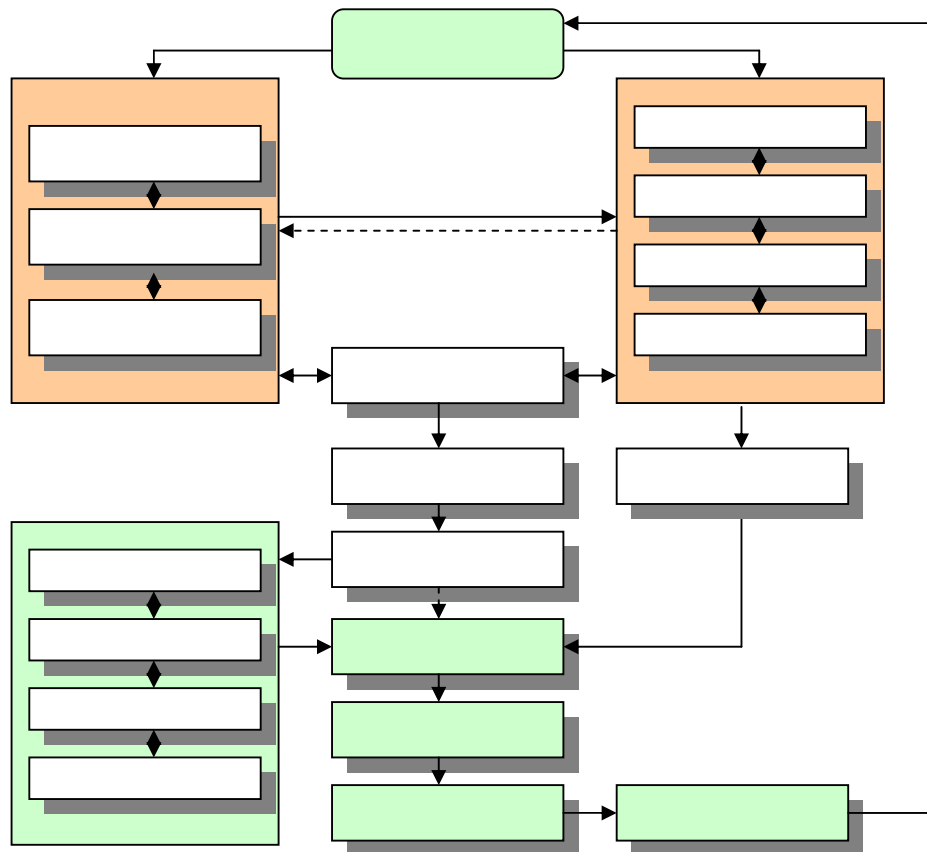


Verandermanagement

een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie

modellen en technieken



Februari 2005
Ing. F.J. Rorink
Drs. H.G. Kleijn

Inleiding

Managementmodellen verschaffen de gebruiker een denkraam voor de analyse en verbetering van de organisatie en haar prestaties. Modellen en instrumenten/technieken zijn tevens een uitstekend communicatiemiddel tussen gebruikers, management en medewerkers van een organisatie. Bij het gebruik van modellen en technieken moeten we ons steeds afvragen:

- Wat is de kern van de problematiek (de knelpunten) en welke modellen/technieken staan ons hiervoor ten dienste?
- Zijn er ondersteunende middelen die ons bij het gebruik ten dienste staan, zoals software, vragenlijsten, invulschema's en dergelijke?
- Zijn de analyses en de uitkomsten bruikbaar om de problematiek op te lossen?

Het bijgaande overzicht van modellen en technieken is een selectie die de lezer/gebruiker kan helpen bij vraagstukken van verandermanagement. In het overzicht wordt van ieder model/instrument aangegeven wie de auteur(s) is/zijn, wat de essentie is, waarvoor het te gebruiken is en een kanttkening bij gebruik.

Inhoudsopgave

Overzicht modellen en technieken.....	3
Activity Based Costing (ABC)	4
Balanced Scorecard (BSC).....	5
BCG portfolio analyse.....	6
Benchmarking	7
Business Process Redesign/Reengineering (BPR)	8
Capability Maturity Grid / Model.....	9
Configuratietheorie Mintzberg.....	10
Critical Path Method (CPM).....	11
Cultuurcyclus Handy.....	12
Cultuurtypologie Harrison	13
Customer Marketing methode Curry	14
GE portfolio analyse	15
Groefasenmodel Greiner	16
Groeistrategieën Ansoff.....	18
Groeistrategieën McKinsey.....	19
INK model.....	20
INK fasen model	21
Kwaliteitskosten onderzoek (KKO)	22
Leercyclus Kolb	23
Management Grid Blake & Mouton.....	24
Management by Objectives (MbO)	25
Managementrollen van Quinn.....	26
Oorzaken relatie diagram	27
Optie criteria matrix	28
Overhead Value Analysis	29
7S diagnosemodel McKinsey	30
Situationeel leiderschap Hersey & Blanchard	31
SWOT analyse	32
Teamrollen Belbin.....	33
Theorie X / Y McGregor.....	34
Verandermatrix Peter Camp	35
Veranderkwadranten van Berenschot.....	36
Vijf krachten concurrentie analyse Porter	37
Visgraatdiagram	38
Waardeketen, value chain Porter.....	39
Weerstand interventiestrategie Kotter en Schlesinger	40
Weerstandsmodel Zaltman en Duncan.....	41

Overzicht modellen en technieken

Onderwerp	Modellen	Technieken
Integraal	Balanced Scorecard Benchmarking INK-model 7S-model McKinsey	Consultancy Curatieve/preventieve doorlichting Bedrijfsscans
Omgeving/extern	Balanced Scorecard BCG en GE portfolioanalyse Vijf krachtenmodel Porter Customer marketing methode SWOT-analyse	Desk- en fieldresearch Klantenonderzoek Optie/criteriamatrix Risikoanalyses What/if analyses
Management & leiderschap	Managerial grid Blake/Mouton Managementrollen Quinn Situatieel leiderschap	Management by Objectives Contractmanagement Coachend leiderschap
Organisatiestructuur	Configuraties Mintzberg Groeifasen Greiner Groeifasen Churchill/Lewis	(De-)centralisatie Differentiatie / integratie Divisies / Business units Interventie door derden
Organisatiecultuur	Cultuurcyclus Handy Cultuurtypologie Harrison Teamrollen Belbin	Cultuurverandering Teambuilding Zelfsturende teams
Interne processen	Balanced Scorecard Benchmarking Business Process Redesign Capability Maturity grid INK-model Waardeketen Porter	Kwaliteitskringen Oorzaken/relatiediagram Pareto analyse Planning ERP Procesoverleg Total Quality Management Visgraatdiagram Werkoverleg
Innovatie en lerend vermogen	Balanced Scorecard Groeistrategieën Ansoff Groeistrategieën McKinsey INK-model Leercyclus Kolb Lerende organisatie Senge	Carrièreplanning Competentieontwikkeling Personeelsinstrumenten Brainstorming Intervisie en teambuilding Kennismangement Sensitivity training
Financiën	Activity Based Costing Balanced Scorecard Benchmarking Overhead Value Analysis	Zero base budgettering Kerntakenbudgettering Kwaliteitskosten onderzoek MIS financiële rapportages Planning & control cyclus

Naam

Activity Based Costing (ABC)

Auteur(s)

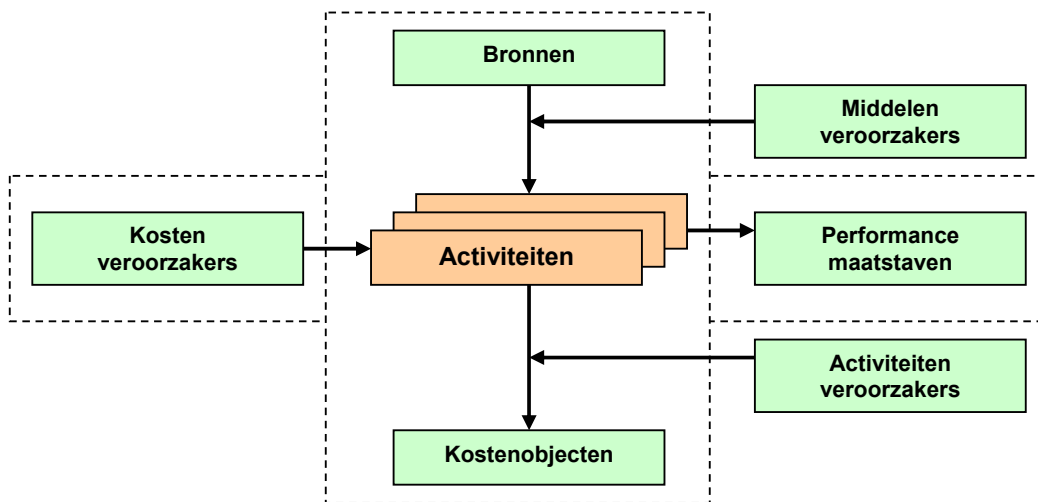
Kaplan R.S. en Cooper R.

Publicatie(s)

Kaplan R.S. en Cooper R.: Cost & effect, using integrated cost systems to drive profitability and performance, Boston, Harvard Business School Press 1998

Korte toelichting

ABC is een alternatief voor de traditionele manier van kostencalculatie en –toerekening. ABC identificeert kostengroepen of activiteitencentra in een organisatie en rekt kosten toe aan producten en diensten (cost drivers) gebaseerd op het aantal gebeurtenissen of transacties die in een proces absoluut nodig zijn om het product of dienst te leveren.



Als resultaat kan ABC managers helpen de aandeelhouderswaarde te maximaliseren en de bedrijfsresultaten te verbeteren.

- Identificeer de klanten met het meeste en het minste klantrendement
- Ontdek de werkelijke bijdragen aan het financiële resultaat
- Voorspel nauwkeurig kosten, opbrengsten en noodzaak van hulpbronnen in relatie met veranderingen in productievolume, organisatiestructuur en kosten van hulpbronnen.
- Identificeer de bronnen van slechte financiële prestaties.
- Spoor de kosten van activiteiten en werkprocessen op.
- Rust managers uit met 'cost intelligence' om verbeteringen te halen.

De implementatie van ABC kan medewerkers helpen om de verschillende kostensoorten te leren begrijpen en activiteiten te analyseren welke waarde toevoegen. Ook kan men zodoende activiteiten ontdekken welke geen waarde toevoegen en welke dus geëlimineerd dienen te worden. Op die manier kunnen verbeteringen gerealiseerd worden die leiden tot hogere bedrijfsresultaten.

Te gebruiken voor

ABC is een kostentoe rekening die vooral interessant is voor ondernemingen welke, onder druk van slechte bedrijfsresultaten, marktomstandigheden of uit strategische overwegingen (kostenleiderschap), een aanzienlijke kostenreductie moeten bereiken. Kostenreductie mag in dit opzicht ook vertaald worden in een betere bedrijfsefficiëntie in het algemeen. ABC wordt ook vaak gebruikt als basis voor het gebruik van een Balanced Scorecard (BSC) binnen een onderneming.

Kanttekening

Het introduceren van Activity Based Costing is niet eenvoudig; het is een langdurig en nauwgezet proces en zeker geen "ABC-tje".

Naam

Balanced Scorecard (BSC)

Auteur(s)

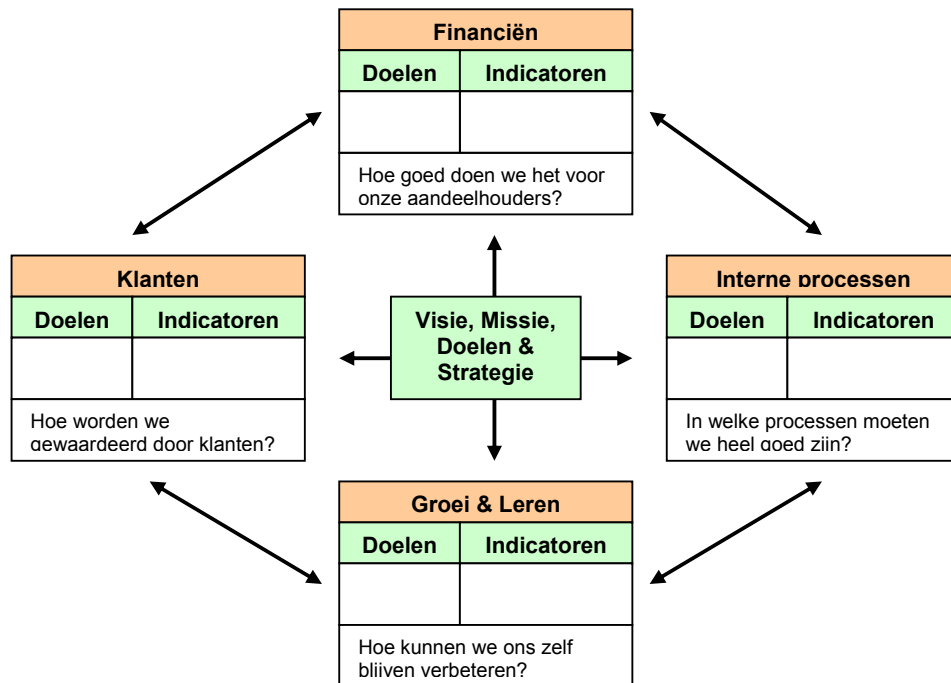
Kaplan, Robert S. en Norton, David P.

