

Keuning

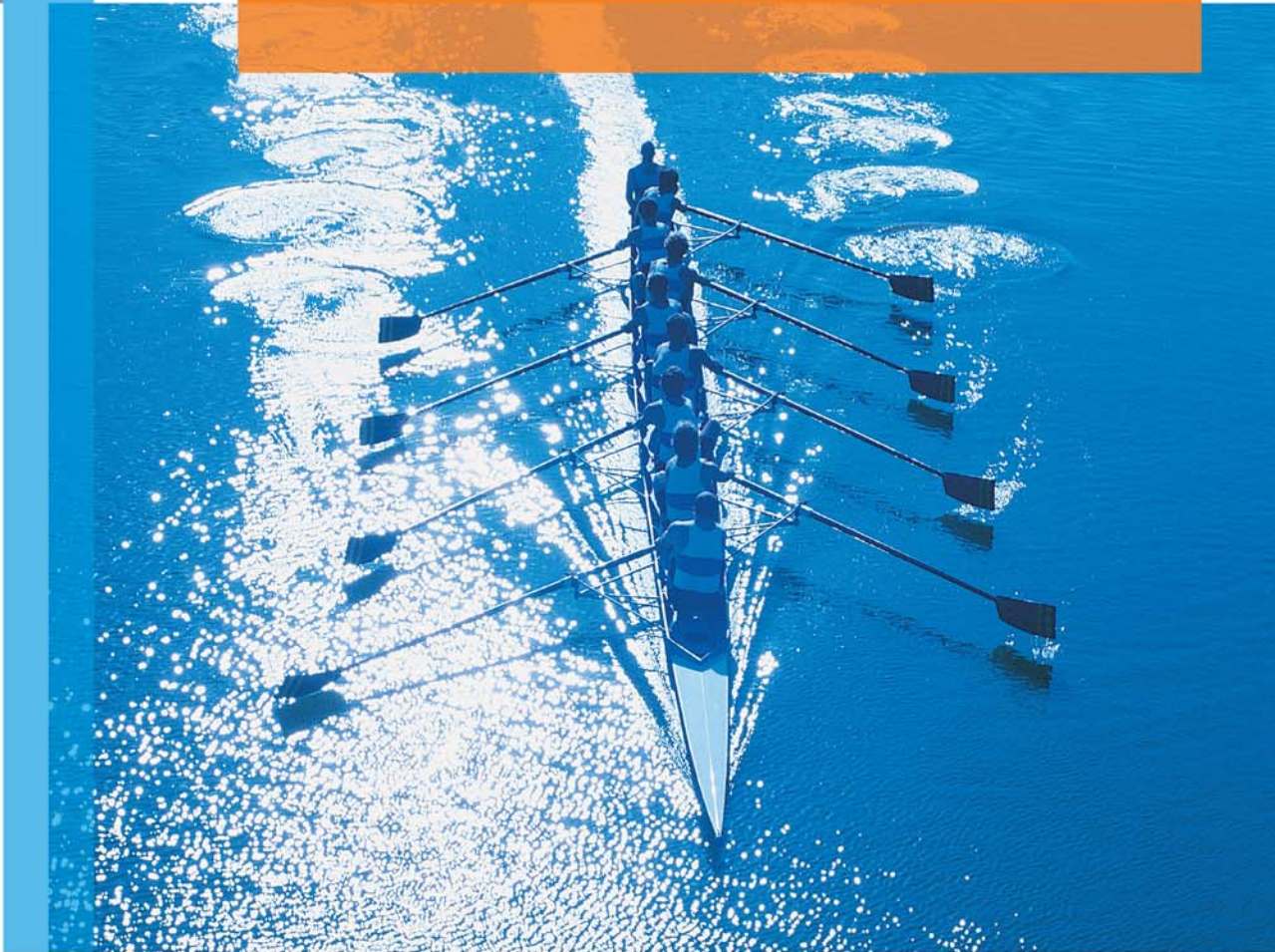
Doede

Module

Operationeel management

Sturing en beheersing van het dagelijks werk

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers

Operationeel management

Sturing en beheersing van het dagelijks werk

Operationeel management

Sturing en beheersing van het dagelijks werk

Prof. dr. D. Keuning
Hoogleraar Organisatie en Leiding
Vrije Universiteit Amsterdam

Met medewerking van drs. R. de Lange
Docent Management en Organisatie
Hogeschool Inholland Alkmaar

Ontwerp omslag: G2K-designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: Digital Vision

Wolters-Noordhoff bv voert voor het hoger onderwijs de imprints Wolters-Noordhoff, Stenfert Kroese, Martinus Nijhoff en Vespucci.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Wolters-Noordhoff bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@wolters.nl

Ofschoon iedere poging is ondernomen om de volgens de auteurswet rechthebbenden van het in dit boek opgenomen illustratiemateriaal te traceren, is dit in enkele gevallen niet mogelijk gebleken. In het onderhavige geval verzoekt de uitgever rechthebbende met hem contact op te nemen.

0 1 2 3 4 5 / 11 10 09 08 07

Copyright © 2007 Wolters-Noordhoff bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van korte gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van niet-korte gedeelte(n) dient men zich rechtstreeks te wenden tot de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85187-3

ISBN 978-90-01-40048-4

NUR 801

Woord vooraf

Management is een belangrijk maatschappelijk verschijnsel. Voor iedereen die als toekomstig medewerker in een organisatie wil functioneren is het vakgebied Management in het kader van opleiding of training relevant. Bezinning op wat nu eigenlijk de grondslagen van het management zijn is voor een ieder van belang die bezig is met de vraag naar de effectiviteit van zijn of haar werk in leiding en uitvoering.

Doel en positionering van dit boek

Het doel van dit boek is te laten zien hoe in een organisatie eenmaal gemaakte strategische keuzes uitgewerkt kunnen/moeten worden in operationele planning en uitvoeringsplannen voor de verschillende functionele deelgebieden als verkoop, productie, dienstverlening, personeel en financiering. Het is een kwestie van beleidsvoornemens en woorden omzetten in daden. Daarbij moet worden nagegaan of er ook echt bereikt is wat vooraf voor ogen stond. Het gaat daarbij om het uitzetten van kortetermijnacties en het aangeven van streefresultaten. Meten is weten en is nodig om te komen tot beheersing van acties en/of beheersing van tijd en gericht op resultaatverbetering.

In het bijzonder wordt aandacht gegeven aan kwaliteitsmanagement. Bij (resultaat)verbetering door vergelijking kan gebruik worden gemaakt van 'benchmarking', kengetallen of prestatiemeting alvorens tot bijsturing te komen en plannen bij te stellen.

Bij operationeel management staat de sturing en beheersing van het dagelijks werk centraal. Procesbeheersing staat daarbij voorop. Daartoe moeten de verschillende bedrijfsprocessen in de keten van waardetoevoeging in kaart gebracht worden en deze moeten zo nodig herontworpen worden als het voortbestaan van een organisatie dit vereist.

Al deze vraagstukken van operationeel management worden in dit boek behandeld.

Het inleidende hoofdstuk 1 bevat vanuit de omvattende managementtheorie relevante begrippen, basisconcepten en inzichten om de kernhoofdstukken 2 en 3 in een daarbij passende context te plaatsen. Het afsluitende hoofdstuk 4 bevat vanuit de meeromvattende management- en organisatietheorie vooral begrippen, concepten, methoden en technieken die bij implementatie van de in dit boek aan de orde zijnde kernvraagstukken van pas kunnen komen.

De hoofdstukken 2 en 3 openen met een management-in-actie verhaal uit de praktijk en sluiten af met een managementcase. De lezer kan dus steeds meedenken met verschillende managers in hun praktijksituatie.

De hoofdstukken eindigen met opdrachten en open vragen, die bedoeld zijn om de parate kennis en het inzicht in de behandelde theorie te toetsen.

Het boek is geschikt voor gebruik in het *modulaire of projectgerichte onderwijs* in diverse hbo-opleidingen, in zowel de bachelors- als de masterfase.

Het boek kan in het bijzonder dienen bij specialisatie via het (keuze)vak *Operationeel management of Operationele planning en control* als module(s) binnen het meeromvattende vakgebied van Management en Organisatie. Zo is het boek ook te gebruiken bij opleidingen voor het midden- en hoger management.

Het vak Management en Organisatie in vijf modules

Voor gebruikers die in het vak Management en Organisatie in het modulair of procesgerichte onderwijs een beperkt aantal modules ter beschikking hebben voor kennismaking met het vak en/of bij verdieping van vakonderdelen in keuzevakken is een serie van vijf modules beschikbaar:

- | | |
|---------------------------|--|
| 1 Management | Oriëntatie en inleiding |
| 2 Strategisch management | Koersbepaling en besluitvorming |
| 3 Organisiestructuur | Ontwerpen en herontwerpen |
| 4 Mens en Organisatie | Samenwerken en leidinggeven |
| 5 Operationeel management | Sturing en beheersing van het dagelijks werk |

Management, Oriëntatie en inleiding geeft de oriëntatie en inleiding op het veelomvattende vak Management en biedt als totaaloverzicht een korte samenvatting en selectie van onderwerpen uit de integrale tekst van het boek *Grondslagen van het Management* (4^e druk, 2007).

