

Beter management en bestuur

Essentiële tools

Beter management en bestuur

Essentiële tools

Cedric Heyndrickx

Eerste editie
© Academia Press Gent 2012

Tweede herziene editie
© Ansel Books Heusden 2023

© Heyndrickx, C.
Beter management en bestuur
Essentiële tools

ISBN 9789464802184

D/2023/13.393/1

NUR 800

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of vermenigvuldigd door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



Inleiding -----	8
Hoofdstuk 1: een kompas om je doel te bereiken -----	11
Je kunt jouw kansen op succes vergroten	12
Externe versus interne invloeden en succesfactoren	13
Externe invloeden op onderneming en resultaten	16
Tegenstrijdigheden als gevolg van de complexiteit	18
Interne invloeden op jouw ondernemingsresultaten.....	20
Het is mogelijk om de slaag-kansen van jouw onderneming op een gecontroleerde wijze te vergroten.....	21
De managementcyclus van Deming	21
Een vereenvoudigde voorstelling van het ondernemen als een proces	22
De vier belangrijke aandachtspunten samengevat.....	28
De beschikbare tools om je doel te bereiken.....	29
Onderneming of project?	29
De ondernemer	29
Een kompas om jouw doel te bereiken samengevat	30
Hoofdstuk 2: bepaal jouw doelstellingen -----	32
Een gestructureerde volgorde om doelstellingen te bepalen	33
Strategisch denken in een stroomdiagram gegoten.....	41
De SWOT-analyse	45
SWOT samengevat	47
De resultaten van een SWOT-analyse gebruiken.....	48
De gevolgen van een aantal sterkte-zwakke combinaties samengevat.....	49
Van SWOT-analyse via visie naar een plan (Figuur 2,1).	49
Wat is een visie en hoe bouw je die op? (Figuur 2,1).....	49
De algemene stand van zaken op het ogenblik dat je het doel bereikt	51
Gap-analyse.....	51
Van SWOT-analyse via visie tot plan samengevat	54
Bepaal jouw doelstellingen samengevat	55
Hoofdstuk 3: focus op het doel -----	56
Voer jouw plan systematisch uit	57
Dringend, dringend, dringend.....	58
Effectiviteit	59
De juiste volgorde	59
Efficiëntie	59

Effectiviteit en Time Management	62
Time Management: de grote tegenstrijdigheid tussen plannen en uitvoeren...63	
Voor alle taken tegelijkertijd, op lange of op korte termijn, blijft de beschikbare tijd maar verkorten.....	65
Time Management: de essentie.....	66
Het grote verschil: TM voor persoonlijk gebruik en TM voor gebruik in een organisatie	67
Samenwerken is zorgen voor een gemeenschappelijk doel.....	67
De activiteiten structureren en een organisatie opbouwen.....	69
Waarom delegeren belangrijk is.....	70
Samenwerken, communicatie en doelstellingen	71
De zeven manieren om geld te verliezen volgens LEAN.....	71
Focus op het doel samengevat	73
Hoofdstuk 4: maak de juiste keuzes-----	74
Luister naar jouw klant.....	75
Het verschil tussen beslissingen, problemen en dilemma's	76
Om problemen op te lossen, zoek je naar de grondoorzaak.....	78
De zes hoofdoorzaken van fouten:	79
Gebruik methodes om ingewikkelde problemen op te lossen	79
PDCA: Check, controle en opzoeken van fouten	79
Een paar woorden over kwaliteit.....	81
Maak de juiste keuzes samengevat.....	81
Hoofdstuk 5: zet door -----	82
Doorzetten is niet doordrammen	83
Samenwerking is geven en nemen	83
Bronnen van sociale macht	84
Onderhandelen	85
Leer uit fouten.....	86
Beschouw elk probleem als een kans	87
Communiceren: eerst begrijpen, dan spreken.....	87
Weerstand.....	87
Leidinggeven.....	88
HRM.....	88
Verkopen.....	88
Waarborg, aansprakelijkheid en verzekeringen	90
Innovatie	91