Publicatie(s)

Kaplan Robert S. en Norton David P.: Op kop met de balanced scorecard, strategie vertaald naar actie; uitgeverij Business Contact, Amsterdam 2003, ISBN 9025423035

Korte toelichting

De Balanced Scorecard (BSC) is een door Kaplan en Norton ontwikkeld 'managementdashboard' dat naast financiële indicatoren ook bestaat uit niet-financiële (operationele) indicatoren. In het bedrijfsleven is de BSC een beproefd instrument om de verrichtingen van de organisatie te kunnen volgen en te sturen. In de methodiek worden vier perspectieven onderscheiden. Vanuit ieder perspectief worden doelen, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren (meten), streefnormen en verbeteracties geformuleerd, welke de ankers vormen voor systematische verbetering.



Te gebruiken voor

De BSC is een uitstekend middel om strategie om te zetten in operationele plannen/verbeteracties. Voordelen zijn vooral:

- BSC besteedt expliciet aandacht aan de noodzakelijke balans in de besturing.
- Het formuleren van de KSF's geeft zicht op de essentie van de bedrijfsdoelen en -activiteiten.
- De BSC is uitvoerbaar op zowel organisatie-, afdelings- als individuniveau.

Kanttekening

- De Balanced Scorecard is geen strategie keuzemethodiek. Het geeft wel de vertaling van strategische doelen naar operationele acties.
- Het gebruiken van de Balanced Scorecard, op diverse niveaus in de organisatie, vereist een goede opzet van de onderlinge communicatie en besluitvorming.
- De beschikbaarheid van informatie blijkt onontbeerlijk voor het bepalen van doelen, KSF's en PI's.

Naam

BCG portfolio analyse

Auteur(s)

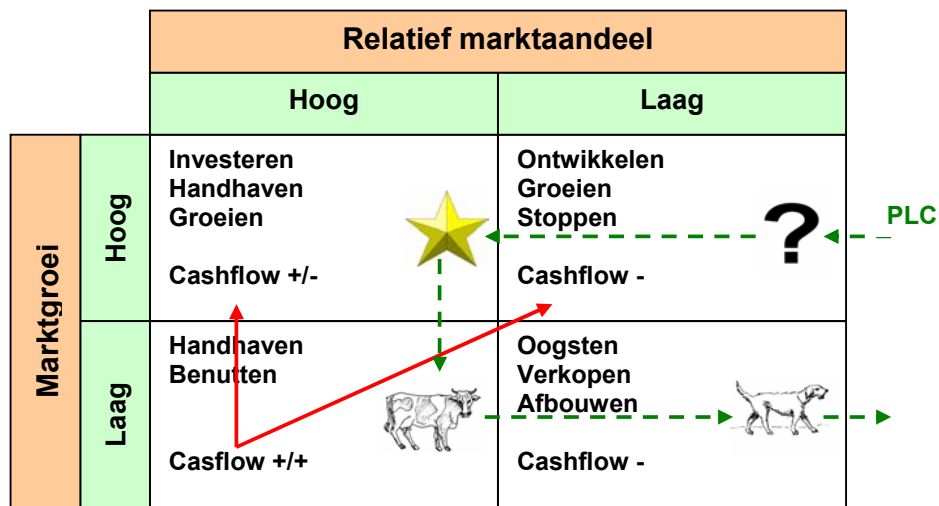
Boston Consulting Group

Publicatie(s)

Henderson B.D.: Henderson on corporate strategy, Cambridge, Abt Books, 1979

Korte toelichting

De Bostonmatrix (ook wel genoemd: product portfolio matrix, BCG-matrix of growth share matrix) is wellicht het meest gebruikte raamwerk voor strategische planning. De sleutelementen bij het in kaart brengen van de ondernemingsactiviteiten vormen de twee dimensies van de matrix, te weten het (relatief) marktaandeel en de marktgroei.



In de figuur zetten we op de verticale as van de Bostonmatrix de marktgroei af. Dit laat dus zien hoe aantrekkelijk de markt is op een langere termijn. Op de horizontale as zetten we het relatief marktaandeel (ten opzichte van de grootste concurrent) af.

Zo kunnen we elke product/marktcombinatie (weergegeven door een cirkel, waarvan de diameter proportioneel is aan de cashflow of omzetgrootte) op de juiste plaats in de matrix tekenen, afhankelijk van haar relatief marktaandeel en de groeivoet van de totale markt.

We onderscheiden vier cellen in de Bostonmatrix, op basis van de hoeveelheid Cash die de producten opleveren of van het bedrijf nodig hebben. We noemen ze stars, cash-cows, question marks en dogs.

Te gebruiken voor

De portfolio analyse verschaft een eenvoudig en snel inzicht in de samenstelling van het product assortiment en de gewenste beweging daarin om de marktpositie in de toekomst veilig te stellen. Een portfolio analyse is ook uitstekend te gebruiken in het geval van Business Units.

Kanttekening

- De relatieve marktaandelen zijn vaak moeilijk vast te stellen.
- De portfolio analyse geeft geen inzicht in de gewenste strategieën.
- Is te combineren met het vijfkrachtenmodel van Porter en de groeistrategieën van Ansoff.

Naam

Benchmarking

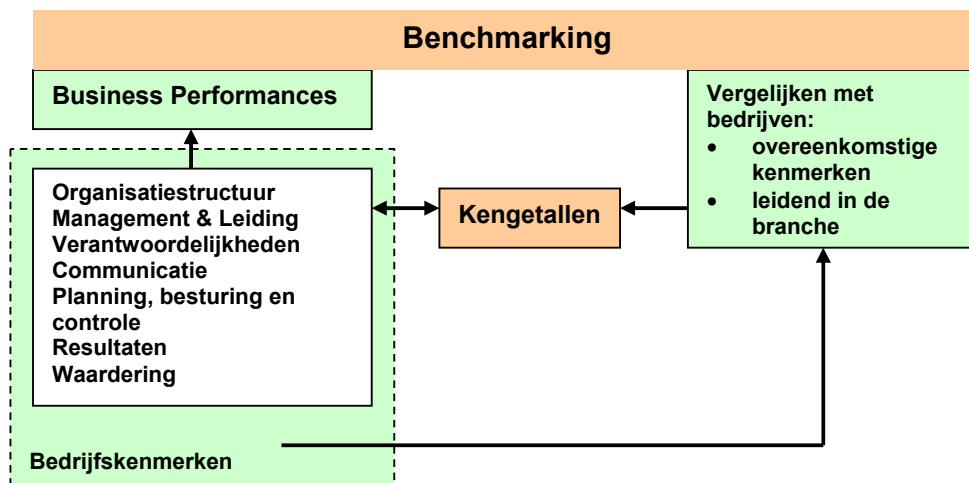
Auteur(s)

Publicatie(s)

Verwey M.J.: Benchmarking, Utrecht, Berenschot 1997

Korte toelichting

Benchmarking is het systematisch vergelijken van organisatorische processen en prestaties met die van leidende organisaties/bedrijven in dezelfde sector/branche. Dit geeft inzicht in de (relatieve) sterktes en zwaktes van de eigen organisatie. Door analyse van de resultaten van benchmarking kunnen doelstellingen bepaald of aangescherpt worden en kunnen gerichte verbeteracties worden geformuleerd. Benchmarking kan goed worden gebruikt als opstap voor BPR.



In een benchmark zijn de volgende stappen noodzakelijk:

- vaststellen doelen;
- keuze van benchmark partner(s);
- ontwikkel meetmethoden, indicatoren en gegevensverzameling;
- het verzamelen van gegevens;
- analyse van discrepanties;
- presenteer resultaten en bespreek implicaties/verbeteringen en doelen;
- formuleer verbetervoorstellen en –plannen;
- controleer voortgang en planning.

Te gebruiken voor

Benchmarking kan, door het inzicht in sterktes en zwaktes, het bepalen van doelstellingen ondersteunen. Daarnaast geeft een externe toetsing elke indicator een extra dimensie. Dit maakt het mogelijk om de gerealiseerde prestaties te vergelijken met (uiteraard) de eigen targets, maar ook met door andere organisaties gerealiseerde waarden. Processen worden transparant.

Kanttekening

- Voor de betrouwbaarheid of representativiteit van de gegevens is de keuze van de benchmarks vaak erg lastig; het vergelijken van 'appels met peren' ligt op de loer.
- Benchmarking of bedrijfsvergelijking mag niet op zichzelf staan; doet de brancheleider het wel goed en/of is het verstandig deze te volgen of juist een andere strategie te volgen.
- Cijfers en data verzamelen en gebruiken is één, maar het beleid erachter is veel belangrijker.

Naam

Business Process Redesign/Reengineering (BPR)

Auteur(s)

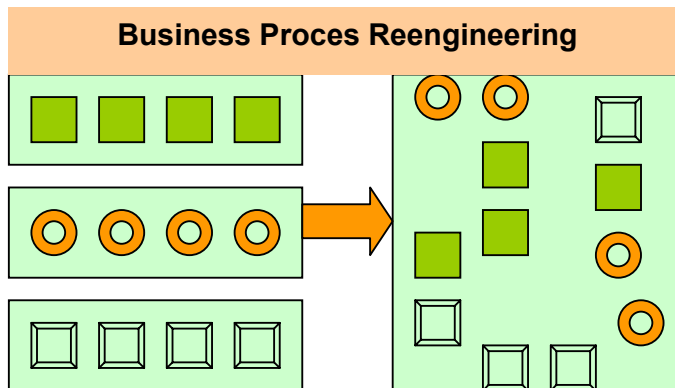
Hammer, M.

Publicatie(s)

Hammer, M. en Champy, J.: De bijl aan de wortel: een manifest voor bedrijfsrevolutie. Tweede druk, Amsterdam, Contact, 1994.

Korte toelichting

De Business Process Reengineering methode (BPR) is door Hammer en Champy gedefinieerd als een fundamentele bezinning en radicaal herontwerp van organisatorische processen, om drastische verbeteringen te bereiken van huidige prestaties in kosten, service en snelheid. Waardecreatie voor de klant is de leidende factor voor BPR en informatietechnologie speelt een belangrijke rol.



Een zestal stappen voor BPR zijn te onderscheiden:

1. ontwikkel een bedrijfsvisie en bepaal operationele doelen;
2. identificeer de bedrijfsprocessen die herontworpen moeten worden;
3. begrijp en meet de prestaties van huidige processen;
4. identificeer de IT niveaus;
5. ontwerp en bouw een prototype van een nieuw proces;
6. pas het besturingsmodel en de organisatiestructuur aan.

Te gebruiken voor

BPR gaat uit van een 'nul situatie' alsof er niets bestaat. Hierdoor wordt vermeden dat men blijft vasthouden aan bestaande, veelal inefficiënte en ineffectieve, situaties. Door te starten 'from scratch' wordt creativiteit sterk bevorderd en ontstaan vaak nieuwe oplossingen en mogelijkheden die vaak aanmerkelijke verbeteringen betekenen (verlagen van onder andere tussenvoorraden, doorlooptijd, afstemverliezen en het verhogen van servicegraad, leverbetrouwbaarheid, machinerendement en dergelijke).

Kanttekening

- BPR is een harde, technologisch georiënteerde benadering en maakt het mogelijk om radicale veranderingen door te voeren.
- Maar BPR is niet mensgeoriënteerd, is niet eenvoudig te implementeren en vereist ook een belangrijke verandering van management vaardigheden.
- BPR vraagt om een strakke projectorganisatie en een projectmanagement met adequate bevoegdheden.
- BPR is een interventiemethode binnen OT als veranderstroming; het is geen op zichzelf staande activiteit.

Naam

Capability Maturity Grid / Model

Auteur(s)

Publicatie(s)

Weber C.V., Paulk M.C., Wise C.J., Withey J.V.: Key Practices of the Capability Maturity Model, Pittsburgh, Software Engineering Institute 1991

Korte toelichting

Het Capability Maturity Model (CMM) is een organisatiemodel dat 5 ontwikkelingsstadia (levels) beschrijft waarin een organisatie haar processen beheerst. Het model schetst het ontwikkelingsniveau van een organisatie die zich richt op softwareontwikkeling. Het model geeft ook de concrete stappen aan om van een niveau naar een ander niveau te gaan.

Capability Maturity Model (CMM)		
Niveau 5		Continue procesverbetering door kwantitatieve feedback en 'pilots' van nieuwe ideeën en technologieën.
Niveau 4	Beheersen	Alle processen worden gemeten door het verzamelen van gedetailleerde procesdata en hun kwaliteit.
Niveau 3	Definiëren	Alle processen zijn vastgelegd, gedocumenteerd, gestandaardiseerd en met elkaar geïntegreerd.
Niveau 2	Herhalen	Basisprocessen zijn vastgelegd en er is een discipline om zich daaraan te houden.
Niveau 1	Initieel	Processen zijn ad hoc, chaotisch of weinig processen zijn inderdaad gedefinieerd.

Te gebruiken voor

Het Capability Maturity Model kan handig zijn voor het bepalen van het ontwikkelingsstadium van een organisatie in het algemeen en de geschiktheid voor het invoeren van een vorm van 'Value Based Management'.

Kanttekening

Het model is nogal 'gefocussed' op vastleggen, beheersen, standaardiseren, verzamelen van data. In de praktijk is dat een te eenzijdige benadering van ontwikkelingsstadia (bureaucratisch en mechanistisch in tegenstelling tot organisatisch).