De modules *Strategisch Management*, *Organisatiestructuur en organisatieverandering*, *Mens en Organisatie* en *Operationeel Management*, zijn als modules afzonderlijk – en dus ook los van elkaar – als zelfstandige leerboeken te gebruiken bij specialisatievakken of keuzevakken binnen het meeromvattende vakgebied Management en Organisatie. Elk van deze modules bevat daartoe twee volledige kernhoofdstukken uit *Grondslagen van het Management* (2007) met eigen passende inleiding en afsluiting.

Zo heeft elk van deze modules eenzelfde opbouw. Afhankelijk van het te kiezen hoofdonderwerp en accent in de opbouw van het bachelor- en/of masteronderwijs kan men dan één of meer relevante modules kiezen.

Als het vak Management en Organisatie tijdens de drie of vier jaar van het totale programma meermalen aan bod komt en een zo compleet mogelijk naslagwerk de voorkeur heeft, kan men beter het boek *Grondslagen van het Management* gebruiken in plaats van losse modules.

Website en overig ondersteunend materiaal

Bij zowel modulair als integraal gebruik van de boekdelen wordt voor ondersteunend materiaal als cases, vragen en voorbeeldexamens verwezen naar de website www.grondslagen-management.wolters.nl en naar het beschikbare werkboek bij *Grondslagen van het Management*. De teksten aldaar zijn up-to-date en gebaseerd op dezelfde actualiteiten en behandelde onderwerpen.

Met het modulair beschikbaar stellen van het voor het vak Management en Organisatie ontwikkelde onderwijsmateriaal is deze methode ook wat dit betreft 'bij de tijd' en is het bij uitstek een verantwoord onderwijsinstrument ten behoeve van toekomstige hbo- en wo-bachelor en -masters bij het zich eigen maken van beroepscompetenties binnen het domein Management.

Met het oog op de bewerking van een volgende druk houden wij ons graag opnieuw aanbevolen voor uw opmerkingen, reacties en suggesties. De wens van gebruikers om vanuit het meeromvattende materiaal ook modules ter beschikking te krijgen is in dit geval doorslaggevend geweest. Met dank voor uw belangstelling voor ons werk en de onderwijskundige opzet van dit vakgebied!

Prof. dr. Doede Keuning
Hoogleraar Organisatie en leiding
Vrije Universiteit Amsterdam.

Epe/Zaandam, November 2006

Inhoud

Hoofdstuk 1	<i>Inleiding: Operationeel management</i>	2
1.1	Organisatie en management	4
1.1.1	De begrippen ‘manager’ en ‘management’	4
1.1.2	Enkele kenmerken van managers	5
1.1.3	Organisatie en organiseren	5
1.2	Kernactiviteiten van managers	6
1.2.1	Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen	6
1.2.2	Verschillen per managementlaag	7
1.2.3	Managers en soorten van beslissingen	8
1.2.4	Strategische beslissingen en doelstellingen	9
1.2.5	Doelstellingen, strategiebepaling en planning	10
1.3	Management als proces: kerntaken	11
1.3.1	Management als proces	11
1.3.2	Managementcyclus en kerntaken	12
1.4	Procesmodel van een organisatie	13
1.4.1	Uitgewerkt procesmodel van een organisatie	14
1.4.2	Processen en procesbeheersing	16
1.5	Gezonde organisaties en succesvol management: kenmerken	17
	Samenvatting	19
Hoofdstuk 2	<i>Operationele planning en controle</i>	20
	Management-in-actie: Telebegeleiding bij chronisch zieken	22
2.1	Planning en budget	24
2.1.1	Plannen voor functionele gebieden en afdelingen	25
2.1.2	Van planning naar budgettering: kosten- en opbrengstenbeheersing	28
2.2	Besturing van activiteiten	33
2.2.1	‘Control’: systematische beheersing van activiteiten	34
2.2.2	Geven van opdrachten	35
2.2.3	Management by objectives	36
2.3	Productieplanning: methoden en technieken	38
2.3.1	Planborden	38
2.3.2	Voorraadbeheer	39
2.3.3	Optimale bestelgrootte en veiligheidsvoorraad	39
2.3.4	Material requirement planning	39
2.3.5	‘Just-in-time’	39
2.3.6	Verkorten wachttijden bij het productieproces	40
2.4	Beheersing van tijd: project- of netwerkplanning	40
2.5	Kwaliteitsmanagement en resultaatverbetering	42
2.5.1	Kwaliteitskosten en ‘value chain’	43
2.5.2	‘Lean’ Six Sigma: het beste van twee werelden	44
2.5.3	Six Sigma: nieuwe strategie voor resultaatverbetering	44
2.5.4	Six Sigma: combinatie van oude en nieuwe methodes	47
2.5.5	Invoering van integrale kwaliteitszorg	48
2.5.6	Knelpunten bij invoering van integrale kwaliteitszorg	49
2.5.7	MANS en Deming: meten is weten	50
2.5.8	Total Quality Management: kwaliteitsproblemen oplossen en verbeteringen implementeren	52
2.6	Benchmarking: verbeteren door vergelijking	53

2.6.1	Soorten benchmarking	54
2.6.2	Proces van benchmarking	55
2.6.3	Benchmarking: waarde en beperkingen	56
2.6.4	Operational Excellence	57
2.7	Kengetallen: een hulpmiddel bij control	58
2.7.1	Indeling van kengetallen	58
2.7.2	Kengetallen en periodieke registratie	59
2.7.3	Bedrijfstaggemiddelden	60
2.8	Prestatiemeting: financiële en niet-financiële indicatoren	60
2.8.1	Traditionele prestatiemeting	61
2.8.2	Niet-financiële indicatoren	63
2.8.3	'Balanced Business Scorecard': een nieuwe vorm van interne berichtgeving	65
2.8.4	Dilemma's bij het meten van de uitvoering	68
2.8.5	Management control in non-profitorganisaties	69
2.8.6	Beoordeling van de gehele organisatie: EFQM-model	69
2.8.7	Gericht presteren met INK	70
2.9	Bijsturing	72
	Samenvatting	74
	Vragen en opdrachten	74
	Managementcase: Prestatiekengetallen voor een chocoladefabriek	77

Hoofdstuk 3 *Procesbeheersing en -herontwerp* **80**

	Management-in-actie: Klant bouwt aan Lego's toekomst	82
3.1	Informatie en control	83
3.1.1	Informatievoorziening, controle en control	85
3.1.2	Bedrijfssignalering	87
3.1.3	Informatievoorziening en boekhouding	87
3.1.4	Managementinformatie	89
3.2	Functionele processen en procesbeheersing	90
3.2.1	Fabricage en productie	90
3.2.2	Dienstverlening: omvorming van kennis tot immateriële producten	94
3.2.3	Innovatiegerichte research en ontwikkeling	96
3.2.4	Kwaliteitsbeheersing	97
3.2.5	Interne milieuzorg	100
3.2.6	Logistiek: goederenstroom plus informatie	102
3.2.7	Marketing en verkoop	105
3.2.8	Inkoop	108
3.2.9	Human resources: het personele proces	110
3.2.10	Financieel proces en informatievoorzieningsproces	111
3.2.11	Functionele informatiesystemen	112
3.3	Informatie- en automatiseringsplanning	115
3.3.1	Informatieplanning: doel en aanleiding	116
3.3.2	Faalfactoren bij ICT-projecten	117
3.4	Informatie- en communicatietechnologie	119
3.4.1	Strategische betekenis van ICT	119
3.4.2	ICT en de herinrichting van bedrijfsprocessen	121
3.4.3	Organisatorische gevolgen van ICT	122
3.4.4	Goederenstroom, value-chain mapping en supply-chain management	123
3.4.5	RFID-standaarden en -tags	124
3.4.6	Bedrijven en internet: de webvraag	124

3.4.7	ICT en bedrijfskolomveranderingen: intermediatie en disintermediatie	126
3.5	Procesherontwerp	127
3.5.1	Procesoriëntatie: een vereiste in ICT-tijdperk	128
3.5.2	Doelstellingen bij BPR	129
3.5.3	BPR verenigt oude concepten met nieuwe ICT-mogelijkheden	129
3.5.4	ICT-trends en hun gevolgen voor toekomstige inrichting van organisaties	129
3.6	Ondernemen met ICT	130
3.6.1	Type oriëntatie bepaalt internetgebruik en marketing	131
3.6.2	E-business: geïntegreerde managementbenadering vereist	132
	Samenvatting	133
	Vragen en opdrachten	133
	Managementcase: De hersenen van Océ	136

Hoofdstuk 4 Managementfactoren, hoog presterende organisatie en inspirerend leiderschap 140