Wat is kennis?.....	92
De kennisconversie van Nonaka.....	92
Incrementele innovatie.....	93
Zet door samengevat.....	95
Hoofdstuk 6: tools om jouw doel te bereiken-----	96
Een selectie van hulpmiddelen door de University Of Cambridge	97
Nota's nemen.....	97
SMART	98
AIDA.....	98
De Check List.....	99
Het venster van Johari: jouw persoonlijke sterktes en zwaktes	100
Persoonlijke doelen en de cirkel van invloed van Stephen Covey	101
De SWOT-analyse	102
Het stappenplan	103
Gap Analysis	104
De Risicoanalyse van Kinney.....	106
Projectmanagement.....	108
De Gantt Chart.....	109
Projectmanagement: hoe begin ik eraan?	112
Grafische voorstellingen	114
Flow Charts.....	114
Mind Mapping.....	115
Road Mapping	116
Procesmanagement.....	117
Juridische informatie vinden via de Kruispuntbank van Ondernemingen	117
Financiële informatie: de balanscentrale van de Nationale Bank van België .	118
Informatie voor ondernemers en het Ministerie van Economische Zaken	119
Het Benelux-bureau voor de intellectuele eigendom.....	119
Wikipedia	119
Tools om jouw doel te bereiken samengevat.....	119
Hoofdstuk 7: tools die je helpen focussen -----	120
Van chaos naar focus	121
Writers block overwinnen: werk van impliciet naar expliciet	121
Efficiëntie: algemene tips.....	122
Time management: een paar tips	122

Time management van planning via uitvoering tot realisatie.....	123
Time management: het plannen	124
Time management voor de managers en organisaties:.....	124
Time Management: volg een paar praktische regels.....	127
Time management in de praktijk.....	129
Time management start steeds met een A-taak.....	129
Hoofdstuk 8: tools die je helpen om de juiste keuzes te maken -----	132
Het onderscheid tussen een negatieve en een positieve aanpak: eerst de kansen, daarna de risico's, ten slotte de risico's indekken.....	133
Voorspellingen	133
De evaluatiematrix	133
De gewogen matrix.....	134
De Business Case Matrix.....	134
Pareto.....	135
De 2 x 2-matrix	137
Assenkruisen.....	138
Five times why	140
Ishikawa	140
Brainstorming.....	141
Hypothesis testing	143
Risicoanalyse	143
Meesterschap in beslissen	143
De probleemhiërarchie volgens Alex Lowy	148
Integratie van dilemma's: een eigen aanpak	156
Delphimethode.....	157
Beslissingsbomen.....	157
Projectmanagement en controle.....	158
Stappenplan problemen oplossen:.....	160
Tools die je helpen om de juiste keuzes te maken samengevat.....	160
Hoofdstuk 9: tools die je helpen om door te zetten -----	164
Bottleneck: Theory Of Constraints (TOC)	165
Kanban.....	168
Break-even.....	170
PDCA, de managementcyclus van Deming.....	173
Blijven leren en verbeteren.....	173

KPI's.....	174
ISO normen en kwaliteit.....	175
Directie verantwoordelijkheid.....	176
Kwaliteit management systemen.....	176
Systeemdenken	176
Het procesmodel	178
Continue verbetering	178
PDCA	178
ISO 9001, de zes verplichte registraties en leren uit fouten	179
Een paar tips.....	180
Ten slotte.....	180
Bibliografie	183

Inleiding

Als je succesvol wilt managen of besturen, is het essentieel dat je de factoren kent die daar een invloed op hebben. Daar kun je dan jouw aandacht en inspanningen op focussen. Het gevolg is dat je bewuster, effectiever en efficiënter zal presteren. Je verhoogt jouw kansen op succes.

Het maakt niet uit in welke context je wilt ondernemen. Alleen, zakelijk, binnen of buiten een organisatie. Wat je in de ene context leert, zal ook jouw resultaat in een zakelijke context verbeteren.

Een sterkere individuele prestatie is ook de basis voor een beter gemeenschappelijk resultaat. Elke organisatie is immers een verzameling van individuen. Wat de individuen kunnen, bepaalt wat de organisatie aankan.

Hoewel veelgebruikte termen, zoals ondernemen of projectmatige aanpak, naar de zakenwereld verwijzen, zijn ze ook van toepassing op andere activiteiten. Ondernemen moeten we in de breedste context interpreteren. Ondernemen betekent hier elke vorm van activiteit waarbij een lange of ingewikkelde weg moet worden afgelegd tussen start en doel. Het is een activiteit waarbij het begin en het einde bepaald zijn, maar de af te leggen weg onzeker is.

Investerings in geld, tijd, mensen, werk of kennis zijn noodzakelijk om de kloof tussen start en bestemming te overbruggen. Het niet bereiken van het doel is het ondernemersrisico. Wat ondertussen geïnvesteerd werd aan middelen, is het mogelijke verlies. Ook tijd dient als een mogelijke verliespost gerekend te worden, door het opportuiniteitsverlies.

