkelingen, globalisering, veranderende arbeidsverhoudingen, hybride werken, maatschappelijke verwachtingen en de opkomst van kunstmatige intelligentie hebben ervoor gezorgd dat organisaties voortdurend moeten kunnen aanpassen.

De manager van vandaag is daardoor niet langer uitsluitend degene die bepaalt wat er moet gebeuren en vervolgens controleert of medewerkers dit uitvoeren. De moderne manager vervult steeds meer de rol van facilitator, coach, verbinder en strategisch richtinggever. Tegelijkertijd blijft het noodzakelijk om resultaten te behalen, risico's te beheersen en duidelijke keuzes te maken.

Hedendaags management kan daarom worden gezien als het voortdurend zoeken naar een balans tussen **resultaatgerichtheid en mensgerichtheid, controle en vertrouwen, stabiliteit en verandering.**

1. Van klassiek management naar hedendaags management

De basis van het moderne management is onder andere terug te voeren op het scientific management van Frederick Taylor. Taylor probeerde aan het begin van de twintigste eeuw werkzaamheden systematisch te analyseren om efficiëntie en productiviteit te verhogen. Ook Henri Fayol leverde een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van managementtheorie. Hij beschreef onder andere functies als plannen, organiseren, leidinggeven, coördineren en controleren.

Deze klassieke benaderingen waren vooral geschikt voor organisaties waarin werkzaamheden relatief voorspelbaar waren en waarin een duidelijke hiërarchische structuur noodzakelijk was.

De hedendaagse organisatieomgeving is echter minder voorspelbaar. Markten veranderen snel, klanten verwachten maatwerk en technologische ontwikkelingen kunnen complete bedrijfsmodellen veranderen. Hierdoor is een organisatie niet alleen afhankelijk van efficiëntie, maar ook van het vermogen om te leren en zich aan te passen.

Dit betekent niet dat klassieke managementprincipes volledig zijn verdwenen. Planning, budgettering, kwaliteitscontrole en prestatie management blijven belangrijk. Het verschil zit vooral in de manier waarop deze instrumenten worden toegepast.

Een moderne manager gebruikt controle niet uitsluitend om medewerkers te controleren, maar ook om inzicht te krijgen, bij te sturen en medewerkers in staat te stellen betere beslissingen te nemen.



2. Management en leiderschap

Een belangrijk onderscheid binnen hedendaags management is het verschil tussen management en leiderschap.

Management richt zich traditioneel op het organiseren en beheersen van processen. Leiderschap gaat meer over richting geven, mensen beïnvloeden en betekenis creëren. In de praktijk zijn beide noodzakelijk.

Een manager kan bijvoorbeeld verantwoordelijk zijn voor budgetten, planning, capaciteit en resultaten. Tegelijkertijd moet diezelfde persoon medewerkers kunnen motiveren, conflicten kunnen hanteren en een visie kunnen ontwikkelen.

De hedendaagse manager moet daarom beschikken over zowel **hard skills als soft skills**.

Tot de hard skills behoren bijvoorbeeld:

- financieel inzicht;
- projectmanagement;
- data-analyse;
- strategische planning;
- procesmanagement;
- risicomanagement.

Soft skills omvatten onder andere:

- communicatie;
- empathie;
- conflicthantering;
- coachend leiderschap;
- onderhandelingsvaardigheden;
- zelfreflectie.

Juist de combinatie van deze vaardigheden maakt management effectief. Een manager die alleen naar cijfers kijkt, kan belangrijke menselijke factoren missen. Een manager die uitsluitend mensgericht opereert, kan daarentegen onvoldoende aandacht besteden aan rendement en organisatiedoelstellingen.

3. De medewerker als belangrijke factor

Een belangrijke ontwikkeling binnen hedendaags management is de veranderende relatie tussen werkgever en werknemer.



Medewerkers zijn steeds vaker kenniswerkers die beschikken over specialistische kennis die de manager zelf niet noodzakelijk bezit. Hierdoor is het klassieke beeld van de manager als degene die alle antwoorden heeft minder passend geworden.

