



DE MENS IN ZIJN FUNCTIE EN ASPECTEN VAN LEIDING GEVEN

1. Het is de taak van het management aan de medewerkers doelen zichtbaar te maken, middelen te verschaffen en een zodanige ruimte te scheppen dat zij optimaal kunnen functioneren.
2. Voorwaarden voor optimaal functioneren zijn:
 - dat iemand over capaciteiten beschikt en deze in zijn werk kan gebruiken;
 - dat hij doel en zin van het werk ziet en zich daarmee identificeert.

Het eerste duidt op de ontwikkeling van "geest-kapitaal" (opleidingen, enz.) **"management by development"**.

Het tweede verwijst naar het vraagstuk van de motivatie **"management by objectives"**.

De derde voorwaarde waar het hier om gaat is dat de medewerker zekerheid heeft omtrent zijn functie in een groter geheel.

Dit verwijst naar het vraagstuk van de organisatie, niet alleen in de zin van goede regelingen, maar ook van "organisatie-bewustzijn" van medewerkers. Voor de leiding betekent dit het toepassen van het beginsel van **"management by exception"**.

3. Elke functie van een medewerker is een afgeleide van de functie van de gehele groep (afdeling). Om zekerheid te hebben omtrent zijn eigen functie moet hij dus ook die van de anderen kennen (begrijpen). Ieder kan zijn functie slechts vervullen als de anderen hem dat mogelijk maken.
4. Bij de functie van een medewerker kunnen we drie aspecten onderscheiden:
 - a. **Taak**, d.i. de aard en omvang van de werkzaamheden, dus wat hij moet doen. Te beschrijven in termen van **gedragingen**.
 - b. **Positie**, d.i. de plaats in de organisatie, de status, rol, rang. Te beschrijven in termen van **bevoegdheden**, rechten.
 - c. **Functie**, d.i. hetgeen verzorgd of bereikt moet worden door zijn werk, gezien als onderdeel van een groter geheel. Te beschrijven in termen van **verantwoordelijkheden**.

5. Met deze organisatorische omschrijving correspondeert een aantal voorwaarden t.a.v. de mensen, die de functie moeten vervullen:
- a. Voorwaarde voor het vervullen van de taak is het beschikken over de nodige **kennis** en **vaardigheden** (technische, sociale en conceptuele). De zekerheid in het werk wordt ontleend aan vakmanschap, e.d.
 - b. Voorwaarde voor het vervullen van een positie is dat iemand als functionaris en als persoon in zijn rol geaccepteerd is door anderen (chef, collega's, ondergeschikten). Deze aanvaarding geeft **zekerheid**.
 - c. Voorwaarde voor het vervullen van de functie is dat de medewerker bereid en in staat is **verantwoordelijkheid** te nemen voor het bereiken van resultaten. Het gevoel van zekerheid in de functie moet hij uit zichzelf halen en uit de bereidheid tot samenwerking bij de andere medewerkers. Een taak **heeft** men, in een positie **staat** men en een functie moet men telkens **waarmaken**, realiseren.
6. Over deze aspecten van de functie wordt vaak in één bedrijf zeer verschillend gedacht en er worden verschillende waarden aan toegekend. Dit veroorzaakt vele onzekerheden en daarmee afschuiven van verantwoordelijkheid, door kruisen van het werk van anderen, e.d. De organisatieleer dacht aanvankelijk (19e eeuw) vooral in termen van posities, daarna in taken (analyse van werkzaamheden) en nu steeds meer in functies. De vele veranderingen in middelen en methoden om éénzelfde functie waar te maken, maken dit ook noodzakelijk. Het denken over functies is echter minder concreet en daarmee moeilijker dan het denken in handelingen.