2 Management, organisatie en besluitvorming

INKIJKEXEMPLAAR

Kernstof

Management en organisaties zijn van groot belang voor welzijn en welvaart van mensen en samenleving. Management heeft drie betekenissen (paragraaf 2.1.1). In de eerste plaats die van een *groep functionarissen* in een organisatie. Ten tweede die van de *activiteiten* die ze uitvoeren en ten slotte die van een *vakgebied*.
Verschillende onderzoekers hebben het werk van managers bestudeerd en de essentie ervan weergegeven (paragraaf 2.1.2). Zo beschrijft Mintzberg het werk van de manager aan de hand van drie rollen: de interpersoonlijke, de informationele en de besluitvormende rol. Kotter geeft aan waar de manager zich mee bezig moet houden: het vaststellen van de agenda, het ontwikkelen van een netwerk en het uitvoeren van de taken om de agenda uit te voeren. De taken van de manager worden ingedeeld in dirigerende taken, gericht op de uitvoering, en constituerende taken, gericht op het vormgeven van de strategie en de organisatiestructuur. Het begrip management ten slotte geeft ook een *vakgebied* aan.

Organisatie kent drie betekenissen (paragraaf 2.2.1). De eerste is die van een *eenheid*, waarin mensen, middelen en methoden zijn samengebracht om doelen te bereiken. De tweede is die van de *wijze waarop de organisatie is ingericht* en vormgegeven. De derde betekenis slaat op de *activiteit* organiseren.
Organisaties streven naar het bereiken van resultaten in de vorm van producten en diensten. Deze vormen de output. Om deze te kunnen realiseren, moet de organisatie allerlei vormen van input verwerven. Denk aan menskracht, grondstoffen, informatie en financiën. Het omzetten van input in output noemt men wel de *throughput* of transformatie (paragraaf 2.2.2).

Organisatietheorieën kunnen verschillend van aard zijn (2.3). Men kan ze indelen naar de mate waarin ze de werkelijkheid beschrijven of aanwijzingen geven om die te verbeteren (voorschrijven) (paragraaf 2.3.1). Theorieën kan men ook indelen naar de mate waarin ze geldig zijn: sommige theorieën zijn universeel, terwijl andere situatieafhankelijk van karakter kunnen zijn (paragraaf 2.3.2).
Op het gebied van management en organisatie zijn veel theorieën gebaseerd op onderzoeken in de praktijk (paragraaf 2.3.3).

Om een organisatie goed te laten functioneren, is het van belang dat problemen worden opgelost door de juiste besluiten te nemen. Het *besluitvormingsproces* (paragraaf 2.4.1) is op te delen in drie fasen: het formuleren van het probleem, het ontwikkelen van oplossingsstrategieën en de uiteindelijke keuze. Soms moet men terug naar een eerdere fase. In de drie fasen van het proces kunnen verschillende technieken behulpzaam zijn om tot betere resultaten te komen. Het aantal mogelijke oplossingsrichtingen kan vergroot worden door brainstorming en lateraal denken. Bij het maken van de uiteindelijke keuze zijn veel technieken voorhanden. In dit hoofdstuk worden de beslissingsmatrix en de beslissingsboom besproken. Ondanks het gebruik van zulke technieken moet de manager bij besluitvorming rekening houden met een gebrek aan objectieve rationaliteit (paragraaf 2.4.2). De doelen van de organisatie en het individu lopen niet altijd parallel. Daarnaast kunnen verschillende personen aan eenzelfde eindresultaat een verschillend gewicht toekennen. Dit kan leiden tot uiteenlopende voorkeuren bij de betrokkenen voor de verschillende oplossingen. Door verdere discussie moeten zij overeenstemming bereiken.

INKIJKEXEMPLAAR

INKIJKEXEMPLAAR

2 Management, organisatie en besluitvorming

In dit hoofdstuk komen de begrippen management, organisatie en besluitvorming aan bod. De begrippen management en organisatie hebben diverse betekenissen. Over beide zijn verschillende theorieën ontwikkeld. Het is belangrijk dat die verschillen duidelijk zijn bij het nagaan of de toepassing van een theorie zal werken in de eigen organisatie. Managers nemen veel beslissingen. Slechte beslissingen leiden meestal tot onjuiste en negatieve uitkomsten. Daarom wordt het besluitvormingsproces in een aantal stappen uiteengezet en worden technieken besproken die bijdragen aan het nemen van betere beslissingen en het bereiken van de gewenste resultaten.