Naam

Configuratietheorie Mintzberg

Auteur(s)

Henry Mintzberg, Professor of Management Studies aan de McGill University in Montreal en professor in organisatie aan INSEAD in Frankrijk

Publicatie(s)

<http://www.henrymintzberg.com>

Mintzberg H.: The structuring of organizations; A Synthesis of the Research; Prentice Hall, INC Englewood Cliffs, N.J. 1979

Mintzberg H.: Mintzberg over management, de wereld van onze organisaties, Groningen, Wolters Noordhoff, 1998

Korte toelichting

Het hoofdthema van het boek is dat een beperkt aantal configuraties voldoende is om te verklaren waarom effectieve organisaties zo gestructureerd zijn als ze zijn. Met andere woorden, bij het ontwerp van een effectieve organisatiestructuur - in feite zelfs bij de diagnose van problemen in veel niet-effectieve organisaties - worden slechts een paar basisconfiguraties overwogen. De elementen van een structuur moeten zo geselecteerd worden dat interne consistentie of harmonie ontstaat en tevens een basisconsistentie met de situatie van de organisatie - de omvang en leeftijd van de organisatie, de omgeving waarin zij functioneert, de gebruikte technische systemen enz. In zijn configuratietheorie heeft Mintzberg aandacht voor de interne krachten, namelijk de hoofddoelstellingen en belangen die de vijf belangrijkste organen (strategische top, middenkader, werkvloer, ondersteunende staf en technostructuur) binnen organisaties ieder voor zich proberen te realiseren.

Configuraties van Henry Mintzberg		
Configuratie	Primaire coördinatie	Macht ligt bij
Simpele structuur	Direct toezicht	Strategische top
Machine-bureaucratie	Standaardisatie van werk	Technostructuur
Divisie structuur	Standaardisatie output	Middenkader
Adhocratie	Wederzijdse aanpassing	Ondersteunende staf
Professionele organisatie	Standaardisatie vaardigheden	Uitvoerders

Te gebruiken voor

De basisconfiguraties geven een inzicht in de samenhang en (dis-)harmonie van een organisatie met betrekking tot:

- de wijze waarop binnen een organisatie samenwerking en coördinatie plaatsvindt;
- de dominante organisatiecultuur (cultuurtypologie van Harrison)
- de richting van de organisatie (efficiëntie, omgeving, innovatie etc.).

Bij disharmonie vinden we in deze theorie aangrijpingspunten voor structuurverandering.

Kanttekening

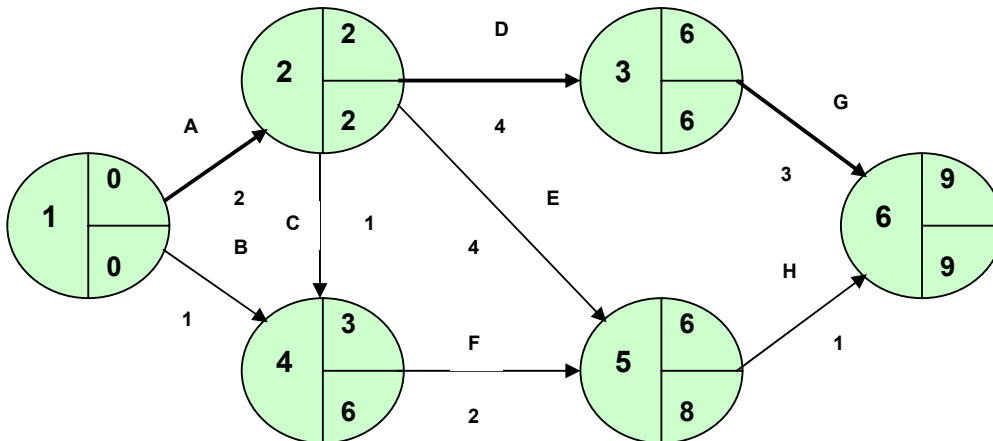
- De configuratietheorie doet ten onrechte vermoeden dat organisaties altijd passen binnen één van de basisconfiguraties. Dat is vrijwel nooit het geval; organisaties zijn vaak mengvormen.
- Men moet voorzichtig zijn om een bepaalde basisconfiguratie als het ideaaltipe voor een bepaalde organisatie in een bepaalde omgeving aan te wijzen.

Naam

Critical Path Method (CPM)

Korte toelichting

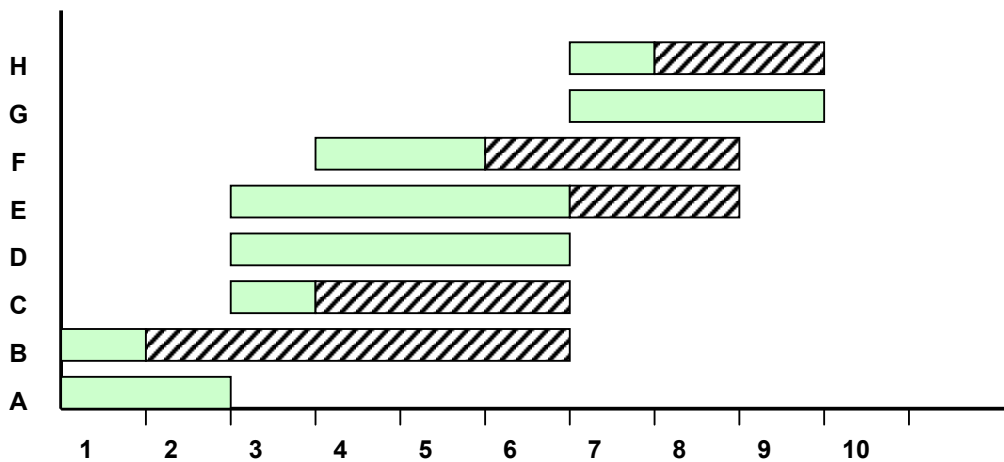
De meest verbreide netwerkplanningsmethoden zijn PERT (Project Evaluation and Review Technique) en CPM (Critical Path Method). In CPM worden activiteiten ingepland door gebruik te maken van pijlen en knooppunten. De pijlen zijn de activiteiten en de knooppunten vormen het einde van een of meerdere activiteiten en/of markeren het begin van een of meerdere activiteiten. CPM verschaft cijfermatig en visueel inzicht in o.a. de onderlinge relaties van activiteiten, overlap van activiteiten, de mogelijke consequenties voor de projectduur indien activiteiten langer duren dan gepland en de maximale projectduur.



Voorbeeld CPM netwerk

Te gebruiken voor

Planning met behulp van netwerken wordt voornamelijk toegepast bij de coördinatie van de uitvoering van projecten, waarmee grote bedragen gemoeid kunnen zijn, zoals de bouw en het onderhoud van fabrieken en research en (multidisciplinaire) ontwikkeling van ingewikkelde systemen. Primair doel zal meestal zijn een zo vroeg mogelijk gereedkomen van het project te verwezenlijken in verband met de grote financiële belangen, die op het spel kunnen staan. Daarnaast is een zo goed mogelijk voorkomen van leegloop van productiemiddelen tijdens het project een vereiste. Bij een eenvoudige planning is het verstandig een (vorm van) Gantt diagram te gebruiken. P.S. CPM netwerken kunnen ook in een Gantt diagram afgebeeld worden.



Voorbeeld bijbehorend Gantt diagram

Kanttekening

Verwerking met behulp van de computer vereist specifieke software, anders is het tijdrovend. MS project is een uitstekend alternatief.

Naam

Cultuurcyclus Handy

Auteur(s)

Prof. Dr. Charles B. Handy (1932), voormalig professor aan de London Business School

Publicatie

Handy C.B.: Understanding Organizations, Penguin Books, 1993

Korte toelichting

De samenhang tussen de organisatiestructuur (configuratietheorie van Mintzberg) en de organisatiecultuur (cultuurtypologie van Harrison) wordt aangegeven met bijvoorbeeld de organisatiecultuurklok van Handy. Voormalig professor Charles B. Handy van de Graduate School of Business Studies heeft op basis van de cultuurtypologie van Harrison een organisatiecultuur ontwikkelingsmodel opgesteld.



Te gebruiken voor

De klok van Handy is te gebruiken als cultuurontwikkelingsmodel. De klok is een referentiekader voor hoe de dominante bedrijfscultuur in de loop van de tijd kan veranderen en in welke mate organisatiecultuur en -structuur samenhangen, in (dis-)harmonie met elkaar zijn. Bij een reorganisatie kan het verantwoordelijke management de fout maken om alleen de blauwdruk (organisatiestructuur) maar niet de cultuur van de organisatie te veranderen. De organisatiecultuur loopt dan achter bij de moderne organisatiestructuur.

Kanttekening

In de ontwikkeling van de dominante cultuur moet niet alleen gekeken worden naar de harmonie met de organisatiestructuur maar vooral ook naar de richting van de organisatie in relatie met de omgeving.

Naam

Cultuurtypologie Harrison

Auteur(s)

Harrison M. I.

Publicatie(s)

Harrison, M.I.: Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes; Second Edition, Sage, Thousand Oaks, 1994.

Korte toelichting

Harrison onderscheidt vier soorten organisatieculturen:

1. **Machtscultuur**
Deze cultuur wordt gekenmerkt door de grote waarde die de leiding hecht aan macht. Er is weinig bureaucratie.
2. **Rolcultuur**
Deze cultuur kent de hoogste waarde toe aan orde en regelmaat. Beheersing vindt plaats door procedures, regels, normen en functiebeschrijvingen.
3. **Taakcultuur**
Bij deze cultuur is de hoogste waarde dat het werk zo goed mogelijk wordt gedaan. Men is pragmatisch ingesteld, en men laat zich wat betreft de coördinatie leiden door de eisen die het werk stelt. Deskundigheid weegt zwaar en men werkt samen in teams als dat tenminste bijdraagt aan de kwaliteit en effectiviteit van het werk.
4. **Persoonscultuur**
In deze cultuur wordt de hoogste waarde toegekend aan het individuele belang en de individuele ontwikkeling. Er is vaak een minimum aan regels en voorschriften, hetgeen tot moeilijkheden in de coördinatie kan leiden.

Cultuurtypologie Harrison		
	Lage samenwerking tussen leiding en werkvloer	Hoge samenwerking tussen leiding en werkvloer
Weinig delegatie van TVB	<i>Rolcultuur</i> De grotere, bureaucratische bedrijven Veel 'mechanistische kenmerken'	<i>Machtscultuur</i> De wat kleinere familiebedrijven
Hoge delegatie van TVB	<i>Personencultuur</i> Organisaties met veel zelfstandig werkende medewerkers (specialisten, professionals)	<i>Taakcultuur</i> Organisaties welke veel met projecten werken Veel 'organistische kenmerken'

Te gebruiken voor

De cultuurtypologie van Harrison is een eenvoudig model om de dominante cultuur van een organisatie(-onderdeel) vast te stellen. Voor de diagnose zijn vragenlijsten beschikbaar. Voor veranderingsprocessen is het vaststellen van de dominante organisatiecultuur van wezenlijk belang om harmonie met de organisatiestructuur te realiseren. De cultuurtypologie is tevens de input voor cultuurveranderingen (zie onder andere de klok van Handy).

Kanttekening

De cultuurtypologie van een organisatieonderdeel moet goed onderscheiden worden van de stijl van leidinggeven; verwarring ligt op de loer.

Naam

Customer Marketing methode Curry

Auteur(s)

Jay Curry, Wil Wurtz, Guido Thys, Conny Zijlstra

Publicatie(s)

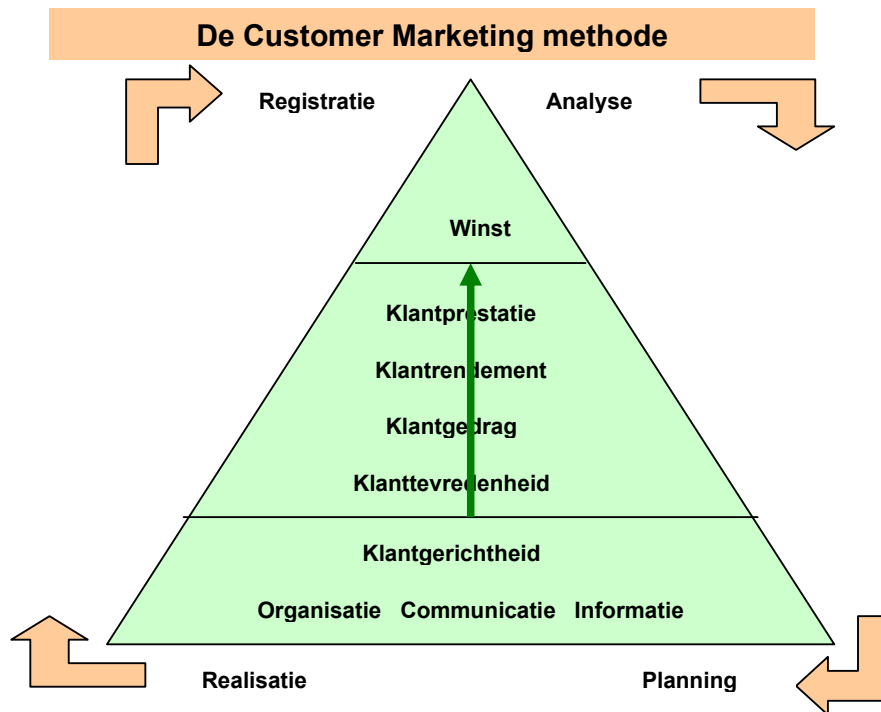
Jay Curry, Wil Wurtz, Guido Thys, Conny Zijlstra: De Customer Marketing methode, MSP Associates, Amsterdam 1998

Korte toelichting

De Customer Marketing methode is een techniek om marketing en verkoop te laten samenwerken in een kringloopproces van gegevensregistratie, analyse, planning en realisatie van het marketing- en verkoopproces:

- ontwikkelen van klanten bij wie het klantaandeel voor verbetering vatbaar is;
- behouden van klanten die de top van hun bestedingsniveau hebben bereikt;
- onderhouden van klanten van wie de omzet (tijdelijk) daalt;
- reactiveren van inactieve klanten;
- werven van nieuwe klanten;
- identificeren van (gekwalficeerde) prospects uit een pool van suspects.

De klantenpiramide is daarbij een handig hulpmiddel om het gedrag van klanten te visualiseren, analyseren, verbeteren en plannen.