De manager moet daarom niet altijd de oplossing geven, maar vooral omstandigheden creëren waarin medewerkers zelf oplossingen kunnen ontwikkelen.

Dit sluit aan bij het concept van **psychologische veiligheid**, dat onder andere bekend is geworden door het onderzoek van Amy Edmondson. Psychologische veiligheid betekent dat medewerkers ervaren dat zij zich binnen een team kunnen uitspreken, vragen kunnen stellen en fouten of onzekerheden kunnen bespreken zonder bang te hoeven zijn voor negatieve sociale consequenties.

Voor organisaties is dit relevant omdat innovatie en leren vaak afhankelijk zijn van de bereidheid van medewerkers om ideeën en problemen bespreekbaar te maken.

Een managementcultuur waarin fouten onmiddellijk worden afgestraft, kan ertoe leiden dat medewerkers risico's vermijden en problemen verbergen. Een cultuur waarin leren centraal staat, kan juist bijdragen aan verbetering.

4. Van micromanagement naar vertrouwen

Een van de belangrijkste spanningsvelden binnen modern management is de verhouding tussen controle en vertrouwen.

Micromanagement ontstaat wanneer een manager zich voortdurend bemoeit met de details van het werk van medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door iedere beslissing vooraf goed te willen keuren, voortdurend de voortgang te controleren of medewerkers weinig autonomie te geven.

Hoewel controle soms noodzakelijk is, kan structureel micromanagement negatieve gevolgen hebben. Medewerkers kunnen minder verantwoordelijkheid ervaren en zich minder betrokken voelen bij hun werkzaamheden.

Hedendaags management gaat daarom steeds vaker uit van **resultaatgericht sturen**. Niet iedere stap van een medewerker hoeft gecontroleerd te worden wanneer duidelijk is welk resultaat moet worden bereikt.

Dit vraagt echter wel om duidelijke doelstellingen, verantwoordelijkheden en afspraken.

Vertrouwen betekent namelijk niet dat er geen controle meer bestaat. Het betekent dat controle wordt gebruikt op een manier die autonomie mogelijk maakt.

5. Hybride werken en nieuwe arbeidsvormen

De opkomst van hybride werken heeft het management voor nieuwe vraagstukken geplaatst. Wanneer medewerkers gedeeltelijk vanuit huis werken, kan een manager minder direct observeren wat er gebeurt.

De vraag "werkt iemand?" verschuift daardoor steeds meer naar de vraag "welke resultaten worden bereikt?"



Dit vraagt om een andere manier van leidinggeven.

Communicatie, duidelijke verwachtingen en onderling vertrouwen worden belangrijker. Tegelijkertijd moeten managers aandacht hebben voor sociale verbinding. Een organisatie bestaat immers niet uitsluitend uit processen en digitale communicatie; informele contacten dragen eveneens bij aan samenwerking en organisatiecultuur.

De manager moet daarom nadenken over welke werkzaamheden op afstand kunnen plaatsvinden en wanneer fysieke aanwezigheid daadwerkelijk meerwaarde heeft.

Hybride werken vraagt daarmee niet alleen om technische oplossingen, maar vooral om een andere managementfilosofie.

6. Agile management en organisatorische flexibiliteit

Een andere ontwikkeling binnen hedendaags management is de toenemende belangstelling voor agile werken.

Agile management is oorspronkelijk sterk ontwikkeld binnen de softwareontwikkeling, maar principes ervan worden inmiddels in veel andere sectoren toegepast.

Belangrijke uitgangspunten zijn onder andere:

- korte ontwikkelcycli;
- regelmatige feedback;
- samenwerking tussen verschillende disciplines;
- klantgerichtheid;
- experimenteren;
- snel kunnen bijsturen.

De achterliggende gedachte is dat organisaties niet altijd vooraf precies kunnen voorspellen wat de beste oplossing is.

In plaats van een uitgebreid plan volledig uit te voeren en pas aan het einde te evalueren, wordt gedurende het proces geleerd en aangepast.

Voor managers betekent dit dat zij niet alleen moeten kunnen plannen, maar ook moeten kunnen omgaan met onzekerheid.