4.1	Factoren die het succes van een organisatie bepalen	142
4.2	Veranderende eisen	143
4.2.1	Voorkomen van problemen	144
4.2.2	Delegatie: taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid	145
4.2.3	Delegeren en 'management by exception'	145
4.3	Prestatiesturing en teamvorming	145
4.3.1	Functieontwerp, productiviteit en motivatie	146
4.3.2	Taakverruiming, taakverrijking en taakroulatie	147
4.3.3	Semiautonome werkgroepen	148
4.3.4	Kwaliteitscirkels	148
4.3.5	Organiseren rond processen	149
4.3.6	Werken in brede taakgroepen	150
4.3.7	Gedrag van groepen en (groeps)productiviteit	151
4.4	'Empowerment'	152
4.4.1	Empowerment: een nieuwe manier van medewerkers aansturen	152
4.4.2	Empowerment, aantrekkelijk voor jong en oud	153
4.4.3	Talentontwikkeling en 'human resources management'	153
4.4.4	Cultuur als bindende factor	154
4.5	Expressief en inspirerend leiderschap: kenmerken bij leiderschapsontwikkeling in de high-performance-organisaties	154
	Samenvatting	156
	Kernbegrippen	157
	Literatuur	162
	Illustratieverantwoording	163
	Register	164

I N H O U D

- 1.1 Organisatie en management**
- 1.2 Kernactiviteiten van managers**
- 1.3 Management als proces: kerntaken**
- 1.4 Procesmodel van een organisatie**
- 1.5 Gezonde organisaties en succesvol management: kenmerken**



Inleiding: Operationeel management

LEERDOELEN

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- de begrippen 'management' en 'organisatie' omschrijven en uitleggen waarom deze belangrijk zijn;
- verschillende managementniveaus in een organisatie omschrijven en uitleggen waarom je op verschillende niveaus verschillende kennis en vaardigheden nodig hebt;
- de kernactiviteiten in management en het managementproces beschrijven en het onderlinge verband aangeven.

management

Zolang als er mensen via gezamenlijke inspanning iets hebben bereikt, zolang is er al sprake van management. Tot midden vorige eeuw is dit echter nooit gezien als een specifieke activiteit, laat staan als een beroep. Omdat hij bijna absolute macht over mensen en middelen had, kon de manager vroeger altijd alleen maar van zijn eigen doelstellingen uitgaan en deze op eigen manier verwezenlijken. Hij kon zich daarbij zelfs grote mislukkingen veroorloven. Ervaring was vrijwel de enige leermogelijkheid. Maar veranderende machtsstructuren, vooral tijdens de industriële revolutie, beperkten de macht van de leidinggevende. Het was niet langer geoorloofd om kapitaal en arbeid te verspillen. Zo ontstond een soort management met als eerste maatschappelijke doelstelling de effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen.

1.1 Organisatie en management

In het dagelijks leven komt iedereen in aanraking met organisaties, namelijk via het doen en laten van bedrijven en instellingen. We kopen producten of maken gebruik van diensten van fabrieken, scholen, ziekenhuizen en vervoersbedrijven (kleding, onderwijs, ziekenzorg, openbaar vervoer).

Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon

maatschappij van organisaties

We werken en leven in een maatschappij van organisaties. Verrichten we betaald werk, dan hebben we te maken met organisaties zoals productiebedrijven of dienstverlenende instellingen. En organisaties ontfermen zich zelfs over onze vrije tijd; denk aan reisbureaus, restaurants of sportverenigingen. Eigenlijk vinden we dit zo gewoon dat we meestal niet stilstaan bij wat een organisatie is of hoe deze in elkaar zit.

Organisatie als uitdaging

organiseren en leidinggeven

Dit wordt anders zodra we in ons werk iets gedaan moeten krijgen, als we bijvoorbeeld een bedrijfje beginnen, of als er wat misgaat in de dagelijkse voorziening van productie en diensten. Dan pas merken we wat goed organiseren en leidinggeven betekent. Dan komen we in aanraking met vraagstukken van manager en organisatie, met de werking en het besturen van een bedrijf. Vaak vinden we dan dat 'ze' het beter of anders hadden moeten doen. Maar hoe zit het als we daar zelf direct bij betrokken zijn – bijvoorbeeld als leidinggevende (manager) of als afdelingsvertegenwoordiger in een commissie, ondernemingsraad en dergelijke, of in een functie in het verenigingsleven?

Dan ervaren we dat de dingen zoals ze gebeuren, niet zo gewoon zijn, en wordt duidelijk hoe cruciaal inzicht is in management- en organisatievraagstukken. En zo komen we er ook achter hoe belangrijk het is dat je hulpmiddelen hebt om een organisatie op te zetten of om activiteiten doeltreffend te besturen.

1.1.1 De begrippen 'manager' en 'management'

manager

Het woord manager combineert een Latijnse stam *manus* ('hand'), met het werkwoord *agere* dat 'in werking zetten', 'meevoeren' of 'handelen' betekent. Het begrip managen is als volgt te omschrijven: een manager is iemand die processen stuurt, die het handelen van anderen op gang brengt. Hij neemt als leidinggevende voortdurend beslissingen over wat er door wie en hoe gedaan moet worden. Hij moet daarbij steeds bereid zijn om uitleg te geven. Een directeur, chef of baas staat als manager bij het leidinggeven op het knooppunt tussen zijn bedrijf, afdeling of werkplaats én zijn omgeving.

leidinggevend

Met het woord 'management' worden al die leidinggevendenden in een organisatie bedoeld, die als taak hebben het in gang zetten, voorbereiden en beheersen van handelingen, gegeven de – eventueel te ontwikkelen – doelen van de organisatie (in paragraaf 1.2

ingedeeld naar managementlagen). Deze betekenis zien we in een zin als: ‘Het management is tot half elf in vergadering.’

activiteiten

Ook duidt het woord ‘management’ de activiteiten (zowel denken als handelen) aan die men moet uitvoeren om iets te realiseren. Zie een zinnetje als: ‘Het management van een wereldtournee is een hele toer!’

1.1.2 Enkele kenmerken van managers

Managers moeten dingen van anderen gedaan krijgen, en hebben daarbij zo hun afhankelijkheden, verantwoordelijkheden en vaardigheden. We lichten deze punten hier toe.

Afhankelijk van inzet van anderen

In beginsel is een manager afhankelijk van de bijdragen van anderen. Dit geldt voor zowel topmanagers als de overige leidinggevenden in een bedrijf. Doorgaans betreft dit de afhankelijkheid van de eigen medewerkers, met wie er een directe gezagsrelatie bestaat. Maar ook is men vaak afhankelijk van leidinggevenden uit andere bedrijfssonderdelen of afdelingen, waarbij er geen directe gezagsrelatie is. Managers moeten een werkwijze ontwikkelen waarbij ze medewerking krijgen van al diegenen van wie een bijdrage nodig is om gestelde doelen te bereiken.

wel/geen gezagsrelatie

Verantwoordelijk voor werkklimaat, informatie en beslissingen

Een manager is verantwoordelijk voor het scheppen van een goed werkklimaat. Hij moet samenwerking bevorderen. Er moet een zekere overeenstemming zijn tussen het uit te voeren werk en de behoeften van individuen en groepen. Een leidinggevende is daarnaast (mede)verantwoordelijk voor bemensing van zijn afdeling of eenheid, voor het opleiden beoordenen, bevorderen, motiveren en activeren van zijn medewerkers.

overeenstemming

werk/individu
bemensing

Een leidinggevende moet verder informatie ontvangen en overdragen, en dus goed weten wat er in en om zijn bedrijfseenheid speelt. Om tijdig problemen te signaleren en doeltreffend te reageren heeft de bedrijfseenheid voldoende informatie nodig.

tijdig voldoende
informatie

Elke leidinggevende komt te staan voor onvoorziene situaties, ook al streeft hij naar planmatige actie. Soms worden problemen lang genegeerd en leiden zo uiteindelijk tot een acute crisis. Dan kun je ze niet meer uit de weg gaan – bijvoorbeeld bij een conflict tussen ondergeschikten of een plotseling stagnerende toevoer – en moet je oplossingen vinden en beslissingen nemen. De eerste zorg is dat je door aanpassingsmaatregelen zo snel mogelijk verder kunt werken. Voorts moet je naar structurele aanpassing of verandering zoeken, om herhaling te voorkomen.

beslissingen

Vaardigheden: tijdmanagement, terreinkennis, resultaatgerichtheid

Leidinggevenden moeten in staat zijn tot een goed ‘tijdmanagement’ en niet het gevoel krijgen geleefd te worden. Zo is het met het oog op werkoverleg en inspraak van belang om effectief te leren vergaderen.

tijdmanagement

vergaderen
delegeren

Het is uiteraard van belang om prioriteiten te stellen en te delegeren wat mogelijk is. Voor wie doeltreffend wil werken, is het afhandelen van zaken in de juiste volgorde een belangrijke vaardigheid. Leidinggevenden moeten terreinkennis hebben en moeten resultaatgericht werken. Bij zowel henzelf als hun medewerkers is dit een maatstaf voor het functioneren. Met andere woorden, de resultaten van het werk moeten tastbaar worden.