INKIJKEXEMPLAAR

2.1 Wat is management?

2.1.1 Betekenissen van het woord management

Gedurende ons hele leven hebben we met managers en organisaties te maken. Nog voor de geboorte is een baby al in een zorgcentrum geweest. Tijdens ons leven hebben we er continu mee te maken, op school, bij het sporten en op het werk. Na het leven verzorgen organisaties de vereiste administratieve handelingen en de uiteindelijke uitvaart. Managers geven op verschillende niveaus in die organisaties leiding en nemen beslissingen over vragen die acuut opkomen of die zich op de langere termijn zullen voordoen.

Het begrip management heeft drie betekenissen. De eerste is die van een bepaalde *groep functionarissen* in organisaties. Zo spreekt men wel van topmanagement, middenmanagement en uitvoerend of eerstelijnsmanagement. Een manager is iemand die in een organisatie het handelen van andere mensen stuurt. Tegenwoordig wordt hiervoor de term leidinggevende gebruikt. In deze betekenis is er altijd management geweest.
De tweede betekenis is die van de *activiteiten* van managers. Als de resultaten van die activiteiten goed zijn, spreekt men van excellent management. In het omgekeerde geval is er sprake van mismanagement. De derde betekenis is die van een *vakgebied*. De term verwijst dan naar alle kennis en kunde die op dat gebied in de loop der tijd is ontstaan. In deze betekenis is het begrip management veel jonger. De eerste boeken over management verschenen pas in het begin van de twintigste eeuw. Denk aan de publicaties van Fayol (1916/1970) en Taylor (1913).

2.1.2 Rollen van managers

Managers vervullen verschillende rollen om hun werk goed te doen. Fayol onderscheidt rollen die op het vlak liggen van vooruitzien (en plannen), organiseren, opdrachten geven, coördineren en controleren. Als een manager hoog in de organisatie zit, ligt het zwaartepunt bij het plannen en organiseren. Dat zijn de zogenaamde constituerende taken van het management. Managers op lagere niveaus houden zich vooral bezig met het geven van opdrachten en de controle op de uitvoering ervan. Dit worden dirigerende

taken genoemd. In vrijwel alle gevallen vervult een manager een mix van constituerende en dirigerende taken.

Mintzberg (1973) onderzocht het werk van vijf managers in de praktijk en noteerde precies waar ze mee bezig waren en hoelang ze met verschillende taken bezig waren. Hij onderscheidt drie groepen van activiteiten of rollen van de manager:
– interpersoonlijke rollen;
– informationele rollen;
– besluitvormende rollen.

Bij de *interpersoonlijke* rollen treedt de manager als boegbeeld van de organisatie naar buiten, als leider die zijn mensen motiveert en aanstuurt en als onderdeel van een netwerk. Bij de *informationele* rollen houdt de manager goed in de gaten wat er allemaal in en buiten de organisatie gebeurt, verspreidt hij informatie intern en informeert hij de buitenwereld over wat de organisatie doet. In de *besluitvormende rollen* is de manager ondernemer: hij lost problemen op, wijst middelen toe en onderhandelt intern en extern.
Mintzberg constateert dat de helft van de activiteiten van de manager korter duurt dan negen minuten. Hij karakteriseert het werk van managers dan ook met termen als kortstondig, gevarieerd en gefragmenteerd. Op grond van een enigszins vergelijkbare studie komt Kotter (1982) tot andere conclusies over het werk van de manager. Hij constateert ook dat managers slechts een korte tijd met een activiteit bezig zijn. Maar in tegenstelling tot Mintzberg ziet hij wel een patroon in het werk van de effectieve manager. Die is in de eerste plaats bezig met '*agenda setting*', het vaststellen van de problemen die om een oplossing vragen. Ook ontwikkelt de effectieve manager een *netwerk* van mensen dat behulpzaam kan zijn om de organisatie succesvol te maken. Ten slotte zorgt de effectieve manager ervoor dat de 'agenda' *uitgevoerd* wordt met behulp van het netwerk.