7. Digitalisering en kunstmatige intelligentie

Digitalisering heeft management fundamenteel veranderd. Organisaties beschikken over steeds grotere hoeveelheden data en kunnen processen beter monitoren en analyseren.

Kunstmatige intelligentie voegt daar een nieuwe dimensie aan toe. AI kan bijvoorbeeld worden ingezet voor:

- data-analyse;
- forecasting;



- klantenservice;
- personeelsplanning;
- documentanalyse;
- procesoptimalisatie;
- ondersteuning van besluitvorming.

Hierdoor verandert ook de rol van de manager.

De manager hoeft niet noodzakelijk alle informatie zelf te verwerken, maar moet vooral kunnen beoordelen welke informatie relevant en betrouwbaar is.

Dit leidt tot een belangrijke nieuwe managementcompetentie: **AI- en datageletterdheid**.

Een manager moet begrijpen wat AI kan, maar ook wat de beperkingen zijn. AI-systemen kunnen immers fouten maken, bevooroordeelde resultaten produceren of verkeerde conclusies trekken wanneer de gebruikte gegevens onvoldoende betrouwbaar zijn.

De moderne manager moet daarom niet alleen vragen: "Wat zegt de data?", maar ook: "Hoe betrouwbaar is deze data en welke aannames liggen eraan ten grondslag?"

8. Evidence-based management

Een andere belangrijke ontwikkeling is evidence-based management. Hierbij proberen managers beslissingen zoveel mogelijk te baseren op beschikbare wetenschappelijke kennis, betrouwbare organisatiegegevens en relevante praktijkervaring.

Dat is belangrijk omdat managementbeslissingen regelmatig worden beïnvloed door aannames, persoonlijke overtuigingen en populaire managementtrends.

Niet iedere populaire managementmethode is automatisch effectief.

Evidence-based management probeert daarom verschillende informatiebronnen met elkaar te combineren:

1. wetenschappelijk onderzoek;
2. interne organisatiegegevens;
3. professionele expertise;
4. ervaringen en behoeften van betrokkenen.

Deze benadering maakt management niet volledig objectief. Beslissingen blijven afhankelijk van context en menselijke interpretatie. Wel kan de kwaliteit van besluitvorming worden verbeterd.

9. Organisatiecultuur en psychologische veiligheid

Management heeft daarnaast een belangrijke invloed op de organisatiecultuur.



Organisatiecultuur bestaat uit gedeelde waarden, normen, overtuigingen en gedrag patronen binnen een organisatie. Managers dragen hieraan bij door wat zij belonen, tolereren en zelf laten zien.

Een organisatie kan bijvoorbeeld zeggen dat samenwerking belangrijk is, maar wanneer managers uitsluitend individuele prestaties belonen, ontstaat een andere cultuur.

Dit laat zien dat management niet alleen wordt bepaald door wat er formeel wordt vastgelegd. Het informele gedrag van managers kan minstens zo belangrijk zijn.

Een hedendaagse manager moet daarom niet alleen vragen:

"Wat staat er in ons beleid?"

maar ook:

"Wat gebeurt er daadwerkelijk in de organisatie?"

10. Diversiteit en inclusie

Ook diversiteit en inclusie spelen een steeds grotere rol binnen management. Organisaties bestaan uit mensen met verschillende achtergronden, leeftijden, ervaringen, competenties en perspectieven.

Diversiteit kan organisaties toegang geven tot verschillende ideeën en manieren van probleemoplossing. Het benutten van die diversiteit gaat echter niet vanzelf.

Daarvoor is inclusie noodzakelijk: medewerkers moeten daadwerkelijk de mogelijkheid ervaren om bij te dragen en gehoord te worden.

De manager speelt hierin een belangrijke rol. Niet alleen door beleid te ondersteunen, maar vooral door gedrag te vertonen dat verschillende perspectieven serieus neemt.

11. Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid

De hedendaagse manager heeft bovendien te maken met een bredere verantwoordelijkheid dan uitsluitend financiële prestaties.

Organisaties worden steeds vaker beoordeeld op hun maatschappelijke en ecologische impact. Denk hierbij aan klimaat, arbeidsomstandigheden, transparantie, ethiek en verantwoord gebruik van technologie.