Te gebruiken voor

De klantenpiramide is een handig hulpmiddel om:

- de actuele situatie van klanten kwantitatief in kaart te brengen / te visualiseren;
- het opstellen en uitvoeren van gericht marketingbeleid;
- het verbeteren van verkoopresultaten (omzet, klantrendement, klanttevredenheid, etc.)

Kanttekening

Customer marketing richt zich (uitsluitend) op bestaande klanten en klantenprofielen. De relatie met andere succesbepalende organisatiefuncties, zoals in de balanced scorecard, blijft onderbelicht.

Naam

GE portfolio analyse

Auteur(s)

McKinsey & Company
General Electric

Publicatie(s)

<http://www.mckinsey.com>



Korte toelichting

De GE / McKinsey matrix is een model om een portfolio analyse uit te voeren t.a.v. Strategische Business Units (BSU) van een concern.

Een business portfolio is de verzameling SBU's die behoren tot één concern. De optimale portfolio is er een die perfect past bij de sterkten van het concern en helpt de meest attractieve industrieën of markten te exploiteren.

De BCG matrix is de meest bekende portfolio analyse maar de GE / McKinsey matrix is een meer recente en uitgebreide analyse, in drie aspecten:

1. De marktattractiviteit vervangt de marktgroei; er wordt dus een breder scala aan factoren gebruikt (zie ook het vijfkrachten model van Porter).
2. De concurrentiekracht vervangt het marktaandeel. Concurrentiekracht kent ook een bredere range aan factoren die in ogenschouw worden genomen dan alleen het marktaandeel om de concurrentiekracht van een SBU vast te stellen.
3. Tenslotte werkt de GE / McKinsey matrix met een 3x3 grid tegenover de BCG matrix met een 2x2 grid. Dit geeft de mogelijkheid tot meer uitgebreide en genuanceerde analyse.

		Concurrentiekracht		
		Hoog	Gemiddeld	Laag
Marktaantrekkelijkheid	Hoog			
	Gemiddeld			
	Laag			

Te gebruiken voor

Het doel van de portfolio analyse is:

1. Het analyseren van de huidige business portfolio en te beslissen welke SBU's meer of minder investeringsfaciliteiten moeten krijgen.
2. Het ontwikkelen van groeistrategieën om nieuwe producten en bedrijven toe te voegen aan de portfolio.
3. Te beslissen welke SBU's of producten niet langer gehandhaafd moeten blijven.

Kanttekening

Enige beperkingen van de GE / McKinsey matrix zijn:

- Er staan geen 'core competencies' in.
- Interacties tussen SBU's worden niet in ogenschouw genomen.

Naam

GroEIFasenmodel Greiner

Auteur(s)

Greiner, Larry E. (1972)

Publicatie(s)

Greiner, L.E. en Metzger, R.O.: Consulting to Management, Prentice Hall, 1983
Zie ook: Churchill, N.C. en Lewis, V.L.: 'The five stages of small business growth'.

Korte toelichting

Het model beschrijft 5 fasen van organisatorische ontwikkeling:

Fase 1. Creativiteit

Karakteristieken: 'start up' fase van een onderneming. Eindigt met: **leiderschapscrisis**

Fase 2. Ontplooiing

Karakteristieken: toenemende groei, functionele organisatiestructuur, gestandaardiseerde processen.

Eindigt met: **autonomiecrisis**

Fase 3. Delegatie

Karakteristieken: decentrale organisatiestructuur, operationele en marktgerichte verantwoordelijkheden. Eindigt met: **beheerscrisis**

Fase 4. Coördinatie

Karakteristieken: het formeren van productgroepen, degelijke overzichten van formele planning, centralisatie van ondersteunende functies, coördinatie bij concernstaf. Eindigt met:

bureaucratiecrisis

Fase 5. Samenwerking

Karakteristieken: nieuw ontwikkelingspad, inzet van teams bij probleemoplossing, multidisciplinaire teams, gedecentraliseerde ondersteunende diensten. Eindigt met: **interne groei crisis**

Fase 6. Buiten-organisatorische oplossingen

Karakteristieken: samenwerkingsvormen, holdings, netwerken van organisaties



Te gebruiken voor

Het groeifasenmodel van Greiner kan gebruikt worden om te begrijpen waarom bepaalde leiderschapsstijlen, organisatorische structuren en coördinatiemechanismen werken of niet werken in bepaalde fasen van de ontwikkeling van een organisatie. De aard van de crisis is voor de adviseur leerzaam voor de oplossingsrichting. De genoemde groeifasen zijn in de praktijk vaak herkenbaar.

Kanttekening

Verandermanagement, een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie

Om een juiste interne diagnose te stellen verdient het aanbeveling om het model niet sec te gebruiken maar in combinatie met bijvoorbeeld een analyse van de leiderschapsstijl, structuur en cultuur.

Naam

Groeistrategieën Ansoff

Auteur(s)

Prof. Dr. H. Igor Ansoff

Publicatie(s)

Ansoff, H.I.: Corporate Strategy

Ansoff, H.I.: Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990

Korte toelichting

Het model van Ansoff is handig gebleken bij strategische beslissingen bij business units om groeimogelijkheden in kaart te brengen.

Het model heeft twee dimensies: producten en markten. Het combineren van bestaande of nieuwe producten c.q. markten levert vier groeistrategieën op (zie figuur).

1. Marktpenetratie

Focus op het veranderen van incidentele klanten in reguliere klanten en reguliere klanten in zogenaamde "heavy users". Veel gebruikte instrumenten zijn: quantumkortingen, bonuskaarten en "customer relationship management".

2. Marktontwikkeling

Bestaande producten op nieuwe markten brengen (of nieuwe merknamen) om klanten van concurrenten weg te lokken.

3. Productontwikkeling

Nieuwe producten verkopen aan bestaande klanten / markten. Dit kunnen zijn; accessoires, complementaire of compleet nieuwe producten. Vaak worden bestaande communicatiekanalen gebruikt.

4. Diversificatie

Diversificatie is de meest attractieve en meest risicovolle groeistrategie.

		Product	
		Bestaand	Nieuw
Markt	Bestaand	Marktpenetratie Marktaandeel vergroting	Productontwikkeling
	Nieuw	Marktontwikkeling	Diversificatie

Te gebruiken voor

Hoewel al decennia oud, het groeimodel van Ansoff blijft een waardevol instrument voor het strategisch proces van groei.

Kanttekening

Geen specifieke opmerkingen.

Zie groeistrategieën van McKinsey

Naam

Groeistrategieën McKinsey

Auteur(s)

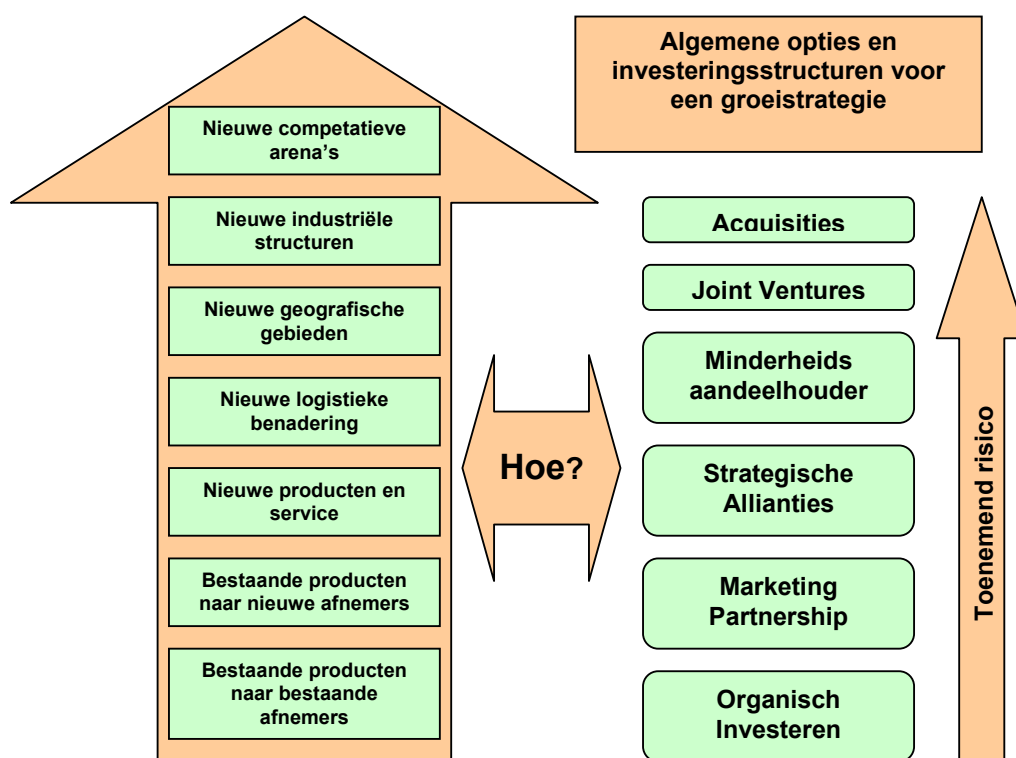
McKinsey & Company

Publicatie(s)

<http://www.mckinsey.com>

Korte toelichting

McKinsey presenteert een helder, schematisch overzicht van groeistrategieën. Het schema spreekt voor zich.



Te gebruiken voor

Het is een bruikbare analyse van opties in groei in relatie met toenemend risico. In dit opzicht kan het gebruikt worden als een uitbreiding c.q. verfijning van het groeimodel van Ansoff.

Kanttekening

Geen specifieke opmerkingen.

Naam

INK model

Auteur(s)

Instituut Nederlandse Kwaliteit

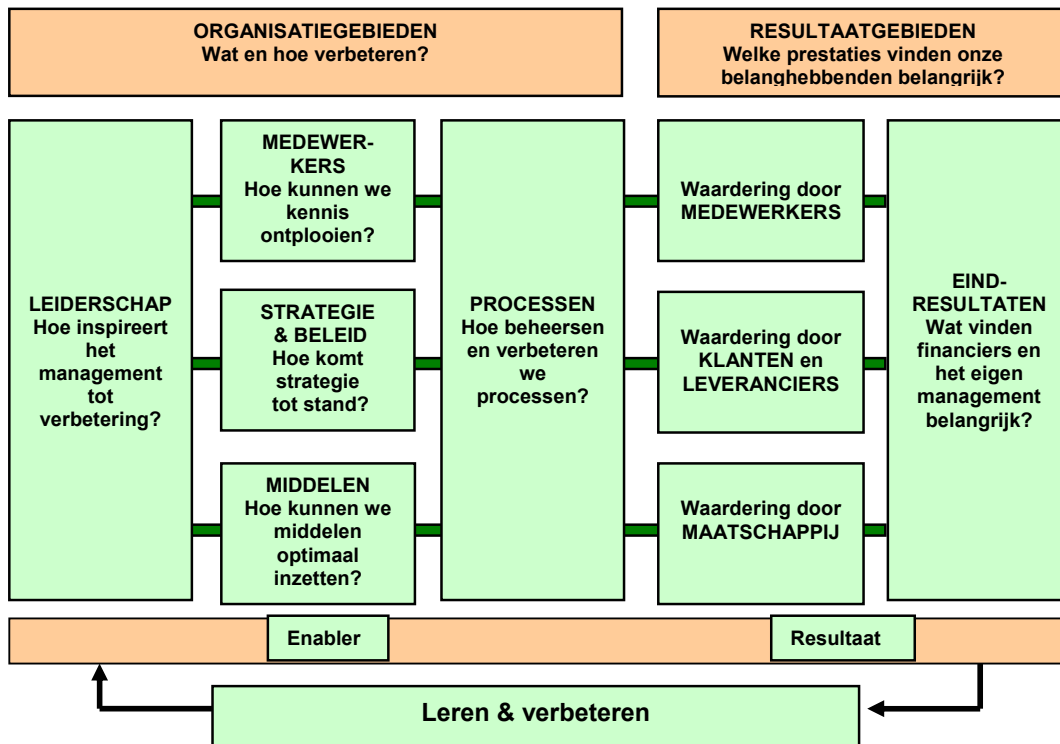
Publicatie(s)

<http://www.ink.nl>

<http://www.efqm.org>

Korte toelichting

Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) heeft een zelfevaluatiemodel ontwikkeld met een negental aandachtsgebieden. Vijf daarvan zijn op de organisatie gericht, de overige vier betreffen de resultaten. De zelfevaluatie geeft een beeld van de positie die de organisatie inneemt op deze gebieden en daardoor van de sterktes en zwaktes.



Te gebruiken voor

Het INK-model is breed van opzet (leiderschap, strategie en beleid, maatschappij, personeel), dat wil zeggen niet alleen gericht op financiële maatstaven. Het model helpt de leiding om de visie naar actie te vertalen en aandacht te hebben voor belangen van geheel verschillende betrokkenen (financiers, management, klanten, leveranciers en medewerkers). De leiding wordt bij de toepassing van dit model gestimuleerd zich zowel extern als intern te oriënteren.

Het model is zowel een diagnose- als ontwikkelingsmodel.

Kanttekening

- Relatief weinig aandacht wordt besteed aan de veranderkundige vraagstukken bij het streven naar kwaliteitsverbetering.
- Er wordt weinig aandacht aan de organisatiecultuur besteed.
- Het model past binnen de OD veranderstroming.