INKIJKEXEMPLAAR

2.2 Wat is organisatie?

2.2.1 Betekenissen van het woord organisatie

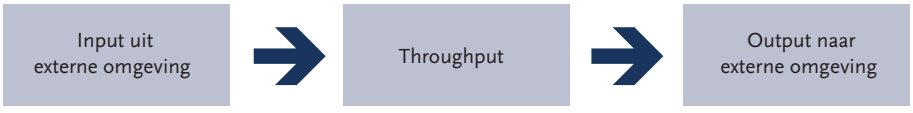
Het begrip organisatie heeft verschillende betekenissen. De eerste betekenis is die van een *eenheid* waarin mensen, middelen en methoden (werkwijzen) zijn samengebracht om vooraf geformuleerde resultaten te bereiken. Denk aan organisaties als Shell en Unilever, maar ook aan kleinere, zoals een sportvereniging in een dorp en een buurtwinkel. Een tweede betekenis is die van de wijze waarop die organisatie is *ingericht*. Hoe is de structuur en waar zijn de vestigingen gelegen? De derde betekenis van het woord heeft betrekking op de *activiteit* van het organiseren zelf. In die zin spreekt men bijvoorbeeld van de organisatie van een wereldkampioenschap.

2.2.2 Organisatie als systeem van invoer, doorvoer en uitvoer

Alle organisaties streven naar het bereiken van vooraf geformuleerde resultaten. Om die te bereiken, moet een organisatie bepaalde goederen of diensten aan afnemers leveren. Dit noemt men de *output* van een organisatie. Om die output te kunnen leveren, moet de organisatie grondstoffen en andere middelen inkopen bij leveranciers. Dit

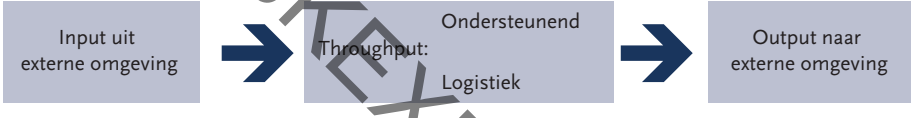
noemt men de *input*. Binnen de organisatie wordt de input omgevormd tot output. Dit proces noemt men de *throughput* of het transformatieproces. Figuur 2.1 geeft dit weer.

Figuur 2.1 Organisatie als systeem van input, throughput en output



Binnen de throughput onderscheidt men de logistieke activiteiten en de ondersteunende activiteiten van de organisatie (Ansoff, 1969). Bij de logistieke gaat het om activiteiten die direct samenhangen met het voortbrengen van de uiteindelijke producten en diensten van de organisatie. De ondersteunende activiteiten sturen de logistieke (primaire) activiteiten aan. Hier ligt een nauw verband met de eerdergenoemde dirigerende en constituerende taken van de leiding. Samengevoegd geeft dit het schematische beeld van een organisatie zoals in figuur 2.2 is weergegeven.

Figuur 2.2 Het proces van input, throughput en output



INKIJKEXEMPLAAR

2.3 Kenmerken van theorie over management en organisatie

Over management en organisatie is sinds het begin, zo'n honderd jaar geleden, veel onderzocht en geschreven. De theorie over management en organisatie wordt vanuit verschillende invalshoeken gezien. Zo verschillen theorieën van elkaar al naargelang ze *beschrijvend* (descriptief) of *voorschrijvend* (prescriptief of normatief) zijn. Theorieën verschillen ook in reikwijdte van geldigheid: sommige theorieën zijn universeel van aard, terwijl andere situatieafhankelijk zijn. Die laatste vat men samen onder de term contingentiebenaderingen.