Dit betekent dat management steeds vaker te maken krijgt met meerdere belangen tegelijk.

Een beslissing die financieel aantrekkelijk is, kan bijvoorbeeld negatieve gevolgen hebben voor medewerkers, het milieu of de reputatie van een organisatie.

De manager moet daarom belangen kunnen afwegen en rekening houden met de lange termijn.

12. De paradox van hedendaags management

Een opvallend kenmerk van modern management is dat managers regelmatig met tegenstrijdige eisen worden geconfronteerd.



Van een manager wordt tegelijkertijd verwacht dat hij:

- controle houdt én vertrouwen geeft;
- resultaten behaalt én medewerkers ondersteunt;
- efficiënt werkt én innovatie stimuleert;
- snel beslist én draagvlak creëert;
- kosten beheerst én investeert in ontwikkeling;
- technologie toepast én menselijke verbinding behoudt.

Dit maakt management complex.

Een goede manager probeert deze tegenstellingen daarom niet altijd op te lossen. Het gaat er vaak om de juiste balans te vinden en per situatie te bepalen welk gedrag noodzakelijk is.

13. De manager als architect van de organisatie

De hedendaagse manager kan worden gezien als een soort architect van de werkomgeving.

In plaats van iedere beslissing zelf te nemen, zorgt de manager ervoor dat de juiste voorwaarden aanwezig zijn.

Daarbij gaat het om vragen als:

- Zijn verantwoordelijkheden duidelijk?
- Hebben medewerkers voldoende autonomie?
- Is informatie beschikbaar?
- Kunnen mensen elkaar aanspreken?
- Worden problemen vroegtijdig zichtbaar?
- Is er ruimte voor innovatie?
- Worden prestaties eerlijk beoordeeld?
- Sluit de organisatiestructuur aan bij de strategie?

Management verschuift daarmee gedeeltelijk van **direct sturen naar het ontwerpen van omstandigheden waarin mensen goed kunnen functioneren.**

14. De toekomst van management

De komende jaren zal de rol van de manager waarschijnlijk verder veranderen. AI en automatisering zullen een deel van de administratieve en analytische werkzaamheden overnemen. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor menselijke vaardigheden zoals besluitvorming, communicatie, coaching, creativiteit en conflicthantering.



Tegelijkertijd kan technologie ook leiden tot een nieuwe vorm van micromanagement. Wanneer organisaties beschikken over steeds meer data over medewerkers, ontstaat de verleiding om ieder aspect van prestaties te meten.

Hier ligt een belangrijke ethische uitdaging.

De vraag is niet alleen wat technisch mogelijk is, maar ook wat organisatorisch wenselijk is.

De toekomst van management zal daarom waarschijnlijk niet uitsluitend draaien om meer technologie. Juist de combinatie van technologie en menselijke competenties wordt bepalend.

Conclusie

Hedendaags management verschilt wezenlijk van het klassieke beeld van de manager als controleur en beslisser. Hoewel planning, structuur, controle en resultaatgerichtheid belangrijk blijven, is de rol van de manager aanzienlijk breder geworden.

De hedendaagse manager moet kunnen omgaan met onzekerheid, technologische verandering en verschillende belangen. Tegelijkertijd moet hij of zij medewerkers vertrouwen geven, samenwerking stimuleren en een omgeving creëren waarin leren en innovatie mogelijk zijn.

De belangrijkste ontwikkeling kan worden samengevat als een verschuiving van **controle naar vertrouwen, van instructie naar facilitering en van uitsluitend korte-termijnresultaat naar duurzame waardecreatie**.

Dit betekent niet dat de manager minder belangrijk wordt. Integendeel. Naarmate organisaties complexer worden, wordt goed management juist belangrijker. De uitdaging is alleen veranderd: de manager hoeft niet langer overal zelf de beste oplossing voor te hebben, maar moet ervoor zorgen dat de organisatie in staat is om gezamenlijk de beste oplossingen te vinden.

Daarmee wordt hedendaags management uiteindelijk vooral een vak van **richting geven, verbinden, faciliteren en voortdurend leren**.