Zowel de baten als de kosten kunnen materieel of immaterieel zijn. Het gaat niet alleen om geld of commerciële activiteiten. Ook non-profit- of sociaal gerichte organisaties hebben er baat bij dat hun doelstellingen slagen.

Uiteraard is een eenvoudige klus geen onderneming en zijn er geen speciale methodes nodig. Ook een moeilijke taak die door ervaring een routinezaak geworden is, rechtvaardigt niet altijd een speciale aanpak.

Moeilijk haalbare objectieven zijn dikwijls de interessantste. Niet alleen het resultaat maar ook de opgedane voldoening, ervaring en kennis zijn groter. Als we een moeilijk doel proberen te bereiken, doen we dat dikwijls op een eigen manier. Onze aanpak is het resultaat van gewoontes en persoonlijke voorkeuren. We gebruiken zelden specifieke methodes. Bovendien zijn de oplossingen van vandaag morgen voorbijgestreefd. Constante aanpassing, dus verandering, kan niet vermeden worden.

Dit betekent dat jouw aanpassingsvermogen, ook als manager of bestuurder, weleens de belangrijkste succesfactor zou kunnen zijn.

Verlies van kostbare tijd en pijnlijke mislukkingen kunnen worden vermeden door eerst ons inzicht te verbreden. Dit maakt deel uit van een goede besluitvorming.

Geïnformeerd beslissen, is een belangrijke stap. Lukt het niet tijdens het lopende project, dan zal de opgedane kennis je tijd doen winnen in de toekomst. Een aantal factoren bepaalt of je succesvol bent of niet. Die factoren kunnen zowel intern (eigen aan jezelf of jouw organisatie) als extern zijn (eigen aan de omgeving). Ze zijn talrijk en zeer verschillend. Om de zaak onder controle te houden, is het belangrijk te focussen op de factoren die je zelf maximaal kunt beheersen.

Daarom is het verbreden van inzicht een belangrijk thema in dit boek.

Je kan dit boek van het begin tot het einde lezen als een projectplan. De volgorde komt overeen met het traject van idee tot realisatie. Door de hoofdstukken te volgen, kan je een idee of doel gemakkelijker bereiken.

Het eerste hoofdstuk geeft achtergrond-informatie. Daarna is het boek in tweeën opgedeeld.

Hoofdstukken twee tot en met vijf behandelen het wat en het waarom.

Je krijgt basiskennis die je inzicht over projecten en ondernemingen vergroot. De onderwerpen worden behandeld in dezelfde volgorde als de belangrijkste fases in elk project. Elke fase behelst een afzonderlijk hoofdstuk.

Deel twee richt zich vooral op de praktische kant van de zaak. Nuttige methodes met een minimum aan theorie. De cyclus die in het eerste deel is uitgelegd, wordt herhaald. Bij elke fase horen een aantal methodes en hulpmiddelen die resultaten bevorderen of verbeteren. Een déjà vu-gevoel is hier normaal, je hebt de cyclus immers reeds doorlopen.

Hoofdstukken zes tot en met negen richten zich op het oplossen van problemen.

Dit is geen wetenschappelijk werk, het is een essay dat als dusdanig moet worden gelezen. Managen en besturen van ondernemingen is voor sommigen een wetenschap, voor anderen een kunst. Waarschijnlijk ligt de waarheid ertussenin en is het de kunst om met wetenschappelijke discipline waarde op te bouwen. Alles verandert. Niemand heeft de wijsheid in pacht.

Succesvol managen en besturen is veel complexer dan het goed invullen van een ondernemingsplan.

Het blijft voor iedereen en in alle situaties aangewezen een eigen kennisnetwerk op te bouwen. Notaris, advocaat, boekhouder, fiscalist enz. zijn de eerste raadgevers. Hoe groter het risico van wat je onderneemt, hoe meer informatie en advies noodzakelijk zijn. Vergis je niet: uiteindelijk belandt het risico bij jou als jij de beslissingen neemt. Het blijft jouw verantwoordelijkheid om elke bron, inclusief dit werk, kritisch te beoordelen.

Ondernemen is een leerproces. Hoe meer je leert, hoe eenvoudiger het wordt. Het goede nieuws is dat je moeilijke doelstellingen wel degelijk gemakkelijker kunt bereiken. Het doel van dit boek is je daarbij te helpen.

Laten we samen starten.