2.3.1 Beschrijvende en voorschrijvende theorie

Een beschrijvende theorie geeft weer hoe de werkelijkheid eruitziet volgens de ontdekker ervan. Zo'n theorie beschrijft de elementen van de werkelijkheid en de verbanden ertussen, maar legt niet de relatie met succes. De theorie van Mintzberg (1973) over het werk van de manager is hier een voorbeeld van.
Een voorschrijvende theorie gaat een stap verder en geeft aan hoe de werkelijkheid te verbeteren is. In het eenvoudigste geval is zo'n theorie een universeel recept voor succesvol handelen. In veel andere gevallen geeft een dergelijke theorie een aanpak om stapsgewijs tot een beter resultaat te komen. De theorie van Kotter over het werk van de manager is een voorbeeld van een voorschrijvende theorie.
Opvallend is dat velen in ons land en daarbuiten, de theorieën van Mintzberg toch als voorschrijvend opvatten en gebruiken, terwijl Mintzberg ze niet zo bedoeld heeft. Mintzberg heeft dit tijdens verschillende workshops naar voren gebracht en ook in een persoonlijk gesprek met een van de auteurs in 2002. Onderzoek van Doty, Glick en

Huber (1993) toonde verder aan dat de vijf configuraties (Simple structure, Machine bureaucracy, Professional bureaucracy, Divisionalized form en Adhocracy[1]) die Mintzberg (1983) ontwikkelde in de praktijk niet tot goede resultaten leiden.[2] Het lijkt alsof veel managers elke theorie, beschrijvend of voorschrijvend, als een recept voor de praktijk beschouwen. Voorzichtigheid is geboden.

2.3.2 Universele en situatieafhankelijke theorie

Een *universele theorie* geeft aan hoe de werkelijkheid er altijd uitziet. Soms geeft een dergelijke theorie aanwijzingen voor de praktijk, die dan altijd en overal tot succes zouden moeten leiden. Veel populaire managementboeken geven op die manier universeel geldige recepten voor succes. De praktijk leert echter dat lang niet in alle gevallen succes volgt na toepassing van de aanbevelingen, of dat er veel uitzonderingen op de regel zijn. Zo constateert Woodward (1958) in haar onderzoek naar structuurkenmerken van succesvolle ondernemingen dat zulke ondernemingen zeer uiteenlopende kenmerken hebben. Er was geen patroon in te herkennen. Na verdere analyses ontdekte zij dat, als men de gebruikte productietechnieken in de beschouwing betrekt, succesvolle ondernemingen wél vergelijkbare structuurkenmerken vertonen. Zo bestaan er grote verschillen in structuur tussen bijvoorbeeld een onderneming met kleinserie- en stukproductie en een olieraffinaderij die gekenmerkt wordt door doorstroomproductie. Succesvolle olieraffinaderijen hebben wel onderling vergelijkbare kenmerken. Zo'n *situatieafhankelijke benadering* is bij veel andere managementvraagstukken ook terug te vinden. Ook in dit boek is de situatieafhankelijke benadering te herkennen. Wat tot succes leidt, hangt in hoge mate af van de aard van de situatie in een onderneming, bedrijfstak of land.

2.3.3 Praktijk en onderzoek

Veel theorie op het gebied van management en organisatie is gebaseerd op de praktijk. Zo schreven Fayol en Taylor aan het begin van de vorige eeuw hun werken over management op basis van hun eigen ervaringen in respectievelijk een kolenmijn en een staalbedrijf. Veel hedendaagse theorieën zijn geformuleerd op basis van onderzoek in organisaties. Soms is dat onderzoek zeer wetenschappelijk opgezet, terwijl in andere gevallen op de gebruikte aanpak wel wat kritiek te leveren is. Het lijkt er soms op dat managers inzichten uit een theorie overnemen en toepassen, zonder na te gaan hoe betrouwbaar die theorie is. Rosenzweig (2007) heeft laten zien dat veel claims die voortkomen uit onderzoek met argwaan bekeken moeten worden. Een paar aspecten die een manager kan hanteren bij de vraag of een theorie onderbouwd is, zijn 1) de achtergrond van de onderzoeker, is die academicus of praktijkmens? 2) wat zijn de feiten waarop het onderzoek berust? 3) hoe zijn de feiten verzameld en geanalyseerd? en 4) hoe groot was de steekproef en hoe was die samengesteld? Als een manager overweegt de gedane aanbevelingen toe te passen, is het goed de vraag te stellen in hoeverre de situatie van de eigen organisatie verschilt of overeenkomt met die van de in het onderzoek betrokken bedrijven. Wat goed kan werken in een R&D-laboratorium hoeft nog niet tot succes te leiden op een productieafdeling.[3]

INKIJKEXEMPLAAR

[1] In Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2009). *Strategy Safari,* second edition. Harlow: FT-Prentice-Hall, worden twee configuraties toegevoegd: de Missionary Organization en de Political Organization.