1.1.3 Organisatie en organiseren

In bedrijven of instellingen werken mensen samen en worden technische en financiële middelen gebruikt om doelstellingen te bereiken. Een organisatie is elk samenwerkingsver-

band waarin mensen bewust relaties met elkaar aangaan om zo gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. Deze doelen zijn vaak het beste en snelste te realiseren door een gezamenlijke inspanning en niet of nauwelijks door een individu alleen.

Zo bezien is een organisatie een ‘instrument’ dat door toedoen van mensen ontstaat en waarmee men vervolgens producten of diensten creëert die in maatschappelijke of individuele behoeften voorzien.

Een organisatie ontstaat niet vanzelf. Organisaties als samenwerkingsverbanden van mensen en middelen zijn altijd het gevolg van doelbewust handelen. Dit ordenend handelen noemen we ‘organiseren’. Organiseren is het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken.

Een goede organisatie: effectief én efficiënt

Door organiserend handelen ontstaat een organisatie waarbij mensen doelgericht werken en doelmatig gebruikmaken van de beschikbare middelen.

Bij slecht organiseren merk je dat mensen langs elkaar heen werken, verschillende doelen nastreven of meer middelen en tijd opofferen dan nodig is. We spreken dan van *ineffectief* (niet doeltreffend) en *inefficiënt* (ondoelmatig) handelen. Gestelde doeleinden worden dan niet bereikt, en worden ze dat wel, dan kost dit meer middelen en tijd dan bij een goede organisatie.

In een goede organisatie werkt men *doeltreffend* (effectief) en ook *doelmatig* (efficiënt). Doelstellingen worden bereikt volgens plan, op tijd en tegen zo laag mogelijke kosten, terwijl de betrokkenen er arbeidsvreugde aan ontlenu. Goed organiseren en een goede organisatie zijn dus een belangrijke voorwaarde voor succes.

Organisaties in alle soorten en maten

Er zijn veel verschillende organisaties: op winst gerichte en niet op winst gerichte productiebedrijven en dienstverlenende instellingen, particuliere en overheidsbedrijven. Je hebt grote, middelgrote en kleine bedrijven, nationale en multinationale ondernemingen, liefdadigheidsinstellingen, verenigingen en politieke organisaties. Welke indeling je ook kiest, steeds zie je de elementen die ‘organisaties’ kenmerken:

- mensen
- die samenwerken
- met een bepaald doel.

En waarom? Om de simpele reden dat organisaties een machtig middel vormen om doelstellingen te verwezenlijken die anders niet bereikt zouden worden.

1.2 Kernactiviteiten van managers

*top-, middle en
uitvoerend management
managementlagen*

Het woord ‘management’ gebruiken we in deze paragraaf in de betekenis van de groep leidinggevend, onderverdeeld in: top-, middle en uitvoerend management .

Deze managementlagen staan boven de uitvoerende medewerkers. De begrippen zijn van toepassing op alle organisatievormen, bijvoorbeeld een naar winst strevende onderneming, een naar kostendekking strevend openbaar nutsbedrijf, of een ziekenhuis.

1.2.1 Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen

Managers hebben gemeenschappelijk als belangrijkste taak het sturen van mensen en middelen in een organisatie. Hun tijd wordt in beslag genomen door: interpersoonlijke activiteiten, informatieactiviteiten, besluitvormende activiteiten.

relatienetwerk

Interpersoonlijke activiteiten

De manager geeft leiding aan medewerkers. Hij is verantwoordelijk voor voortgang en resultaat van processen die onder zijn bevoegdheid vallen. Door relaties te onderhouden, stuurt hij de processen zo goed mogelijk en behartigt hij de belangen van de groep, zowel binnen de organisatie als naar buiten toe. Verder bouwt hij een formeel en informeel relatienetwerk op, binnen en buiten de eigen eenheid.

Informatieactiviteiten

Om zijn organisatie te besturen, moet de manager voldoende informatie hebben. Daarom moet hij op de hoogte blijven van veranderingen in de organisatie en de resultaten van zijn afdeling. Hij communiceert met organisatieleden en belanghebbenden van buitenaf over deze informatie. Informatie is steeds nodig om adequaat in te grijpen in een constant veranderende omgeving.

Besluitvormende activiteiten

Als bestuurder van een eenheid geeft de manager richting aan het uit te voeren beleid. Aan de hand van verzamelde informatie en persoonlijke contacten vertaalt hij zowel kansen en bedreigingen vanuit de omgeving als sterke en zwakke organisatiekanten in beslissingen. Telkens weer moet hij beslissen over de optimale inzet van mensen en middelen om de doelstellingen te realiseren. Hierbij overziet hij niet alles, dus voor een goede besluitvorming heeft hij zijn medewerkers nodig.

1.2.2 Verschillen per managementlaag

Uit het voorgaande blijkt dat de manager veel tijd besteedt aan het communiceren met organisatieleden en instanties buiten de organisatie. Dit verschilt echter per managementniveau.

Topmanagement

De eisen die men aan topmanagers stelt zijn onderhevig aan verandering. Een onderzoek onder 1 500 topmanagers uit twintig landen laat voor de volgende decennia een nieuw managementprofiel zien. De topmanager van morgen moet uitblinken in:

- strategiebepaling
- humanresourcesmanagement
- marketing/sales
- conflicthantering/onderhandelen.

Op het prioriteitenlijstje van directeuren prijkt werving en behoud van personeel op nummer 3, terwijl het werven van nieuwe klanten en serviceverlening op 1 en 2 staan.

1	Vergroten marktaandeel	(1)
2	Verbeteren service	(5)
3	Werven en behoud personeel	(-)
4	Personeelsontwikkeling	(4)
5	Rendement	(3)
6	Productinnovatie	(6)
7	Aanboren nieuwe markten	(2)
8	Overnames/strategische allianties	(-)
9	Procesverbetering	(7)
10	Internet	(-)

Tabel 1.1
Top 10 prioriteitenlijst
van de Nederlandse
directeur (tussen
haakjes positie in 1997)

Bron: NCD/Berenschot, 2000

Strategie, marketing en sales waren altijd al belangrijk, maar de laatste jaren gaat het vooral ook om het aantrekken en behouden van medewerkers. Verder menen onderzoekers dat in de eenentwintigste eeuw vijandige overnames, protectionisme en bedrijfsspionage de topondernemer zorgen zullen baren. Daarom zijn onderhandelen en conflicthantering relevant.

great communicator

*schoon verleden
politicus*

De topmanager moet dus een ‘great communicator’ worden die zijn medewerkers inspireert. Verder heeft hij creativiteit, enthousiasme en een open geest. Daarnaast moet hij in ethisch opzicht een ‘schoon verleden’ hebben. En ‘last but not least’ moet hij zich als een politicus kunnen gedragen, zowel binnen als buiten de organisatie.

Middle management en (uitvoerend) eerstelijnsmanagement

middle managers

De grootste groep leidinggevenden zijn de managers onder het topmanagement: het middle management. Deze laag is belangrijk, want ze moet het algemeen beleid uitvoeren en ook direct leidinggeven aan de uitvoerenden. De belangrijkste taken van de middle managers zijn:

- activiteiten leiden en sturen;
- operationele beslissingen nemen;
- doorgeven van informatie top-down en bottom-up;
- plannen;
- werkzaamheden organiseren;
- medewerkers motiveren;
- interne en externe contacten onderhouden;
- rapporteren;
- nieuwe activiteiten genereren.

Door een tendens bij het topmanagement tot decentralisatie van bevoegdheden krijgt het hogere middle management steeds meer beleidsformulerende taken. Het middle management heeft in organisaties bij het doorvoeren van veranderingen een sleutelpositie. Immers, het topmanagement kan mooie plannen maken, het middle management moet deze overbrengen aan de medewerkers en hen motiveren.

1.2.3 Managers en soorten van beslissingen

Eerder in dit hoofdstuk stelden we dat alle managers een zekere hoeveelheid tijd besteden aan besluitvorming. In subparagraaf 1.2.2 constateerden we dat organisaties verschillende managementniveaus kennen. Nu maken we een koppeling tussen de plaats van de manager, de aard van de beslissingen en de tijd die hij aan besluitvorming besteedt.

soorten beslissingen

Het aantal beslissingen in organisaties is groot en verschillend van aard. In het managementproces zijn in beginsel drie soorten beslissingen te onderscheiden:

- strategische beslissingen;
- organisatorische ofwel tactische beslissingen;
- operationele beslissingen.

Strategische beslissingen

Strategische beslissingen betreffen de vaststelling van organisatiedoelen, de keuze van middelen en de weg waarlangs we de doelen willen bereiken. Deze beslissingen raken de totale organisatie, dus horen ze op het hoogste niveau te worden genomen. Toch moet je hier ook managers op lagere niveaus bij betrekken, want deze zijn nodig als informatiebron. De uiteindelijke beslissingen liggen evenwel bij de directie. Bij deze beslissingen heb je veel onzekerheid en weinig informatie. Bovendien hebben ze veelal een eenmalig karakter, denk aan een grote investering in een nieuw procédé, een fusie of sluiting, of het ontwikkelen van een nieuw product.