Hoofdstuk 1: een kompas om je doel te bereiken

De hoofdstukken zijn als volgt ingedeeld:

Inleiding	
Hoofdstuk 1: een kompas om jouw doel te bereiken	
Hoofdstuk 2: bepaal jouw doelstellingen	Hoofdstuk 6: tools om jouw doel te bereiken
Hoofdstuk 3: focus op het doel	Hoofdstuk 7: tools die je helpen om te focussen
Hoofdstuk 4: maak de juiste keuzes	Hoofdstuk 8: tools die je helpen om de juiste keuzes te maken
Hoofdstuk 5: zet door	Hoofdstuk 9: tools die je helpen om door te zetten
Bibliografie	

Elk hoofdstuk in de linker kolom beschrijft een van de vier hoofdthema's. De hoofdstukken in de rechter kolom behandelen de hulpmiddelen ('tools') die je kan gebruiken om de realisatie van deze hoofdthema's te bevorderen.

Belangrijke opmerkingen:

- *belangrijke onderwerpen worden rechts verschoven, cursief en lichtblauw gemarkeerd*
- de figuren zijn genummerd volgens hoofdstuk (eerste cijfer) en volgorde (tweede cijfer). Voorbeeld: figuur 2,1 staat voor hoofdstuk 2, eerste figuur.
- voor e-books: je kan op elke figuur of tabel 'dubbelklikken' met je computermuis om de illustratie te vergroten, daarna kan je er een 'screenshot' van maken om de figuur te bewaren, te vergroten enz. Als je terug 'dubbelklikt' kom je automatisch terug in de tekst.

In dit hoofdstuk worden de volgende onderwerpen besproken:

- een aantal factoren die de succeschansen beïnvloeden van wat je onderneemt;
- de complexiteit van het managen en besturen door het grote aantal invloeden;
- externe en interne invloeden op succesfactoren;
- een selectie succesfactoren die je onder controle kunt houden;
- een model om de slaagkansen van jouw projecten of onderneming te vergroten;
- de praktische toepassing van dit model door gebruik van een doorlopend proces.

Je kunt jouw kansen op succes vergroten

De eerste paragrafen van dit hoofdstuk zijn iets theoretischer en worden daarom kort en synthetisch gehouden. Als je een dieper inzicht wilt over ondernemerschap, management en bestuur, is dit nuttige lectuur. Deze informatie zal je helpen om gerelateerde concepten sneller en beter te begrijpen. Dit leidt je naar een aanpak dat jouw project- en ondernemingsresultaten aanzienlijk kan verbeteren en versnellen.

Wat je ook onderneemt, een eenvoudig project, het bouwen van een huis of het besturen van een heuse onderneming, je kunt het niet wegdenken uit de omgeving. De omgeving, de context en talrijke andere factoren hebben een invloed op de uitvoering, de realisatie en zelfs de haalbaarheid van je doelstellingen.

Wij bekijken eerst een paar belangrijke factoren en gaan dan snel tot de essentie over: wat heb je nodig om jouw kansen op succes te vergroten?

Het grote aantal invloeden maakt van elke onderneming een complexe zaak. Het aantal factoren die invloed hebben op het ondernemen, is onbeperkt.

Een citaat uit een Nederlandse studie van de Koninklijke Universiteit Brabant over kritische succesfactoren (15):

“De factoren die het succesvol voortbestaan van een onderneming beïnvloeden zijn onoverzienbaar. Uit het oogpunt van menselijk bevattingsvermogen, complexiteit en kostenoverwegingen kunnen slechts een beperkt aantal doorslaggevende succesfactoren worden gehanteerd. De meeste publicaties komen uit op ongeveer zes.”

In eerste instantie zullen we de invloeden en succesfactoren in het algemeen overlopen. Daarna wordt een aantal begrippen, zoals PDCA, de contingentie- en de systeemtheorie, kort uitgelegd. Ten slotte worden de succesfactoren herleid tot een viertal belangrijke. Zo blijft de zaak beheersbaar en kunnen zowel je kansen als de kwaliteit van je resultaat, meetbaar vergroot worden.