Naam

INK fasen model

Auteur(s)

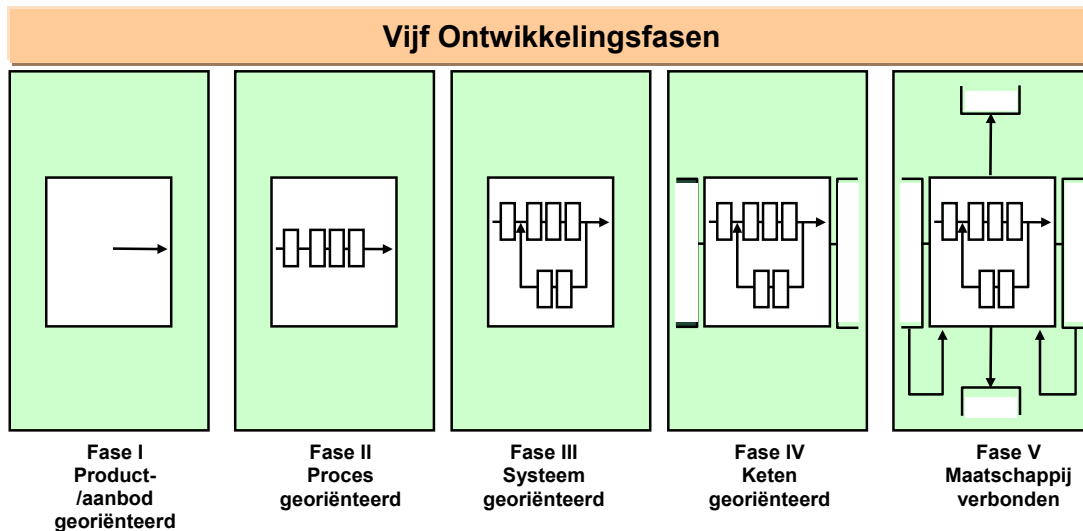
Instituut Nederlandse Kwaliteit

Publicatie(s)

<http://www.ink.nl>

Korte toelichting

Het EFQM / INK model is een strategisch ontwikkelingsmodel dat vijf fasen onderscheidt waarlangs organisaties zich, in hun streven naar een excellente organisatie, ontwikkelen. De fasen zijn achtereenvolgens:



Fase 1: Product-/aanbod georiënteerd

- Centraal staat output, nauwelijks sprake van afstemming van product op gebruikerssituatie
- Sprake van machtscultuur (Harrison), simpele structuur (Mintzberg)
- Medewerkers wachten opdrachten af (theorie X)

Fase 2: Proces georiënteerd

- Centraal staan het voortbrengingsproces en de beheersing
- Op basis van metingen en kennis van processen vinden verbeteringen plaats
- Organisatie neemt onvoldoende de moeite om na te gaan of de klant tevreden is

Fase 3: Systeem georiënteerd

- Beheersing van processen staat enerzijds in het teken van de interne en externe klanttevredenheid, anderzijds in het verhogen van de interne doelmatigheid

Fase 4: Keten georiënteerd

- Bedrijven brengen de beheersing van hun organisatie in relatie met de prestaties van toeleveranciers en afnemers, centraal staat de tevredenheid van de klant/gebruiker.

Fase 5: Maatschappij verbonden

- Er vindt een zorgvuldige afweging plaats van bedrijfseconomische, personele en maatschappelijke belangen binnen de organisatie ("totale zorg")

Te gebruiken voor

Het INK fasen model is een diagnose- en ontwikkelingsmodel voor het verbeteren van een organisatie op de negen aandachtsgebieden.

Kanttekening

In de praktijk bevinden bijna alle organisaties zich rondom fase 2.

Naam

Kwaliteitskosten onderzoek (KKO)

Auteur(s)

TNO Management Consultants, Dr.ir. C.T.B. Ahaus, ing. A. de Heer

Publicatie(s)

<http://www.tmc.tno.nl>

Ahaus C.T.B., de Heer A., Vos A.M.A.M.: Kwaliteitskosten, wat baat het?, Kluwer

Ahaus C.T.B., de Heer A.: ISO 9000:2001-serie, Strategie en Aanpak, Kluwer,

Ahaus C.T.B., Diepman F.J.: Balanced Scorecard en Model Nederlandse Kwaliteit, Kluwer

Ahaus C.T.B.: Bevoegdheidsverdeling en Organisatie (proefschrift)

Korte toelichting

Door middel van een kwaliteitskosten onderzoek wordt een financieel plaatje gemaakt van de kwaliteitssituatie in een bedrijf.

Kwaliteitskosten zijn kosten die het gevolg zijn van gemaakte fouten, kosten om fouten te herstellen en kosten om fouten te voorkomen.

4 hoofdgroepen kosten

1. Preventiekosten
2. Beoordelingskosten
3. Interne foutkosten
4. Externe foutkosten

Het basisprincipe van kwaliteitskosten verschilt niet tussen fysieke productie en dienstverlening.

Verskil is dat bij dienstverlening onderscheid tussen interne en externe faalkosten moeilijk kan worden gemaakt, omdat diensten geproduceerd worden in het bijzijn van de klant.

Men kan interne en externe foutkosten verlagen door meer te doen aan preventie.

Te gebruiken voor

Het geeft de gebruiker een inzicht in de structuur en omvang van kwaliteitskosten. Hierdoor kunnen gericht verbeteracties uitgevoerd worden om de integrale kwaliteitszorg te verbeteren en de kwaliteitskosten te verminderen. Een KKO wordt vaak gebruikt om de IST toestand van een organisatie op kwaliteitsgebied in kaart te brengen.

Kanttekening

- Het is een diepgaand en nauwkeurig onderzoek dat het best is uit te voeren door hiervoor specialisten in te huren, bijvoorbeeld de bovengenoemde adviesgroep van TNO.
- Zie ook de theorie van de kwaliteitsgoeroe M. Juran.

Naam

Leercyclus Kolb

Auteur(s)

David Kolb

Publicatie(s)

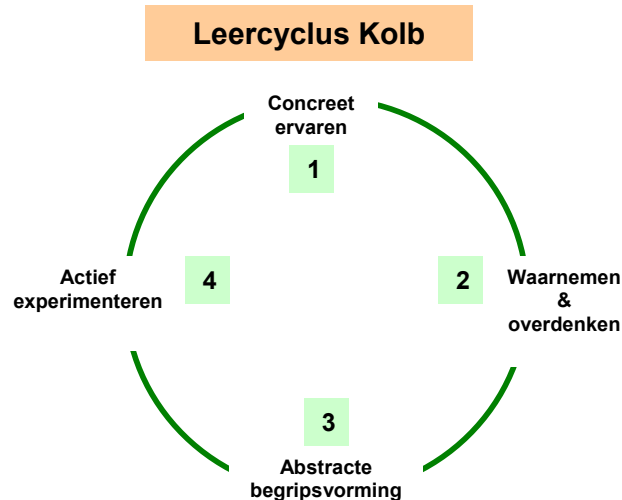
Korte toelichting

Mensen verschillen nogal in de wijze waarop ze leren. Leren is op te vatten als een proces dat uiteindelijk leidt tot gedragsverandering. In dit proces zijn verschillende fasen te onderscheiden, zoals het verzamelen van informatie, het toetsen van nieuwe inzichten of het nadenken over dingen die je overkomen. De psycholoog Kolb deed onderzoek naar de fasen in het leergedrag van mensen en hij vond vier fasen.

Deze vier leerfasen kunnen worden beschreven in termen van de vaardigheden die bij die fasen horen.

1. Concreet ervaren ('feeling')
2. Waarnemen en overdenken ('watching')
3. Abstracte begripsvorming ('thinking')
4. Actief experimenteren ('doing')

Kolb ontdekte dat mensen geneigd zijn vooral die leerfase te ontwikkelen waar ze toch al 'sterk in zijn'. Hij pleitte er voor dat mensen ook aandacht zouden besteden aan manieren van leren waarin ze minder goed zijn. De leercyclus kan dan meer volledig en evenwichtig doorlopen worden, waarbij elke fase de aandacht krijgt die ze verdient. In een groep zorgt de diversiteit van bijdragen van de verschillende groepsleden er meestal voor dat dit het geval is.



Dit leermodel valt dan ook te zien als een cyclisch model.

Er blijken vier leerstijlen te onderscheiden, welke steeds gekoppeld zijn aan de fasen in de leercirkel.

Te gebruiken voor

De leercyclus van Kolb is een veel gebruikt model om leerprocessen te ontwerpen en structureren. Voor het ontwikkelen van het lerend vermogen van organisaties (zie hiervoor ook Peter Senge) is het een eenvoudig maar leerzaam hulpmiddel.

Kanttekening

- Het is een model; het gaat evenwel om de invulling van de fasen in een concreet ontwikkelingstraject.
- Denk bijvoorbeeld ook aan de Deming-cirkel.

Naam

Management Grid Blake & Mouton

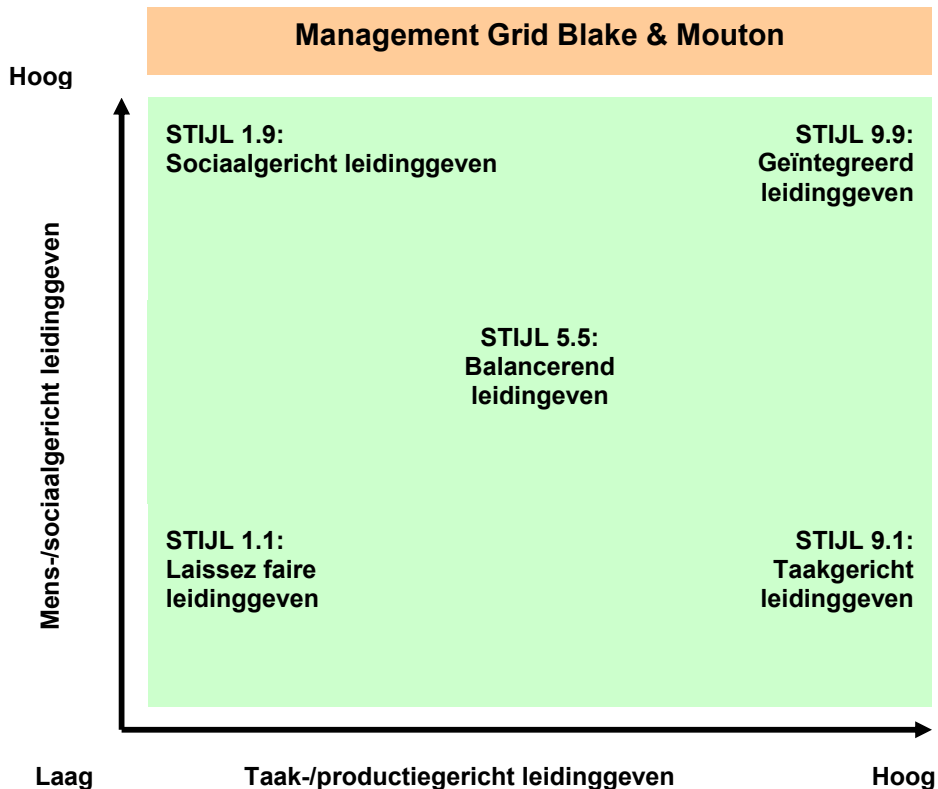
Auteur(s)

Blake
Mouton

Publicatie(s)

Korte toelichting

Blake en Mouton hebben begin jaren zestig een waardevolle bedrage geleverd met betrekking tot de theorievorming inzake de stijl van leidinggeven. Zij onderscheiden voor een leidinggevende twee hoofdtaken namelijk taak-/productiegericht en anderzijds mens-/sociaalgericht leidinggeven. Blake en Mouton onderscheiden zowel binnen de dimensie taakgericht als mensgericht negen categoriën. De twee dimensies van het leidinggeven kunnen tegen elkaar worden afgezet op een assenstelsel/matrix. Daarmede worden meteen de 81 verschillende leiderschapstijlen in kaart gebracht (the managerial grid). Op basis van onderzoek concluderen Blake en Mouton dat binnen de 81 leiderschapstijlen er vijf clusters van leiderschapstijlen (basisstijlen) zijn te onderscheiden. In het volgende schema staat de aandacht voor de taak/productie op de horizontale en de aandacht voor de medewerker op de verticale lijn.



Te gebruiken voor

Het management grid geeft inzicht in diverse stijlen van leidinggeven en is daarmee een model om bestaande en gewenste leiderschapstijlen te kwalificeren.

Kanttekening

Uit latere onderzoeken met betrekking tot doelmatig leiderschap (bijvoorbeeld Fiedler) en effectief leiderschap (Hersey en Blanchard) bleek dat er geen leidinggevende stijl bestaat die in alle werksituaties de beste is. Een leidinggevende moet meerdere leiderschapstijlen kunnen ontplooiën.

Naam

Management by Objectives (MbO)

Auteur(s)

Peter Drucker

Publicatie(s)

Drucker P.F.: The practice of Management, 1954

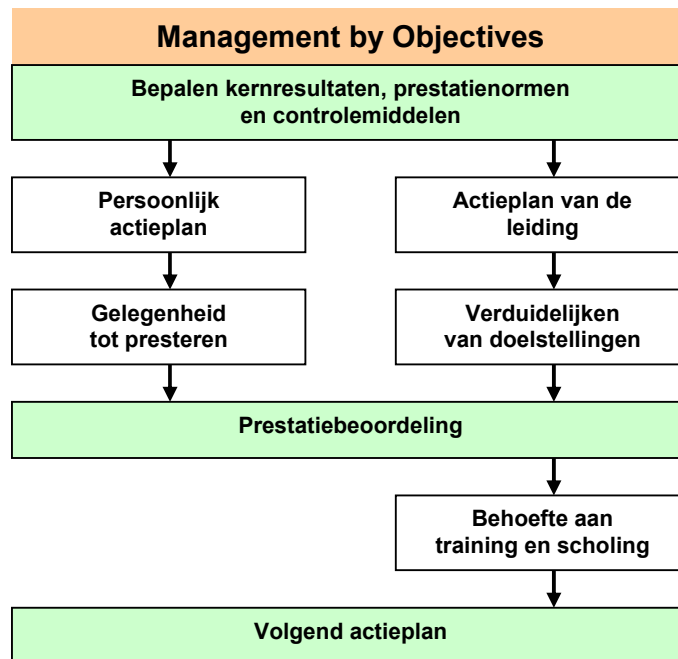
Drucker P.F.: Innovatie en onderneming; Veen, Utrecht/Antwerpen 1986

Korte toelichting

Management by Objectives (MBO) heeft tot doel de organisatorische prestaties te verbeteren door zich te richten op doelen en onderliggende doelstellingen in de gehele organisatie. Idealiter krijgen medewerkers een duidelijke input om hun doelstellingen te identificeren, de tijdsplanning etc. MBO houdt tevens in het volgen en terugkoppelen van resultaten.