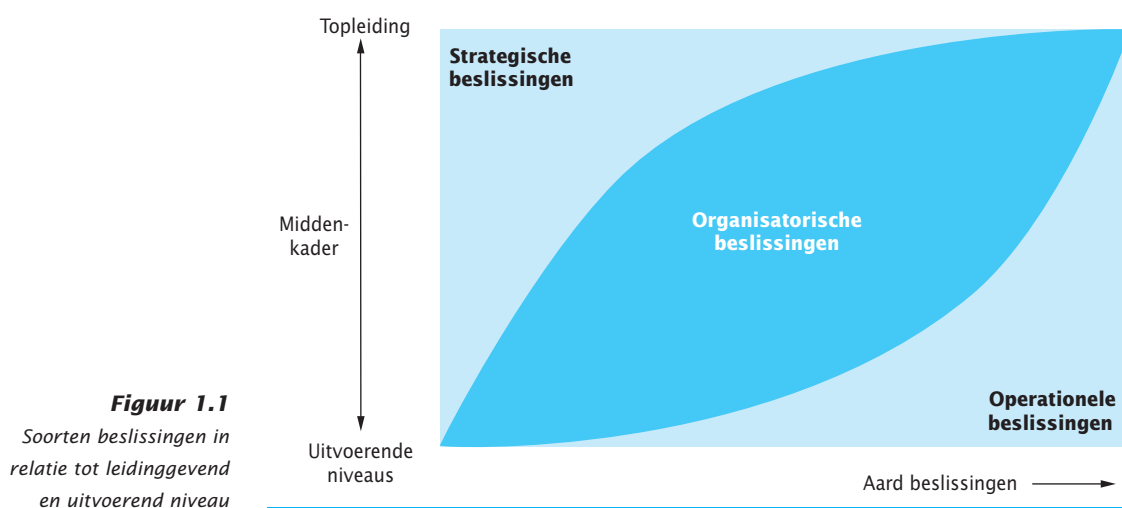
Organisatorische ofwel tactische beslissingen

Organisatorische beslissingen betreffen de organisatieopbouw en de taak- en bevoegdheidsverdeling. De noodzaak de organisatiestructuur te veranderen, kan voortkomen uit strategiewijzigingen, maar ook uit problemen in de uitvoeringsfase. Bij het zoeken naar de geschiktste organisatiestructuur kiest men uit de diverse vormen van arbeidsverdeling en coördinatie. Taken en bevoegdheden worden dan misschien opnieuw verdeeld, of men zet een informatiesysteem op, of ontwikkelt nieuwe procedures en richtlijnen.

Operationele beslissingen

Operationele beslissingen betreffen de dagelijkse uitvoering. Deze zijn op lagere niveaus in de organisatie te nemen. Zou dit niet gebeuren, dan raakt de hogere leiding overbelast en zou dat ook de besluitvorming vertragen. Deze beslissingen betreffen zich herhalende, vrij routinematige uitvoeringsproblemen. Je moet uitvoeringsnormen stellen en een uitvoeringsplanning maken. En ten slotte moet je zorg dragen voor de regeling en controle door periodieke vastlegging en rapportage, bijvoorbeeld van voorraadniveaus, verkoopcijfers en kostenbudgetten.

Figuur 1.1 brengt de soorten beslissingen in relatie met het niveau van leidinggeven.



Het voorbereiden, nemen en uitvoeren van beslissingen vraagt doorgaans overleg en inspraak. Of een beslissing het beoogde doel bereikt, hangt af van zowel de kwaliteit ervan als de mate van acceptatie door de organisatieleden. Dit wordt wel uitgedrukt als:

$$E(\text{ffect}) = K(\text{waliteit}) \times A(\text{cceptatie})$$

1.2.4 Strategische beslissingen en doelstellingen

De eigenaar-leider of de directie neemt beslissingen inzake productassortiment, doelgroepen, groei richting, vestigingsplaats, ondernemingsvorm, bedrijfsgrootte (inclusief personele en financiële facetten), investeren in en aantrekken van productiemiddelen, ruimtelijke indeling en samenwerking met andere bedrijven. Bij het voorbereiden hiervan kan men zich in een volgroeid bedrijf laten bijstaan door interne of externe deskundigen. Door uitspraken te doen en deze vast te leggen in bedrijfsdoelstellingen krijg je antwoord op vragen als:

- Streven we groei na en, zo ja, hoeveel en in welke richting?
- Specialiseren we ons in een product, doelgroep of geografisch marktgebied?
- Zoeken we het in lage prijzen of in superieure kwaliteit?
- Blijven we klein en zelfstandig, of zoeken we een vorm van samenwerking?

strategisch plan

Deze uitspraken vormen de basis voor het bedrijfsbeleid. In volgroeide bedrijven zijn ze veelal expliciet en ook formeel vastgelegd in ondernemingsdoelstellingen en een strategisch plan. In kleine bedrijven zijn doelstellingen veelal impliciet en zitten zagezegd in het hoofd van de eigenaar-ondernemer-leider. Doelstellingen zijn dan vaak herkenbaar in de daden: de activiteiten zijn qua richting en omvang dan niet vastgelegd in formele bedrijfsdocumenten. Maar ook een klein of middelgroot bedrijf moet bijvoorbeeld voor bedrijfskrediet of financiering van uitbreidingsinvesteringen, een beleidsplan overleggen. Ook in 'kleine' niet-structuurvennootschappen 'dwingen' commissarissen door het (blijven) stellen van vragen directies om een beleidsplan te maken, uitgewerkt in middellangetermijnplannen en budgetten.

Het is de taak van de leiding om er steeds voor te zorgen dat de relaties met de externe omgeving, en vooral ook met de krachten binnen de organisatie, zodanig zijn dat het voortbestaan van de organisatie verzekerd is. Dit houdt in dat de leiding zich constant rekenschap geeft van wat zich in en om de organisatie afspeelt, en ook op veranderingen reageert. Denk aan conflicten tussen afdelingen, trage besluitvorming, personeelsverloop, prijsstijging van grondstoffen, arbeidskrachtenschaarste en de opkomst van nieuwe materialen en grondstoffen.

socialmaatschappelijke omgeving

Daarbij moet de leiding beseffen dat dit soort krachten zich binnen een organisatie-ader en sociaalmaatschappelijke omgeving afspelen, waarin bijvoorbeeld afdelingen, de ondernemingsraad, bonden, leveranciers, banken en de diverse overheden of actiegroepen invloed uitoefenen. Met dit alles rekening houdend, bepaalt de eigenaar, leider of het professionele management, wat de doelstellingen zijn, zet een koers uit, kiest een organisatievorm, verkrijgt de benodigde middelen en zet ze in.

1.2.5 Doelstellingen, strategiebepaling en planning

Aan een efficiënte en effectieve organisatie gaat denkwerk vooraf over de aanpak van de bedrijfsactiviteiten in commercieel, technisch, financieel en personeel opzicht. Je moet beleid bepalen en op verschillende organisatieniveaus planning verrichten.

beleidsplan

Strategie(bepaling) betreft het aangeven van de wegen en middelen waarmee de leiding de gestelde bedrijfsdoelstellingen wil realiseren. Zijn de doelstellingen eenmaal vastgesteld, dan moet je in een beleidsplan aangeven hoe, in welk tijdsbestek en met welke middelen deze doelstellingen bereikt gaan worden.

bedrijfsstrategie

Het verschil tussen succes en falen wordt vaak veroorzaakt door het al dan niet goed afstemmen van de marktvrage op wat het bedrijf kan en wil realiseren. Deze afstemming van markteisen (extern onderzoek) op het eigen kunnen en willen (intern onderzoek), vormt de kern van de te formuleren bedrijfsstrategie. Aldus bevat een bedrijfsstrategie, vanuit een visie en missie, uitspraken over doeleinden, hoe deze te bereiken en met welke middelen. In het proces van strategische besluitvorming en beleidsbepaling bepaal je doelen en stel je een beleidsplan op.

- Doelstellingen hebben daarbij (soms als randvoorwaarden) ondermeer betrekking op:
- marktpositie: soort en variëteit van producten, diensten, afnemers en afzetgebieden;
 - productiviteit en toegevoegde waarde;
 - winstgevendheid of verhouding tussen kosten en opbrengsten;
 - maatschappelijke verantwoordelijkheid: werkgelegenheid, milieu en dergelijke;

- groei en continuïteit;
- inkomen, werksfeer, prestige, status en zeggenschap van leiding en uitvoerende leden.