[2] Zie voor een verdere uiteenzetting capita selecta 4 'Configuratiebenaderingen'.

[3] Zie bijvoorbeeld: Lawrence, P.R. en Lorsch, J.W. (1967) Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration.

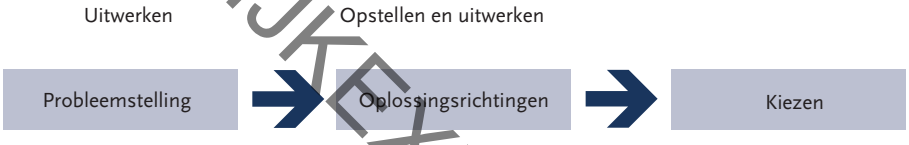
2.4 Wat is besluitvorming?

In het dagelijks leven van managers doen zich regelmatig situaties voor die anders zijn dan wenselijk is en die afwijken van de doelen die in de organisatie zijn afgesproken. In een dergelijke situatie spreekt men van een probleem: dat is een feitelijke of verwachte afwijking van de afgesproken norm. Een probleem kan acuut zijn, bijvoorbeeld ernstige ziekte van een belangrijke medewerker of het uitvallen van het IT-systeem. Soms doet een probleem zich pas op de langere termijn voor, wanneer men bijvoorbeeld constateert dat de bevolkingsomvang stagneert, of dat er sprake is van vergrijzing en ontgroening. Meer in het algemeen gesproken kunnen problemen zich voordoen op elk van de drie managementgebieden: strategie, operaties en structuur.

2.4.1 Fasen in besluitvorming

Het proces van besluitvorming verloopt in een aantal fasen, die alle moeten worden doorlopen. Dit is weergegeven in figuur 2.3.

Figuur 2.3 Fasen van besluitvorming



In deze figuur is het proces lineair weergegeven. In werkelijkheid is vaak te zien dat de betrokkenen naar voorgaande fasen teruggaan als bijvoorbeeld blijkt dat de gevonden oplossingsrichtingen niet leiden tot een verbetering van de situatie. Soms komt in een verdere fase informatie beschikbaar die erop wijst dat het probleem niet (geheel) juist is vastgesteld. Voor een goede probleemoplossing is het noodzakelijk de drie fasen alle goed door te lopen. Een manager is niet altijd bij alle fasen intensief betrokken, terwijl hij wel verantwoordelijk is voor het eindresultaat. Om die verantwoordelijkheid te kunnen dragen, dient de manager zich ervan te vergewissen dat aan alle fasen voldoende aandacht is besteed.

Fase 1: uitwerken probleemstelling

Het proces van besluitvorming begint wanneer zich signalen aandienen die wijzen op een mogelijk probleem. In het geval van operationele problemen zijn die meestal duidelijk zichtbaar. Strategische problemen zijn niet altijd duidelijk waarneembaar. Hoe duidelijker de normen zijn, hoe beter het is na te gaan of er mogelijk een probleem bestaat of zal ontstaan. In jaarplannen is bijvoorbeeld afgesproken dat marktaandelen en/of cashflow met een bepaald percentage zullen groeien. Als de werkelijkheid daarbij achterblijft, is dat een signaal om te achterhalen wat de oorzaak daarvan is, om in de volgende fase naar oplossingen te zoeken en die uit te werken.

Om zicht te krijgen op de oorzaak van het probleem is het soms nuttig om een krachtenveldanalyse te maken. Daarbij maken de betrokkenen een inventarisatie van de krachten die belemmerend zijn en die de situatie kunnen verbeteren.
Stel dat in een fabriek blijkt dat de medewerkers veel fouten maken. Het doel is het aantal te verminderen of zelfs geheel weg te werken. Figuur 2.4 geeft een voorbeeld van een krachtenveldanalyse met als doel het aantal fouten met 50% te verminderen.

INKIJKEXEMPLAAR