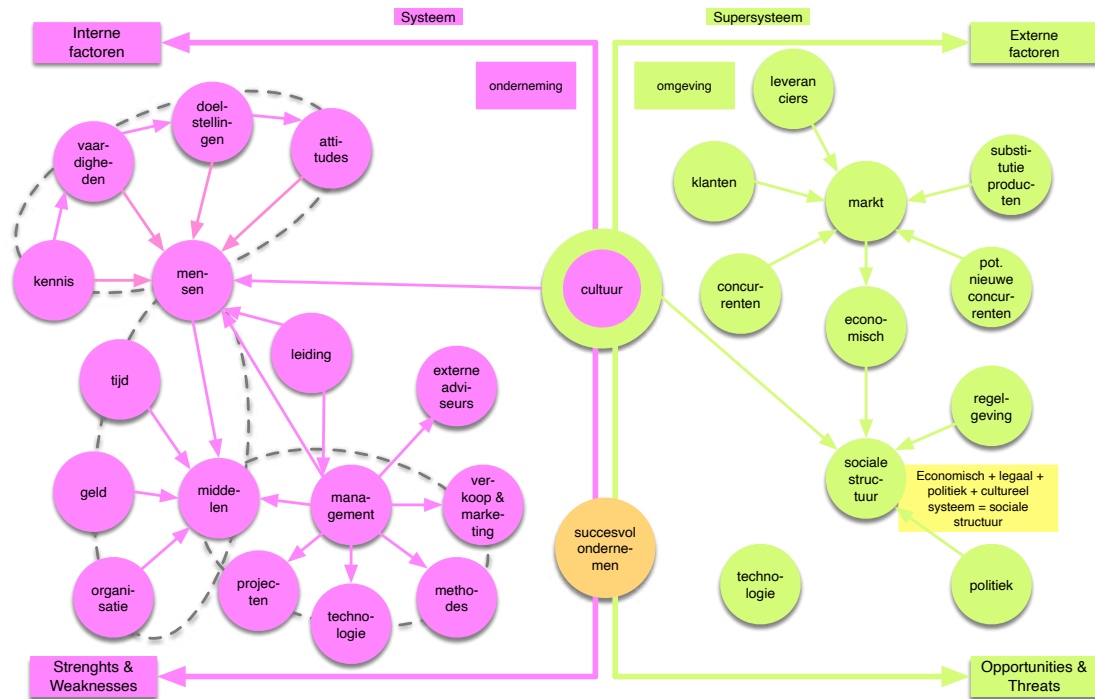
Externe versus interne invloeden en succesfactoren

Ondernemerschap wordt beïnvloed door een onbegrensd aantal factoren. Om overzichtelijk te blijven, beperken wij ons tot een paar belangrijke. In Figuur 1,1 worden ze ingedeeld in interne en externe factoren.

De begrippen interne factoren, systeem, Strengths en Weaknesses zijn in dezelfde kleur en aan de linkerzijde gegroepeerd. De term systeem verwijst naar het systeemdenken. Strengths en Weaknesses verwijzen naar de SWOT-analyse, een belangrijk deel van analyse en planning.

Dit alles is je interne wereld als ondernemer.

De term cultuur staat in het midden in beide kleuren. De groene kleur is de buitenste schil, die de externe culturele wereld symboliseert.



Figuur 1,1

De binnenste cirkel symboliseert de interne cultuur: jouw eigen cultuur en de cultuur van jouw onderneming. Cultuur is niet zomaar in te delen in een interne en een externe component. Het is veel complexer, maar dit valt buiten het kader van dit boek. De begrippen externe factoren, supersysteem, maar ook Opportunities en Threats staan rechts gegroepeerd in een andere kleur.

Dit is jouw externe wereld.

Hoewel sterk vereenvoudigd, is dit een vrij complex schema. Het is een synthese van verschillende concepten in één enkele figuur.



Figuur 1,1 vergroting interne factoren

Onder andere de SWOT-analyse en het systeemdenken worden boven elkaar gelegd.

Het geeft inzicht in de context waar elke onderneming rekening moet mee houden. Dit zal je helpen om een betere inzicht te verwerven op problemen en hun oorzaken.

Als je hiermee rekening houdt, zul je de componenten van moeilijke vraagstukken op hun juiste plaats zetten en problemen sneller, beter en gemakkelijker oplossen. Heel wat ernstige managementfouten vinden immers hun oorsprong in het verkeerd plaatsen van elementen uit dit schema. Een veelvoorkomende fout als voorbeeld: het omwisselen van interne en externe factoren in een SWOT-analyse. Waarom is deze fout zo ernstig? De SWOT analyse is de basis voor visie en strategie. Visie en strategie liggen aan de basis van elke onderneming: als je verkeerd start, zul je zware strategische fouten maken.

Het is belangrijk om deze figuur grondig te bestuderen en te onthouden. Je kunt ze bijvoorbeeld zelf hertekenen om er een beter inzicht in te verwerven.

Er volgt een bespreking van de drie hoofdgroepen uit de figuur: interne, culturele en externe factoren. Voor we de interne factoren bespreken, wordt er een aantal tegenstrijdigheden uitgelegd.