*doelstellingen
middelen
organisatieopzet*

In een beleidsplan geeft de leiding de doelstellingen aan en stelt richtlijnen voor de activiteiten. Ook wordt er aangegeven hoe en met welke middelen de bedrijfsdoelstellingen bereikt gaan worden. Tevens bepaalt men welke organisatieopzet hierbij het beste is. Planning gaat dus aan het handelen vooraf wat betreft activiteiten in commercieel, technisch, financieel en personeel opzicht. Planning is het systematisch voorbereiden en op elkaar afstemmen van beslissingen gericht op te realiseren doeleinden. Plannen beschrijven de te bereiken doelen van het bedrijf en zijn afdelingen, leggen de maatregelen vast voor het bereiken ervan, geven de personele en financiële middelen aan die hierbij nodig zijn, en geven ten slotte aan wanneer ze bereikt moeten zijn. Een plan is het resultaat van planning (als activiteit). Bij het plannen maken moet je bijvoorbeeld vaststellen wat er wordt geproduceerd, waar de productie plaatsvindt, hoe en wanneer dit gebeurt, hoeveel er gemaakt wordt en ten slotte ook wie dit met welke middelen doet (zie verder hoofdstuk 2 en 3).

Beschikt een organisatie niet zelf over alle nodige middelen, dan moet je financiële middelen van buiten aantrekken, samenwerking zoeken met een ander bedrijf en dergelijke. Steeds moet je beslissen hoe de middelen het best en meest economisch verantwoord te besteden.

Plannen moeten op voldoende en betrouwbare gegevens gebaseerd zijn gezien de toekomst, zodat het verantwoord is op basis ervan beslissingen te nemen. Tijdens de uitvoeringsfase moet de planning uiteraard worden bijgehouden en bijgesteld. Bij onverwachte ontwikkelingen en plotselinge nieuwe mogelijkheden worden ze natuurlijk herzien.

1.3 Management als proces: kerntaken

Vanuit een beschrijving van management als proces brengen we nu de verschillende managementtaken in beeld.

1.3.1 Management als proces

Management bestaat uit in vijf bestanddelen, te weten:

- beleidsbepaling en planning;
- organiseren;
- opdrachten geven en hulp verstrekken bij de uitvoering ervan;
- coördineren;
- controleren en zo nodig bijsturen.

Management bevat altijd de elementen die we in figuur 1.2 zien. In dit deel gaan we in het bijzonder in op stap 4 als vervolg op stap 1: planning en controleren en bijsturen. Zo gesteld is management een logische aaneenschakeling van activiteiten.

Als we over leidinggeven praten, ligt het accent op het persoonlijk functioneren van leidinggevendenden. Bij management gaat het om een proces van plannen, organiseren en besturen. Het is een proces dat men kan analyseren en beheersen, waarbij de vaardigheden en talenten van managers een belangrijke rol spelen.

**Figuur 1.2**

Een logische aaneenschakeling van stappen

1.3.2 Managementcyclus en kerntaken

communiceren

Bij alle taken van het management is communiceren vereist. Iedere manager moet in staat zijn om anderen het waarom van zijn besluiten zó uit te leggen dat ze deze begrijpen en uitvoeren. Om dit te realiseren, moeten managers inzicht hebben in communicatie. In de toekomst wordt communiceren voor de manager steeds belangrijker; hij moet anderen willen begrijpen zoals hij zichzelf begrijpt.

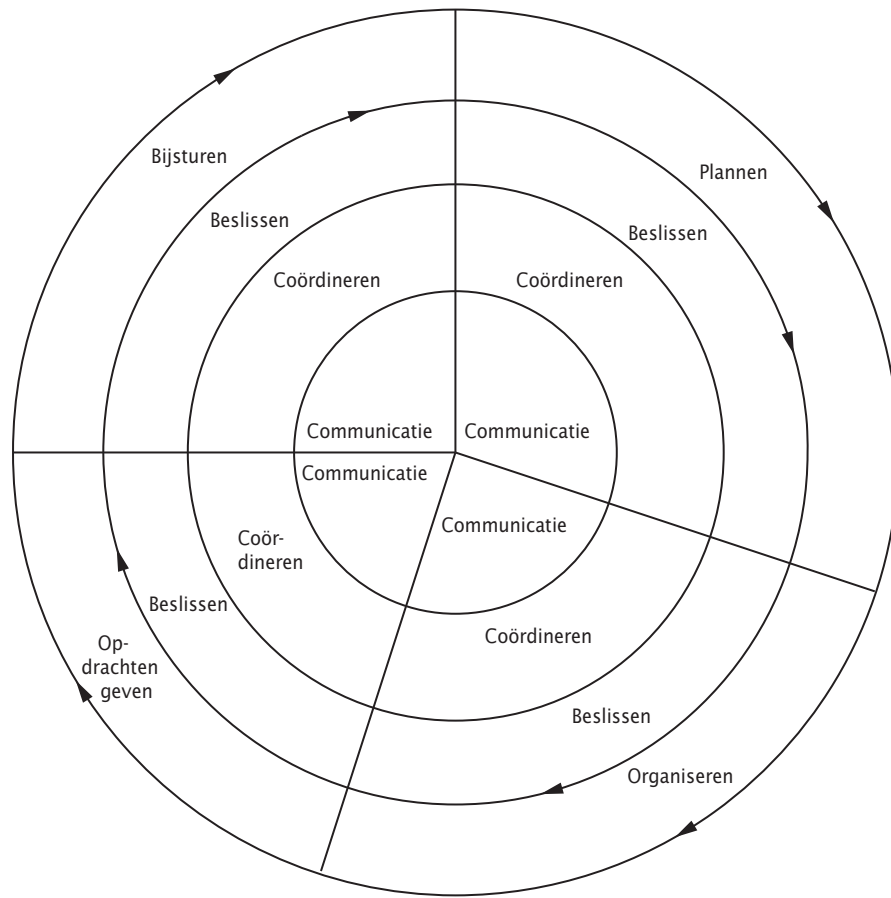
coördinatie planning

De kerntaken van het managementproces, hoewel afzonderlijk behandeld, staan natuurlijk nooit los van elkaar. Een goede vervulling van één functie hangt af van hoe de rest wordt vervuld. Effectieve coördinatie is bijvoorbeeld onmogelijk zonder goede planning, terwijl een goede communicatie sterk afhangt van een goede organisatie. Wel is er logischerwijs een tijdsvolgorde aangaande plannen, organiseren, opdrachten geven, controleren en bijsturen.

bijsturingsproces

Het plan is de basis voor het organiseren, terwijl de uitvoering en resultaten ervan weer de basis zijn van het dagelijks bijsturen. Het bijsturingsproces levert op zijn beurt weer informatie op over het wel of niet corrigeren en/of aanvullen van de planning.

Beslissen, coördineren en communiceren zijn functies die je zowel bij plannen, organiseren als besturen vindt. Het verband hiertussen zie je in figuur 1.3.



Figuur 1.3
Managementcyclus met
als kern communicatie
met andere mensen

1.4 Procesmodel van een organisatie

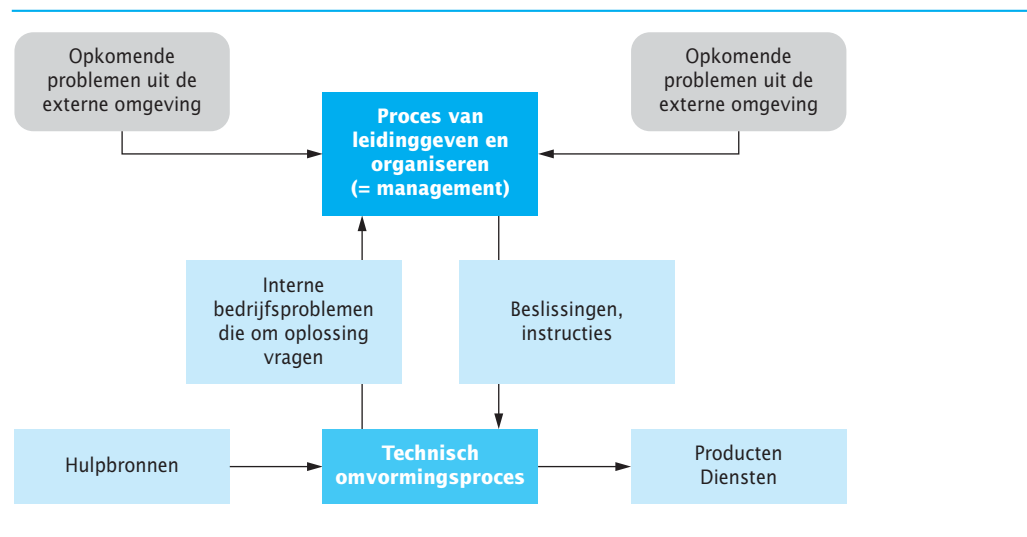
Het proces van leidinggeven en organiseren (= management) heeft een sturende functie bij de uitvoerende processen in een organisatie. In uitvoerende productieprocessen worden de externe hulpbronnen omgevormd. In productie- en dienstverleningsprocessen vindt technische omvorming plaats en wordt waarde toegevoegd, waarna producten of diensten worden aangeboden. In figuur 1.4 is dit proces schematisch weergegeven.