MBO is het eerst beschreven door Peter Drucker in 1954 in zijn boek "The practice of Management". Volgens Drucker moeten managers de "activiteiten val" vermijden waarin zij door de dagelijkse besommeringen het werkelijke doel of de doelstellingen vergeten.

Duidelijk is dat MBO gezien kan worden als een voorloper op de Balanced Scorecard en Value Based Management. In deze beide genoemde modellen vormen Kritische Succes Factoren (KSF) en Prestatie-indicatoren (PI) belangrijke instrumenten om doelstellingen te formuleren, te meten en te evalueren.



Te gebruiken voor

MBO is een managementtechniek die uitstekend past in een markt- en resultaatgerichte organisatie waarin bevoegdheden vergaand zijn gedelegeerd. Het gebruik van de Balanced Scorecard en/of het INK model met prestatie-indicatoren vragen om een managementtechniek als MBO.

Kanttekening

- MBO werkt als je de specifieke doelstellingen weet; in 90% van de gevallen weet je ze niet.
- In de meeste gevallen worden de doelstellingen opgelegd door het hoger management.

Naam

Managementrollen van Quinn

Auteur(s)

Quinn, Robert E.

Publicatie(s)

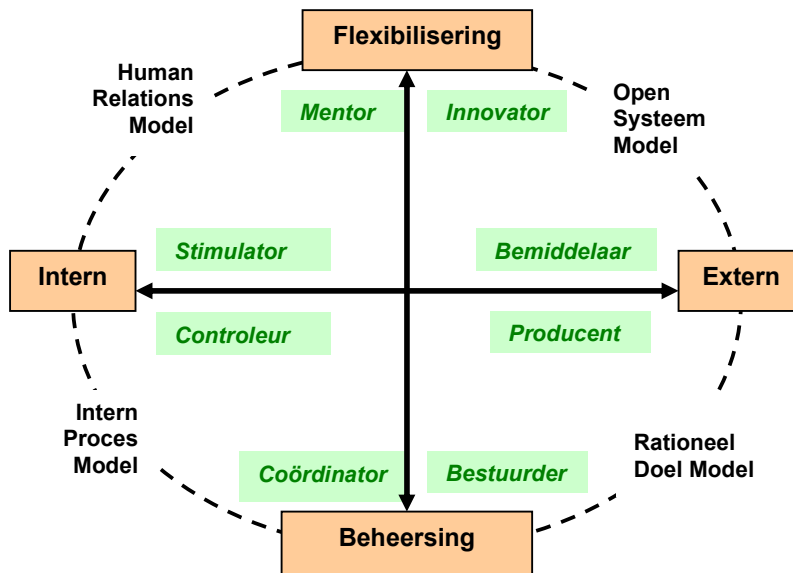
Quinn R.E. en Rohrbaugh J.: A spatial model of effectiveness criteria; towards a competing values approach to organizational analysis; Management Science, nr. 29, 1983, p. 363-377

Korte toelichting

Het framework van Quinn en Rohrbaugh is een theorie die ontwikkeld werd uit research naar de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties. Gebaseerd op statistische analyses van een uitgebreide lijst van effectieve indicatoren Quinn en Rohrbaugh (1983) ontdekten twee belangrijke dimensies in concepten van effectiviteit.

1. De eerste dimensie is gerelateerd aan de organisatie focus, van een intern accent op welzijn en ontwikkeling van mensen in een organisatie naar een externe focus op het welzijn en ontwikkeling van de organisatie zelf.
2. De tweede dimensie onderscheidt organisatorische voorkeur voor structuur en stelt het contrast voor tussen stabiliteit en beheersing en flexibiliteit en verandering.

Elk kwadrant stelt één van de vier belangrijke organisatiemodellen en management theorieën voor (Quinn, 1988). Quinn gebruikt het framework om acht categorieën van leiderschap te definiëren. Quinn stelt dat effectieve managers de competentie hebben meerdere (soms zelfs tegenstrijdige) rollen gelijktijdig te spelen.



Te gebruiken voor

Het kunnen toepassen van de juiste leiderschapsstijl in een bepaalde situatie of ontwikkelingsstadium van een organisatie is een belangrijke succes- of faalfactor. De managementrollen van Quinn zijn gedefinieerd vanuit de interne en externe organisatie focus. Andere modellen waaronder de configuraties van Mintzberg en de cultuurtypologieën van Harrison kennen eenzelfde organisatie focus waardoor de mogelijkheid ontstaat structuur, cultuur en leiderschap te combineren. De managementrollen van Quinn vormen daardoor een waardevolle bijdrage in het vaststellen van de SOLL situatie van een organisatie in verandering alsmede het sturingsvermogen tijdens het veranderingsproces.

Kanttekening

Bedenk dat de managementrollen geen vakjes zijn; het gaat om de effectieve combinatie en de flexibiliteit in handelen al naar gelang de situatie.

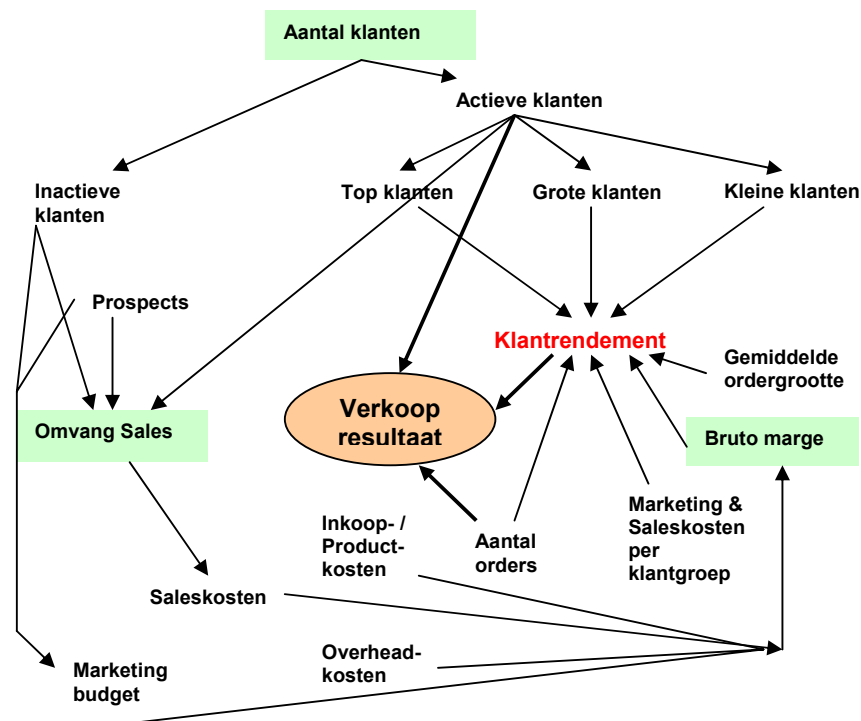
Naam

Oorzaken relatie diagram

Korte toelichting

Zoals de benaming aangeeft worden in een oorzaken relatie diagram de onderlinge relaties van oorzaken weergegeven en de relatie met het gevolg. Het gevolg is daarbij meestal het onderwerp van onderzoek. Door het inzichtelijk maken van de invloeden en hun onderlinge relaties op een eindresultaat / effect kan verbeterbeleid gestalte krijgen, bijvoorbeeld in het vaststellen van een Balanced Scorecard op afdelingsniveau.

Het diagram kent geen vaste gestructureerde opzet, bijvoorbeeld in tegenstelling tot een stroomdiagram. In het algemeen is het handig om het gevolg (het onderwerp van onderzoek in het midden van het blad / flipover te plaatsen en mogelijke oorzaken daaromheen te groeperen. Er is een vrij gebruik van kleuren, lijnen, pijlen, opmerkingen, etc.



Te gebruiken voor

Het inzichtelijk maken van de relaties oorzaken en gevolg veelal gericht op het formuleren van doelstellingen, kritische succesfactoren, normen en het opzetten van verbetertrajecten. Het instrument is zeer geschikt voor groepssessies in een beperkte omvang van het aantal deelnemers.

Kanttekening

- Het is een techniek om relaties in kaart te brengen. Hoe waardevol dit ook is, het is nog geen oplossing voor het gestelde probleem.
- Een goed alternatief is het visgraatdiagram.

Naam

Optie criteria matrix

Korte toelichting

Een optie criteria matrix is een methode om besluitvorming met betrekking tot de keuze uit een aantal opties zoveel mogelijk te objectiveren. De opties worden voorzien van een wegingsfactor voor de te onderscheiden elementen. De wegingsfactor heeft een min of meer algemene geldigheid. Vervolgens worden de opties in de situatie waarin de organisatie verkeert beoordeeld door een waardering toe te kennen. De combinatie van wegingsfactor en beoordeling leidt tot een score. De totaalscore geeft een indicatie omtrent de meest wenselijke optie.

In het onderstaande voorbeeld worden een drietal opties, een organisatie indeling op basis van functie (F-indeling), product (P-indeling) of markt (M-indeling), met elkaar vergeleken en beoordeeld. Op basis van de situatie in het desbetreffende bedrijf geeft de totaalscore aan dat het wenselijk is om de bestaande functionele indeling te wijzigen in een product- of marktgerichte indeling. Door gebruik te maken van een P of M indeling zal het bedrijf in dit geval haar effectiviteit kunnen vergroten en tevens haar interne zwakten kunnen verbeteren.

	optie 1 F-indeling			optie 2 P-indeling			optie 3 M-indeling					
	W	B	S	W	B	S	W	B	S			
Voordelen	efficiëntie bij routinematig werk	2	2	4	gemeenschappelijk doel (product) vergemakkelijkt de coördinatie	2	4	8	gemeenschappelijk doel (markt) vergemakkelijkt de coördinatie	2	2	4
	mogelijkheden automatisering	1		0	breder opgeleide managers	2		0	inspelen op specifieke marktomstandigheden is mogelijk	3		0
	hoge bezettingsgraad productiemiddelen	2		0	korte communicatielijnen	1		0	korte communicatielijnen			0
	functionele expertise en specialisatie	2	1	2	minder eentonig werk	1		0	hoge effectiviteit mogelijk	4		0
Nadelen	coördinatieproblemen door specialisatie	-1		0	gemis van de voordelen van specialisatie	-2		0	gemis van de voordelen van specialisatie	-2		0
	lange communicatielijnen	1		0	lagere efficiëntie	-2	2	-4	lagere efficiëntie	-2		0
	beperkte ontwikkeling integrale managementcapaciteit	-2		0	lage bezettingsgraad productiemiddelen			0				0
	problemen met marktgerichtheid	-3	2	-6				0				0
	functionele koninkrijkes	-2	3	-6				0				0
	winstverantwoordelijkheid alleen bij de top	-1		0				0				0
				-6				4				4

W = wegingsfactor

B = beoordeling bedrijf

S = score = W * B

Te gebruiken voor

Een optie criteria matrix is een goed instrument bij het keuzevraagstuk van de juiste veranderstrategie. Het objectificeert niet alleen de keuze maar is daarnaast ook geschikt in de communicatie tussen betrokkenen (denk aan het veranderplan).

Kanttekening

De keuze tussen opties wordt weliswaar geobjectiveerd, maar dat betekent niet dat er aan de beoordeling en de eindwaardering een absoluut oordeel mag worden toegekend. Voorzichtig dus! De twee zwakke punten in de matrix zijn:

- De onderlinge weging van de beoordelingscriteria
- De beoordeling (wie en op basis waarvan)

Naam

Overhead Value Analysis

Auteur(s)

McKinsey & Company

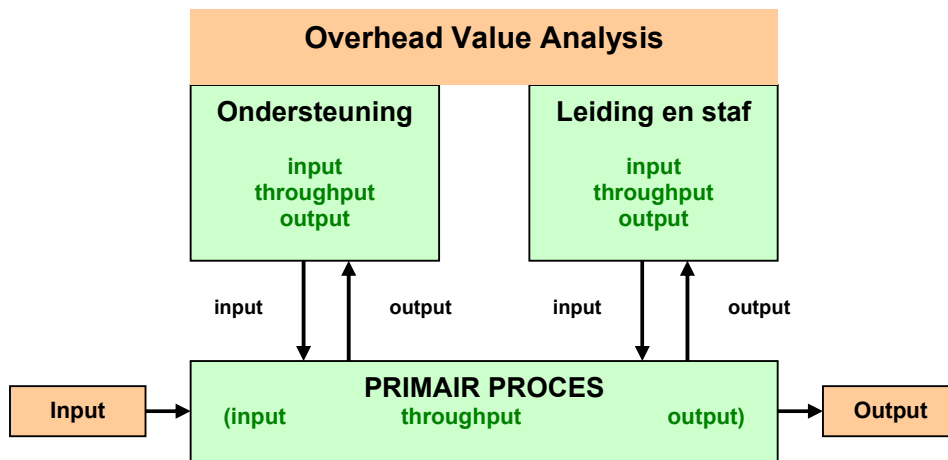
Publicatie(s)

<http://www.mckinsey.com>

Huys, G.: Overhead Value Analyse; management accounting in de praktijk. Controllers Magazine 7, nr. 4 (aug-sept) p. 25-30.

