

Managen

Nu zoveel functies getooid worden met de titel manager is het woord manager bijna betekenisloos geworden. Voor sommige nog een eretitel, maar niet zelden, zoals in de zorg eerder een beschimping dan een achtenswaardige positie.

De nadruk op het positionele en hiërarchische heeft tot gevolg dat nog maar weinigen weten en zien wat de essentie van managen is.

De manager is geen leider en geen ondernemer, daar is nog wel consensus over, maar wat dan? Een eenvoudige en aansprekende definitie is: 'the art of getting things done'. Het geeft mooi weer dat de manager zelf 'niets' doet maar anderen het werk laat doen.

Managen is zorgen dat de klus geklaard wordt, op tijd, met de afgesproken kwaliteit en tegen de juiste kosten. De manager standaardiseert het werk, meet resultaten, maakt afspraken, verdeelt het werk en stuurt op zijn operationele doelen.

De goede manager zoekt voorspelbaarheid en zekerheden in zijn deel van het totale productiesysteem. Met andere woorden een manager zoekt en heeft grip en vertrouwt daarbij op bestaande routines.

Afwijkingen van normen zijn problemen en het is de taak van de manager die op te lossen.

Een manager is daarmee niet zoals vaak gedacht een coach of een people manager, maar de manager van een bepaalde hoeveelheid werk, hij management een productie-eenheid en tracht de aanwezige capaciteit efficiënt te benutten. Het maakt dan niet uit of hij manager is van een productielijn van speelgoedautootjes of manager is van 30 business consultants.

Zijn ingrepen richten zich op bijsturen, het besturen doet hij met behulp van 'tools' en problemen moeten snel en direct opgelost worden.

Het managen zoals hierboven beschreven kent een sterk instrumentele rationaliteit en is bovendien een vak. Vak in de zin dat het om bepaalde specifieke vaardigheden vraagt. De manager is niet zozeer een autoritaire baas of de smeerolie in de organisatie, maar een capaciteitsmanager van een bedrijfsproces of afdeling.

De gerichtheid op voorspelbaarheid en zekerheid is zowel de kracht als zwakte van grote organisaties. Ze produceren hiermee tegen lage kosten grote hoeveelheden product of diensten. Het accent op grip maakt zulke organisaties ook rigide en lastig aanpasbaar. Bestaande routines zijn immers het uitgangspunt en problemen worden normaal gesproken opgelost door middel van meer van het zelfde (try harder).

Toch zijn organisaties pas echt lastig te veranderen als het niveau van operationeel management onder de maat is. Iets wat niet zelden het geval is omdat operationeel management niet hip is, bedrijven weinig tijd en geld besteden aan het opleiden van managers en ambitieuze managers zo snel mogelijk het operationeel management trachten te ontvluchten. Te weinig wordt beseft dat de klant bediend wordt in het operationeel proces en dat het operationeel proces het fundament is onder het verdienvermogen van een productie- of dienstverlenend bedrijf.

© 2005 Arno Terra

Alle rechten voorbehouden