Figuur 1.4
Technisch omvormings-
proces

In technische omvormingsprocessen maakt men dus bijvoorbeeld schroefjes of auto's en in dienstverleningsprocessen verleent men kredieten, verpleegt zieken of schrijft rapporten. Deze uitvoerende processen bestuurt men vanuit het proces van leidinggeven, waarin ondermeer wordt beslist welke producten te leveren, welke diensten te verlenen, en hoe,

door wie en wanneer welke handelingen worden verricht. Deze gedachtegang is in figuur 1.5 weergegeven.



Figuur 1.5
Eenvoudig procesmodel
van een organisatie

1.4.1 Uitgewerkt procesmodel van een organisatie

managementproces

Het managementproces staat dus in een sturende relatie tot de primaire uitvoeringsprocessen of hoofdprocessen. In een verder uitgewerkt schema zien we in figuur 1.6 de relatie tussen het managementproces en de uitvoeringsprocessen. Inmiddels zijn onderscheiden:

- primaire of hoofdprocessen;
- secundaire of ondersteunende processen;
- bestuurlijke of regelende en voorwaardenscheppende processen.

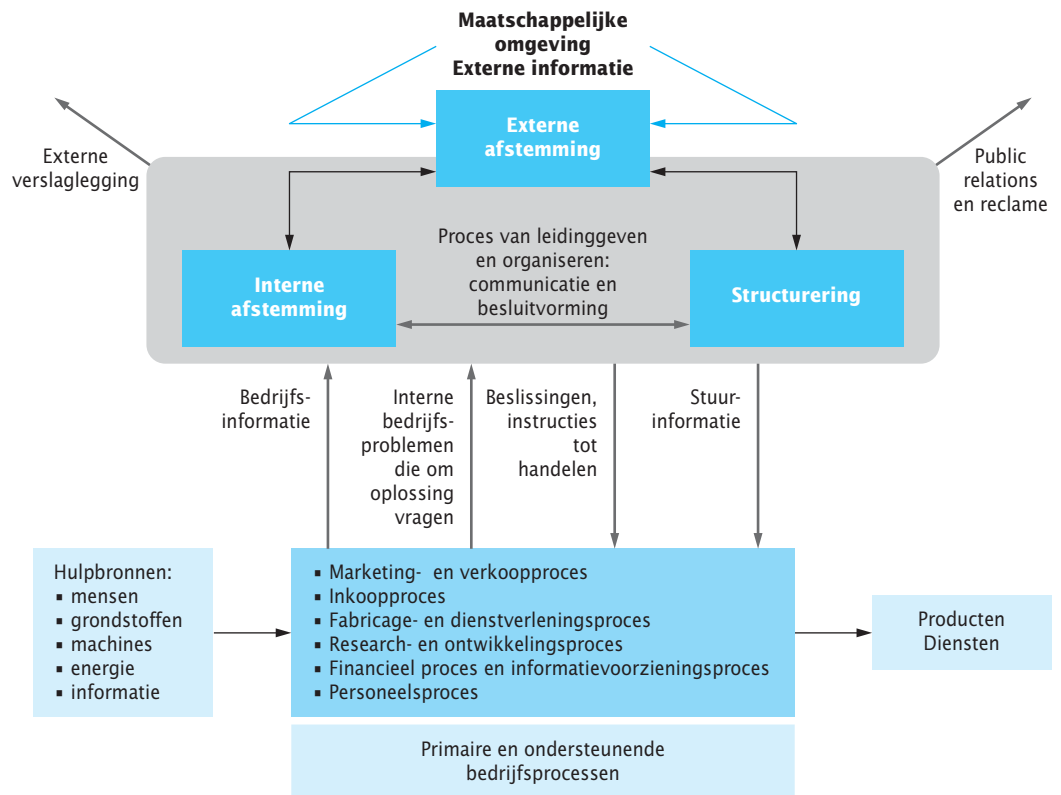
Primaire processen of hoofdprocessen omvatten de activiteiten die direct bijdragen aan het tot stand komen van een product of dienst, bijvoorbeeld: inkoop, productie, verkoop. Dus aan primaire processen ontleent een organisatie haar bestaan.

Secundaire processen of ondersteunende processen omvatten de activiteiten die de primaire processen faciliteren. Ze zijn geen doel op zich, maar dienen vooral om de primaire processen ongestoord en effectief te laten verlopen. Denk bijvoorbeeld aan personele/financiële ondersteuning en informatievoorziening.

Bestuurlijke processen of regelende en voorwaardenscheppende processen betreffen de activiteiten die doelen bepalen voor en richting geven aan primaire en secundaire processen. Bestuurlijke processen scheppen voorwaarden om waarde toe te voegen en richten de organisatie op de te bereiken organisatiedoelen.

Activiteiten waarmee een organisatie waarde creëert, zijn verdeeld in primaire, ondersteunende en bestuurlijke activiteiten. Dit komt terug in de zogenoemde 'value chain' of waardeketen van Porter (zie figuur 1.7).

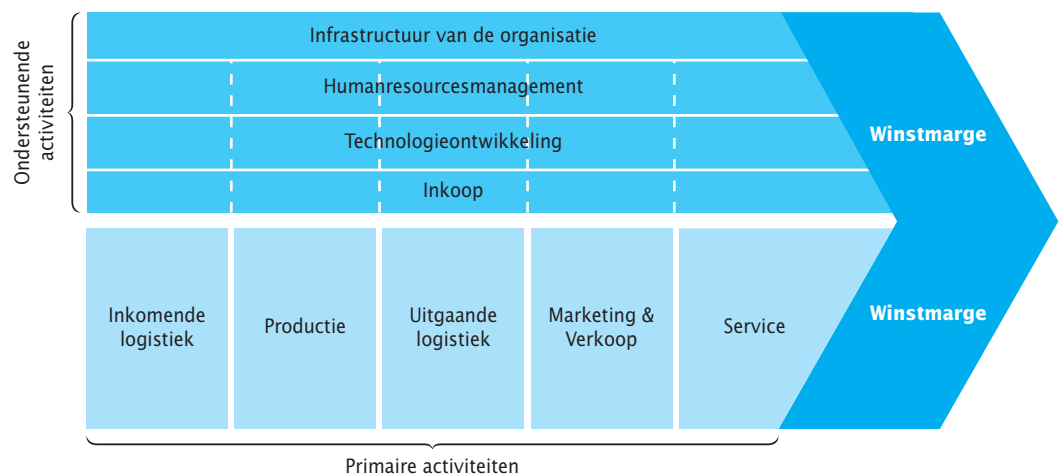
Primaire activiteiten omvatten de inkomende goederenstroom, productie of dienstverlening in de ruimste zin, uitgaande goederenstroom, marketing, verkoop en serviceverlening. Ondersteunende activiteiten zijn inkoop van producten en diensten voor primaire en ondersteunende activiteiten, technologieontwikkeling (bijvoorbeeld research en ontwikkeling), beheer van menselijk potentieel, en de infrastructuur van activiteiten als financiering, juridische zaken enzovoort.



Figuur 1.6
Uitgewerkt procesmodel
van een organisatie

Via management of bestuurlijke activiteiten worden verhoudingen geoptimaliseerd, kosten-niveaus laag gehouden en opbrengstpotentieel vergroot. Door richting, vorm en inhoud te geven aan operationele processen en actie te sturen, voegt ook het algemeen management waarde toe in deze keten. Algemene managementactiviteiten zijn:

- strategische beleidsvorming en positionering;
- een passende organisatiestructuur ontwerpen;
- inhoud geven aan de processen in de organisatie en deze laten uitvoeren .



Figuur 1.7
De 'value chain'
(waardeketen)

kwakeitszorgproces
milieuzorgproces
logistieke processen

In figuur 1.7 is een aantal functionele primaire en secundaire bedrijfsprocessen onderscheiden. Aan deze processen zijn veelal nog andere processen gekoppeld, bijvoorbeeld: kwaliteitszorgproces, milieuzorgproces en logistieke processen (in- en uitgaand).

Deze processen zijn met elkaar verbonden via het proces van leidinggeven en organiseren (managementproces). De 'verbindingen' geschieden vooral door informatievoorziening en communicatie. Via besluitvorming wordt informatie dan omgezet in actie, waarna uitvoering plaatsvindt in de diverse organisatieonderdelen.