Korte toelichting

Overhead Value Analysis (OVA) is bedoeld om de interne dienstverlening ten behoeve van andere afdelingen binnen een organisatie te beoordelen. Naast het puur beoordelen vormt efficiëntieverbetering en kostenreductie het uitgangspunt van OVA. Interne afdelingen zoals inkoop, personeel & organisatie, financieel economische zaken, secretariaat en administratie leveren diensten aan de direct productieve afdelingen. De financiële lasten van deze dienstverlening worden meestal integraal doorberekend in de vorm van opslagen op het gehanteerde productie-mensuurtarief ofwel direct ten laste gebracht van de exploitatie. Hierdoor ontbreekt veelal een beoordeling en verbeteringsmogelijkheid in termen van efficiëntie en effectiviteit. OVA biedt hiervoor een aanpak.



OVA kent een uitgebreide inventarisatie en doelmatigheidsanalyse van activiteiten. Op basis van een waardetoekenning van activiteiten door de afnemers wordt een confrontatie met de actueel gerealiseerde kosten en met alternatieven mogelijk. Hieruit resulteren voorstellen gericht op verbetering, extensivering of sanering van activiteiten.

Te gebruiken voor

Toepassing vindt met name plaats bij reorganisaties waarbij het terugdringen van de overheadkosten van belang is. De voordelen zijn een beter inzicht in overheadkosten en de bijdrage van overhead in de totale kosten.

Kanttekening

- Nadelig is dat de methode alleen van toepassing is op ondersteunende diensten/ afdelingen
- De resultaten van OVA zijn vrijwel uitsluitend kwantitatief.
- Er is veel onderling overleg nodig is om de methode te laten slagen.

Naam

7S diagnosemodel McKinsey

Auteur(s)

McKinsey & Company

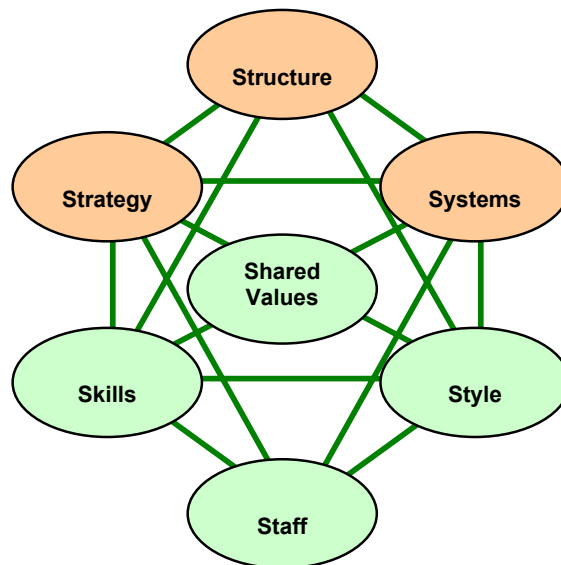
Publicatie(s)

<http://www.mckinsey.com>

Athos A. en Pascale R.: The art of Japanese management, Harmondsworth Penguin 1986

Korte toelichting

Een systeem, ontworpen door voormalige McKinsey-medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman, om de kwaliteit te meten van de prestaties die een onderneming levert: de zeven 'S'-factoren zijn verdeeld in drie 'harde' - strategie, structuur en systemen - en vier 'zachte' - stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf (in de zin van personeel). De mission statement dient ervoor te zorgen dat de zes aspecten met elkaar in evenwicht zijn, en dat zij gezamenlijk weer in evenwicht zijn met de omgeving van de organisatie. Is er sprake van een evenwicht dan mag men de organisatie intern en extern als stabiel beschouwen. Is de organisatie niet (meer) in evenwicht dan dient er een veranderingsplan te worden ontwikkeld, waardoor de organisatie na verloop van tijd intern en extern weer in evenwicht, harmonie is.



Sommige sleutelfactoren, zoals staf, strategie, structuur en systemen kunnen op korte termijn worden veranderd of bijgesteld. De drie andere factoren worden door McKinsey traagvariabelen genoemd omdat 'style', 'skills' en 'shared values' slechts op de langere termijn kunnen worden aangepast.

Te gebruiken voor

Het 7S model kan dan ook als een soort checklist worden gezien. Als we een organisatie willen analyseren met behulp van het 7S model dan kan men niet volstaan met alleen het beschrijven van de zeven aspecten maar dient men ook hun onderlinge relaties na te gaan. In de praktijk wordt het 7S model gebruikt om organisaties te beschrijven en te analyseren waar met name de zwakke plekken zitten. Het 7S model is goed te koppelen aan de configuratietheorie van Henry Mintzberg; per configuratie is het 7S model toepasbaar.

Kanttekening

- De causale verbanden tussen de S-en zijn niet duidelijk beschreven.
- Niet elke verandering van een ongewenste situatie vereist een integrale diagnose door middel van het 7S model. In veel gevallen volstaat een partiële diagnose en verbeterplan.

Naam

Situationeel leiderschap Hersey & Blanchard

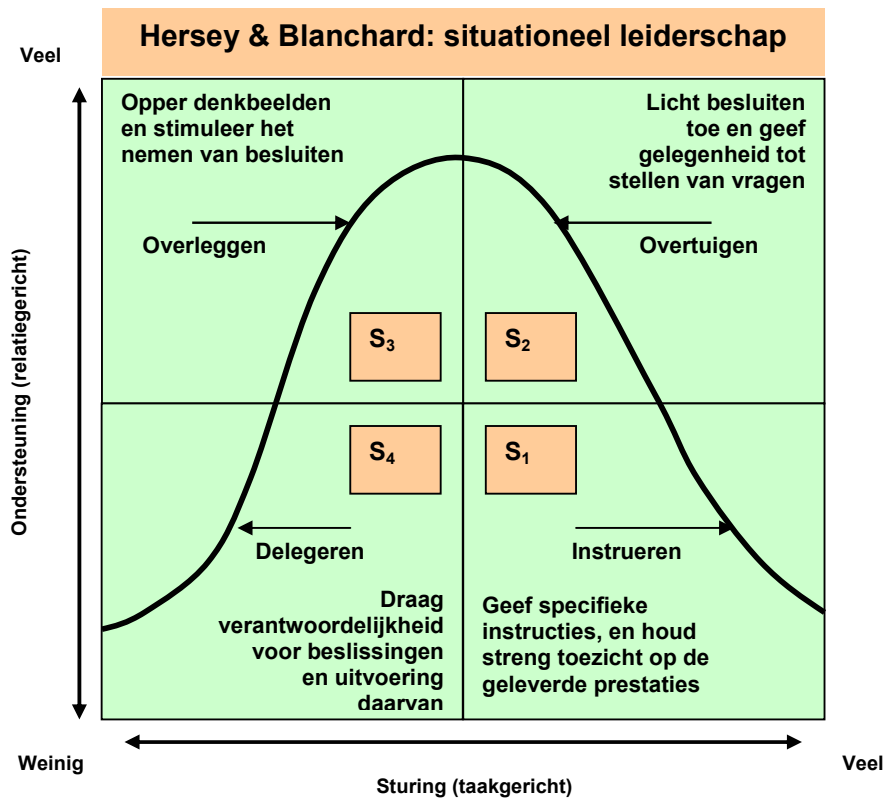
Auteur(s)

Hersey
Blanchard

Publicatie(s)

Korte toelichting

De vereiste stijl van leiding geven hangt af van de mate van taakvolwassenheid (maturity) van de medewerkers. Hieronder verstaan zij het kunnen en willen nemen van verantwoordelijkheid voor een bepaalde taak in een specifieke situatie. Dit is afhankelijk van de bekwaamheid en de bereidheid van de medewerker. De leider kan de medewerker tot prestaties brengen door sturing en ondersteuning.



Te gebruiken voor

De leidinggevende kan zijn medewerker meer taakvolwassen maken door zijn stijl van leidinggeven daaraan aan te passen. In het geval van een lage taakvolwassenheid zal een meer medewerkergerichte, begeleidende, stimulerende stijl van leidinggeven geëigend zijn. Binnen het takenpakket van leidinggevend vindt dus een verschuiving plaats van minder direct toezicht houden op de productie naar meer beleidsvorming en werkbegeleidende, coachingscontacten met de medewerkers. De mix van stijlen dient een gestructureerd, samenhangend geheel van activiteiten binnen de managementfunctie te zijn. Het model biedt een handvat voor het aanpassen van de leiderschapsstijl en het bevorderen van de taakvolwassenheid van medewerkers. Het model is ook toepasbaar in het onderwijs!

Kanttekening

In de praktijk is het niet noodzakelijk, zelfs soms onwenselijk, om de leiderschapsstijl te ontwikkelen van S1 naar S4. In een situatie van coachend leiderschap en ontoereikende taakvolwassenheid is het vaak noodzakelijk om terug te grijpen op directe instructie om 'de klok weer gelijk te zetten'.

Naam

SWOT analyse

Auteur(s)

Publicatie(s)

Hunger J.D. en Wheelen T.L.: Strategic Management, Reading Addison-Wesley 1998

Korte toelichting

De primaire doelstelling van de SWOT analyse is het aan elkaar koppelen van kansen en bedreigingen in de omgeving en de sterkten en zwakten van de organisatie. Op deze wijze rangschikt men externe ne interne factoren om de best mogelijke strategie te bepalen.

	Kansen	Bedreigingen
Sterkten	KS Strategieën Ontwikkelen Groeien	BS Strategieën Consolideren Stabiliseren Ontwikkelen
Zwakten	KZ Strategieën Ontwikkelen Versterken Verbeteren	BZ Strategieën Afbouwen Stoppen Saneren

Te gebruiken voor

SWOT analyse is een erg effectieve manier om de sterkten en de zwakten van een organisatie in kaart te brengen en/of de kansen en bedreigingen voor de onderneming te onderzoeken. De SWOT analyse kan gebruikt worden om de organisatie te de activiteiten focussen op de gebieden waarop men sterk is en waar de grootste kansen liggen.

Kanttekening

- Het invullen van de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen is in de praktijk niet zo eenvoudig als het lijkt. De beslissing over de strategische alternatieven is dat evenmin.
- Laat het niet 'verworden' tot een 'so what analyse'. Het doel is niet alleen de confrontatie of een strategische richting maar met name de vertaling naar operationele doelen en acties.

Naam

Teamrollen Belbin

Auteur(s)

Belbin R.M.

Publicatie(s)

Belbin R.M.: Management teams, why they succeed or fail, London, Heinemann 1985

Korte toelichting

Teamrolmanagement (een methode van Belbin) vormt de sleutel tot optimale teamprestaties. Belbin onderscheidt acht verschillende persoonlijkheden (teamrollen), die ieder bijdragen tot een succesvol team. Onderzoek leert dat een team met enkel briljante individuen vaak niet goed presteert. Een effectief team bestaat uit mensen met verschillende kwaliteiten. Zo kan het team elke situatie aan.

Iedere persoon kan minimaal twee rollen probleemloos uitvoeren. Er zijn echter ook altijd minimaal twee rollen die helemaal niet bij iemand passen.

Belbin: teamrollen	
Rol	Sterkten
Plant Leader (PL) Voorzitter	Creatief, onorthodox
Resource Investigator (RI) Brononderzoeker/netwerker	Ondernemend, legt contacten
Coördinator (CO) Coördinator	Goede voorzitter, haalt doelen
Shaper (SH) Vormer	Uitdagend, dynamisch
Monitor Evaluator (ME) Monitor	Scherpziend, oordeelt accuraat
Team Worker (TW) Groepswerker	Coöperatief, diplomatisch
Implementer (IMP) Innovator	Efficiënt, gedisciplineerd
Completer Finisher (CF) Zorgdrager	Consciëntieus
Specialist (SP) Specialist	Denker, kenniszoeker

Te gebruiken voor

Bij het samenstellen van teams wordt in de praktijk nog te weinig aandacht gegeven aan een evenwichtige samenstelling. De theorie van Belbin voorziet hierin.

Kanttekening

- Er zijn naast de teamrollen van Belbin nog andere criteria mogelijk om teams samen te stellen die goed en effectief functioneren, zoals bijvoorbeeld persoonlijke voorkeuren (het klikt tussen ons), de dynamieken van Human Dynamics en multidisciplinaire teams (verschillende functionele gebieden of afdelingen).
- Belbin doet geen uitspraken over technische vaardigheden.

Naam

Theorie X / Y McGregor

Auteur(s)

Douglas McGregor

Publicatie(s)

McGregor D.: The Human Side Of Enterprise, 1960.

Korte toelichting

McGregor, een Amerikaanse sociaal psycholoog, is de auteur van de befaamde Theory X en Theory Y

Theorie X Theorie Y McGregor		
	Theorie X	Theorie Y
Veronderstellingen	Mensen houden van nature niet van werken en zullen dat vermijden als ze kunnen.	Mensen zien werk even natuurlijk als slapen en rusten. Mensen geven eenzelfde hoeveelheid energie en mentale inspanning in hun werk als in hun privé leven.
	Omdat mensen werken niet leuk vinden moeten ze gecontroleerd worden door het management en door sancties als ze niet hard genoeg werken.	Mensen zijn gemotiveerd, zij zullen zich zelf richten op de doelen van de organisatie. Controle en sancties zijn niet de enige mechanismen om mensen te laten werken.
	De gemiddelde medewerker wil gedirigeerd worden.	Taakvoldoening is de sleutel voor betrokkenheid van medewerkers en voor het zekerstellen van hun medewerking.
	Mensen vinden verantwoordelijkheid niet leuk.	Mensen zoeken en leren verantwoordelijkheid accepteren. De gemiddelde mens zal deze niet alleen accepteren maar zelfs zoeken.
	De gemiddelde mens heeft geen ambitie en heeft zekerheid op het werk nodig.	Mensen zijn creatief. Hun inventiviteit moet gebruikt worden om problemen op te lossen op het werk.
Toepassing	Shop Floor productie, massaproductie.	Professionele diensten, kennisintensieve arbeid, managers en professionals.
Geschikt voor	Efficiënte werkzaamheden op grote schaal.	Participerend, complexe probleem oplossing.
Stijl van leidinggeven	Autoritair leiderschap, hard management.	Participerend, zacht management.