1.4.2 Processen en procesbeheersing

Processen bepalen de voortgang van een bedrijf of instelling. Zonder processen functioneert een organisatie niet langer. Aandacht geven aan de inrichting, het functioneren en beheersen van de organisatieprocessen is dan ook essentieel. Voor procesbeheersing is meestal het volgende vereist:

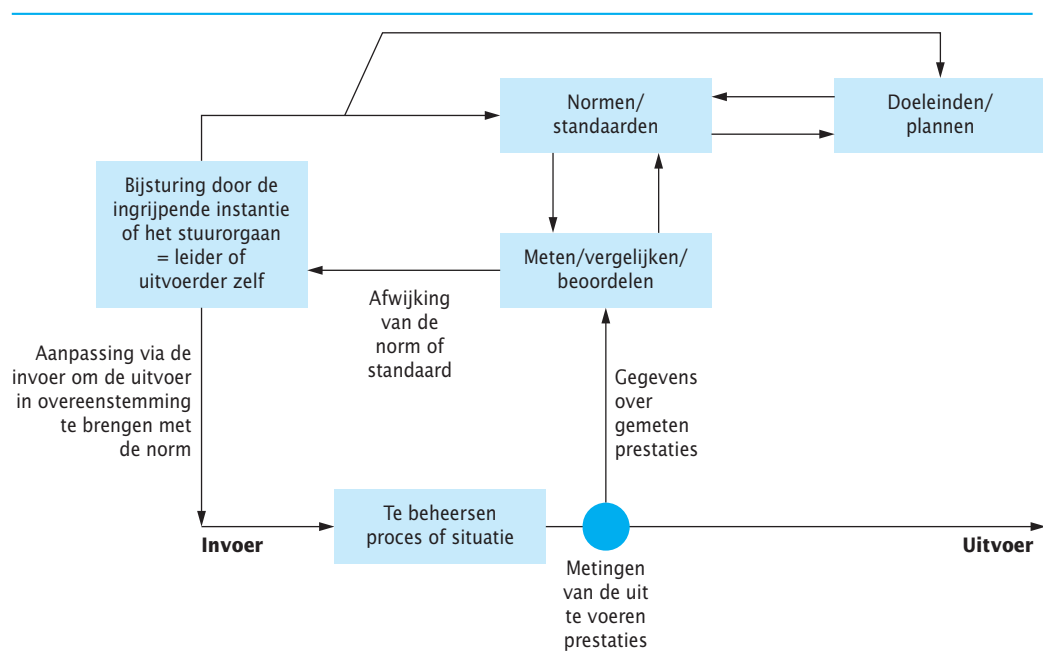
- de onderscheiden deelprocessen in kaart brengen;
- de processen op elkaar afstemmen via het managementproces (bijvoorbeeld: algemene organisatiedoelstellingen formuleren, daaruit deeldoelstellingen afleiden, alsmede standaarden en normen om de afgeleide doelstellingen te bereiken; beleid formuleren en overdragen; richtlijnen, procedures, instructies en opdrachten vaststellen; taken verdelen en bevoegdheden toewijzen om zo tot actie te komen).

Om het proces van doelverwezenlijking te beheersen, moet je steeds tijdens en ook na uitvoering nagaan of alles volgens plan verloopt. Zijn er afwijkingen, stuur dan bij en neem al tijdens de uitvoering corrigerende maatregelen. Dit kan ook gebeuren door de gestelde normen aan te passen.

regelkring

In figuur 1.8 is het beheersingsproces schematisch weergegeven. Evenals een thermostaat in een centraleverwarmingssysteem heet dit een regelkring (ook wel cybernetisch proces) en vertoont altijd de volgende vijf kenmerken:

- 1 uitvoeringsnormen stellen;
- 2 een opdracht of signaal geven tot uitvoering;



Figuur 1.8
Model van het
beheersingsproces
(de regelkring)

- 3 een stuurorgaan informeren: de manager of uitvoerder weet steeds wat de werkelijke toestand is;
- 4 ontvangen informatie toetsen aan gestelde normen;
- 5 actie tot bijsturing: indien de toestand afwijkt van de uitvoeringsnorm, komt de 'reactor' in actie en stuurt bij; de info over de normafwijking en daaropvolgende correctie heet ook wel terugkoppeling of 'feedback'.

In de bedrijfsvoeringspraktijk zien we zo'n regelkring bijvoorbeeld bij budgettering. Afwijkingen tussen toegestane en werkelijke kosten worden gesignaleerd. Vervolgens gaat men na hoe te corrigeren of bij te sturen. Zo heb je in fabricageprocessen numeriek bestuurd productieapparatuur bij de assemblage van autocarosserieën. Hier is sprake van een ingebouwd terugkoppelingsmechanisme bij een hoog geautomatiseerde productie. Overschrijden de afwijkingen een tolerantiegrens, dan wordt ingegrepen. Anders gaat het proces binnen de regelgrenzen gewoon verder.

1.5 *Gezonde organisaties en succesvol management: kenmerken*

In hun boek *In search of excellence* (1982) beschrijven Peters en Waterman acht kenmerken van succesvol management, en wel:

- 1 Actiegerichte oriëntatie. Iets ondernemen in plaats van een idee eindeloos te analyseren.
- 2 Klantgerichte instelling. Zijn voorkeur kennen en hem bedienen.
- 3 Autonomie en ondernemingsgeest. Het bedrijf in kleinere eenheden opsplitsen en onafhankelijk en concurrerend werken aanmoedigen.
- 4 Productiviteit door inzet van mensen. De werknemers doen beseffen dat inzet essentieel is en dat ze van het ondernemingssucces mee profiteren.
- 5 Persoonlijke inzet en waardebewustzijn van het management. Zorgen dat managers voeling houden met de essentie en een sterke bedrijfscultuur stimuleren.
- 6 Schoenmaker, blij bij je leest. Doen waar de onderneming het beste in is.
- 7 Een eenvoudige organisatie met een kleine staf. Weinig administratieve en bestuurlijke schakels, weinig mensen aan de top.
- 8 Vrijheid in gebondenheid. Zorgen dat de onderneming haar centrale waarden naleeft, gecombineerd met respect voor werknemers die deze waarden aanvallen.

Deze acht kenmerken zijn bij zeer goed functionerende ('excellente') organisaties waargenomen. De mate waarin ze aanwezig waren, verschilde. Alléén voldoen aan de acht kenmerken is geen garantie voor succes. Succesvolle ondernemingen hebben die kenmerken wel, maar ze moeten er vooral voor zorgen dat ze die ook houden... en dat gaan niet vanzelf!

Uit onderzoek naar productiviteitsproblemen in organisaties blijken belemmeringen die worden genoemd om tot hoge productiviteit te komen, samen te hangen met tekortkomingen op verschillende van deze kenmerken. Deze zijn te vertalen in te stellen eisen in termen van effectiviteit, flexibiliteit, continuïteit, duidelijkheid, efficiency en satisfactie.

Genoemd worden onder andere gebrek aan richting (20%) en ondersteuning (18%), te veel werk (18%), inefficiënte processen (8%), onvoldoende apparatuur/voorraden (7%), lage beloning/weinig ontplooiingskans (7%). De mate waarin beter of slechter aan genoemde eisen wordt voldaan is dan (in samenhang) bepalend voor de mate van effectiviteit en succes van een organisatie.

Recent (vanaf circa 2004) wordt de high-performance-organisatie aangeprezen. Er zijn echter nog maar weinig van die organisaties, maar als je ze tegenkomt zijn ze gelijk her-

kenbaar, zoals Toyota, General Electric, Cisco en Dell. Thema's zijn in elk geval: innovatie en creativiteit managen, virtueuze high-performance-teams en high-performance-jobs creëren, het effectief omzetten van strategie in actie (woorden in daden), fundamenteel en uitstekend leiderschap, regels voor effectieve samenwerking en discipline, kwaliteitsverbetering in de medewerker-klantrelatie en organisatiebesturing via indicatoren die gedragsbeïnvloedend zijn en aanzetten tot uitstekend presteren. In de hoofdstukken 2 en 3 komen deze thema's aan de orde.

Samenvatting

Dit hoofdstuk is een eerste verkenning aangaande 'management', dat al een vrij oud vakgebied blijkt, maar tegelijk ook heel modern. Een doelrealiserend samenwerkingsverband van mensen noemen we een 'organisatie'. Dit boek behandelt het management van arbeidsorganisaties. Een manager is elke persoon in een arbeidsorganisatie die sturing geeft aan anderen en beslissingen neemt. Dat is het onderscheid met de uitvoerende medewerkers. In elke organisatie heb je verschillende managementniveaus, elk met een eigen taakstelling en verantwoordelijkheid.

Centraal in dit hoofdstuk staat de manager die beslissingen neemt en activiteiten op elkaar afstemt (coördineren), waarbij een goede communicatie onmisbaar is. Management is dus te beschrijven als een proces van: plannen, organiseren, opdrachten geven, controleren en bijsturen.

Een organisatie kent diverse processen die waarde toevoegen aan de inkomende goederen, informatie,

financiering en arbeid. Die toegevoegde waarde vormt de maatschappelijke betekenis van een organisatie. Het proces van leidinggeven stuurt de uitvoerende processen waarbij de daadwerkelijke productie of dienstverlening geschiedt. In een procesmodel van organisaties onderscheidt men drie typen processen: primaire of hoofdprocessen, secundaire of ondersteunende processen, en bestuurlijke, regelende of voorwaardenschepende processen.

De managementcyclus geeft het managementproces weer dat de manager door beslissen, coördineren en communicatie op gang brengt en houdt. Hieruit kun je afleiden welke eisen aan moderne managers gesteld worden, zoals inspelen op interne en externe ontwikkelingen, vanuit een visie high-performancegericht en voor medewerkers inspirerend werken, acceptatie, kwaliteit en effectiviteit creëren bij besluitvorming, effectief omgaan met tijd en cultuurgericht werken.