Te gebruiken voor

De theorie van McGregor geeft inzicht in het mensbeeld achter 'hard' of 'zacht' management en de toepassing daarvan in organisaties.

Kanttekening

Management is niet alleen hard of zacht, maar is in de praktijk veelvormig (zie Quinn), situationeel bepaald (zie Hersey en Blanchard) en veelal ontwikkelbaar.

Naam

Verandermatrix Peter Camp

Auteur(s)

Camp, Peter

Publicatie(s)

<http://www.campmatrix.nl>

Korte toelichting

Peter Camp [1994] heeft het model van Tichy, Managing strategic change [1983] uitgewerkt in een matrix voor het visualiseren en aanpakken van organisatieveranderprocessen. Hij benoemt de rijen en kolommen iets anders en plaatst in de cellen mogelijke aangrijpingspunten voor organisatieverandering.

Camp gebruikt deze matrix om naar diverse aspecten van organisatieverandering te kijken. Door iedere cel nader te specificeren komen alle relevante aspecten aan de orde. Toepassing van de matrix "garandeert" dat alle relevante aspecten aan de orde komen, door de matrix te gebruiken als checklist bij het betreffende veranderproces.

	Beleid	Organisatie	Personeel
Technisch	1. Doelen/werkwijze <ul style="list-style-type: none"> • Kernactiviteiten • Strategische planning • Marketing • Financiering 	2. Taken/bevoegdheden <ul style="list-style-type: none"> • Organisationschema • Taak/projectomschrijving • Informatiesystemen • Procedures 	3. Vaardigheden <ul style="list-style-type: none"> • Functie-eisen • Werving en selectie • Knowhow • Salariëring
	Politiek	4. Beleidsbeïnvloeders <ul style="list-style-type: none"> • Directie • Belangengroepen • Klanten • Financiers 	5. Besluitvorming <ul style="list-style-type: none"> • Participatie • Beoordeling resultaten • Overleg • Onderhandelingen
Cultuur		7. Bedrijfsklimaat <ul style="list-style-type: none"> • Visie • Betrokkenheid • Uitstraling • Huisstijl 	8. Samenwerking <ul style="list-style-type: none"> • Probleemoplossing • Samenspel • Ideeënafstemming • Vergaderaanpak

Te gebruiken voor

De meest voor de hand liggende toepassingsmogelijkheid is het gebruik als checklist. Door voor het starten van een verbeterproject de verschillende succesfactoren na te lopen kan nagegaan worden 'of aan alles is gedacht'. Het nader concretiseren voor de eigen situatie van de verschillende factoren in een 'bedrijfsverbetermatrix' geeft extra toegevoegde waarde.

Een tweede toepassingsmogelijkheid is het leggen van verbanden tussen cellen of factoren.

Kanttekening

Geen specifieke nadelen.

Naam

Veranderkwadranten van Berenschot

Auteur(s)

Berenschot Groep B.V; the Change Factory 1999 (verandergroep)

Publicatie(s)

<http://www.berenschot.com>

Artikel van drs. E.E. Schaafsma en drs. M.A. Kruijff, Bedrijfskundig Vakblad 11 (1999) nr. 5 (aug.), p. 10-16.

The Change Factory presenteert: Het Idee Verandering; uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam 1999 ISBN 9057120658

Korte toelichting

De veranderstrategieën van Berenschot zijn gebaseerd op verandertrajecten bij een 11-tal grote Nederlandse organisatie.

De best passende aanpak wordt naar de mening van Berenschot bepaald door een combinatie van het type organisatie en het type verandering waar de organisatie mee te maken krijgt. Berenschot maakt onderscheid tussen warme en koude veranderingen en tussen koude en warme organisaties. Deze soorten verandering en soorten organisaties vragen om een variërende benadering en passende veranderstrategieën. Wanneer het type verandering en het soort organisatie bekend is, kan de meest passende veranderstrategie worden gekozen.

Veranderstrategieën Berenschot		
	Koude organisatie	Warme organisatie
Koude verandering	<p>Reactief veranderen:</p> <p>Interveniëren</p> <p>Cijfers, bedrijfsprocessen, structuur en systemen (harde kant van de organisatie).</p>	<p>Interactief veranderen:</p> <p>Transformeren</p> <p>Team, probleemoplossend vermogen en autonome motivering van spelers.</p>
Warme verandering	<p>Actief veranderen:</p> <p>Implementeren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visie topmanagement vertaald naar systemen • Sturing en procedures • Zakelijke houding 	<p>Pro-actief veranderen:</p> <p>Vernieuwen</p> <p>Vernieuwen is strategie</p>

Te gebruiken voor

In het scala van veranderstrategieën biedt Berenschot een uitstekend te gebruiken indeling van zowel het type verandering als ook het type organisatie. De combinatie van type verandering en type organisatie geeft de manager / organisatieadviseur een praktische leidraad voor de aard, de richting en instrumenten in het veranderproces.

Kanttekening

- Geen organisatie is dezelfde en geen veranderproces is gelijk; er is geen strategie de beste. Een indeling maakt vaak gebruik van stereotypen; de praktijk vertoont vaak mengvormen / -situaties.
- Een organisatie ziet zichzelf niet graag gekarakteriseerd als een koude organisatie.
- Opwarmen of afkoelen van een organisatie behoort ook tot de mogelijkheden.

Naam

Vijf krachten concurrentie analyse Porter

Auteur(s)

Michael Porter

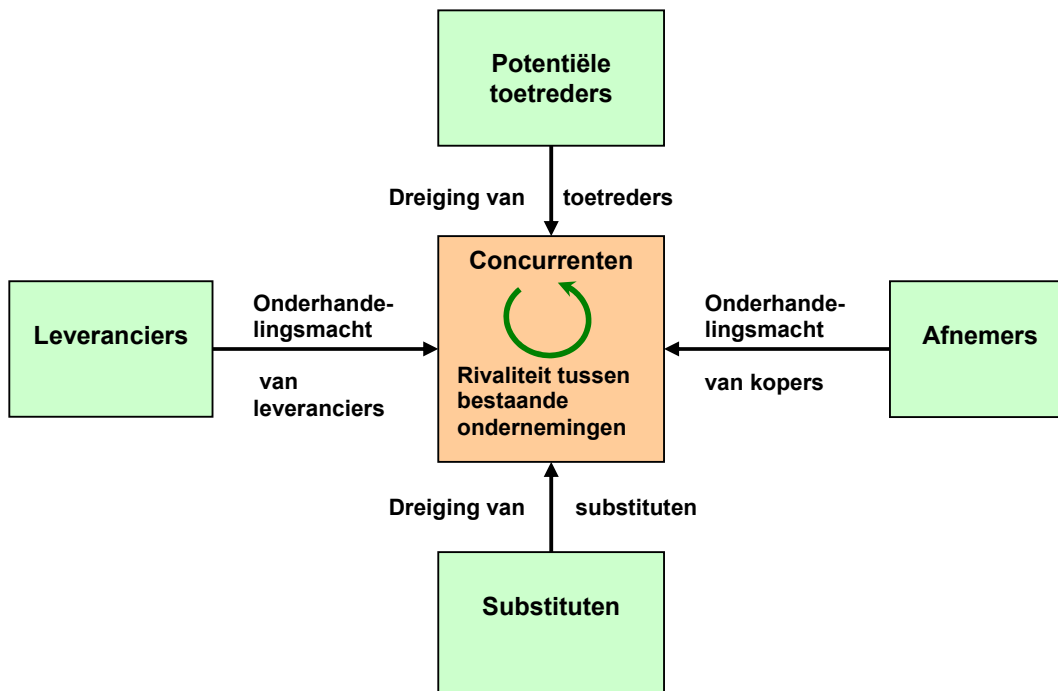
Publicatie(s)

Porter M.E.: Competitive Strategy; Harper & Row, New York 1985

Korte toelichting

Het vijf krachten model van Porter is een veelgebruikt instrument voor een business unit strategie om een extern → interne analyse te maken van de attractiviteit (waarde) van een industriële structuur. De krachtenanalyse wordt uitgevoerd op een vijftal fundamentele concurrentiekrachten:

1. **Toetreding van nieuwe concurrenten** (hoe gemakkelijk of moeilijk is het voor nieuwe toetreders om actief op de markt te worden, welke toetredingsdrempels bestaan er)
2. **Dreiging van substitutie** (hoe gemakkelijk kan ons product of dienst worden vervangen, vooral goedkoper)
3. **Onderhandelingsmacht van kopers** (hoe sterk is de positie van kopers, kunnen ze samenwerken om grotere volumes te bestellen tegen gunstiger voorwaarden)
4. **Onderhandelingsmacht van leveranciers** (hoe sterk is de positie van verkopers, zijn er vele of maar enkele potentiële leveranciers, is er een monopolie)
5. **Rivaliteit tussen de bestaande aanbieders** in de markt (is er een heftige concurrentie, is één speler dominant of zijn alle aanbieders vrijwel even groot in omvang en kracht)



Te gebruiken voor

Porter's vijfkrachten model is een goed instrument om, gestructureerd, concurrentiekrachten in beeld te brengen ten behoeve van strategievorming. Het heeft in veel gevallen bewezen nuttig te zijn. Het model is vooral sterk in het denken extern → intern; dat maakt het vooral geschikt voor organisaties die hun marktgerichtheid moeten verbeteren.

Kanttekening

- Vermeden moet worden dat het blijft steken in een uitgebreide inventarisatie.
- Het model is niet gericht op de eigen competenties en mogelijkheden.

Naam

Visgraatdiagram

Auteur(s)

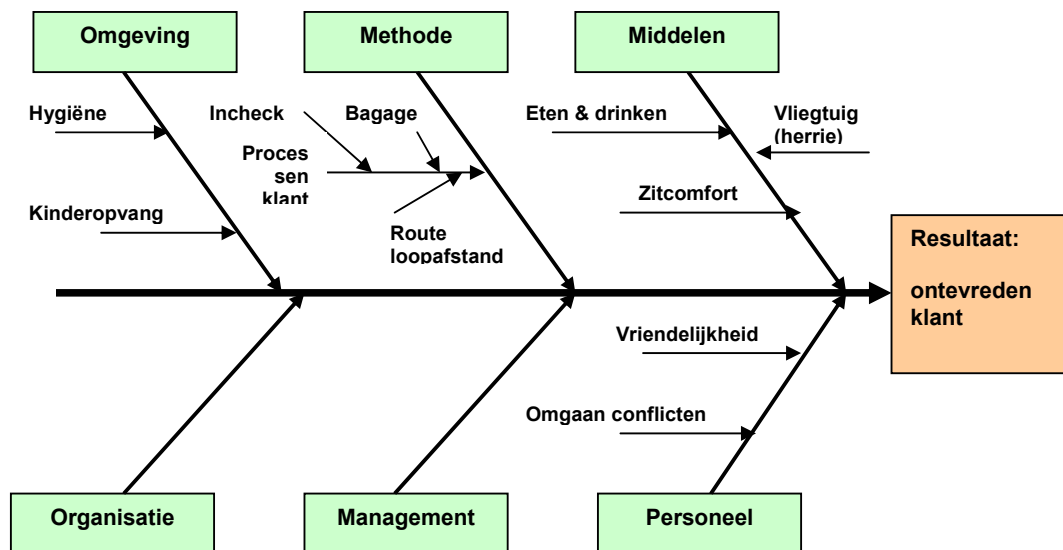
Ishikawa

Publicatie(s)

Korte toelichting

In een visgraatdiagram worden oorzaken en relaties weergegeven die leiden tot een bepaald gewenst of een ongewenst resultaat veroorzaken. Het is afkomstig uit de kwaliteitszorg waarin het gebruikt wordt om de invloed van factoren op bepaalde kwaliteitsaspecten vast te stellen om daarmee gericht verbeteringsacties te kunnen ondernemen.

Het visgraatdiagram maakt gebruik van een standaardindeling, zoals onderstaand voorbeeld laat zien.



De invloedsfactoren worden als pijlen weergegeven vanuit een zestal aspecten. Hierdoor worden de relaties tussen invloedsfactoren gevisualiseerd.

Te gebruiken voor

Het is een handig middel om de invloedsfactoren van een effect/resultaat in kaart te brengen. Bij veranderingsprocessen kan het gebruikt worden in de analyse van de IST situatie om bestaande knelpunten op te sporen.

Kanttekening

- Dezelfde kanttekening als bij het oorzaken relatiediagram. Het is een techniek om relaties in kaart te brengen. Hoe waardevol dit ook is, het is nog geen oplossing voor het gestelde probleem.
- Zie ook oorzaken relatie diagram.

Naam

Waardeketen, value chain Porter

Auteur(s)

Michael Porter

Publicatie(s)

Porter M.E.: Competitive Strategy; Harper & Row, New York 1985

Korte toelichting

Is een belangrijkst instrument voor het vinden van manieren om meer klantenwaarde te creëren.

Is een analysemethode om concurrentievoordelen en –kanttekening te identificeren

De value chain splitst een bedrijf op in negen waardegenererende activiteiten.

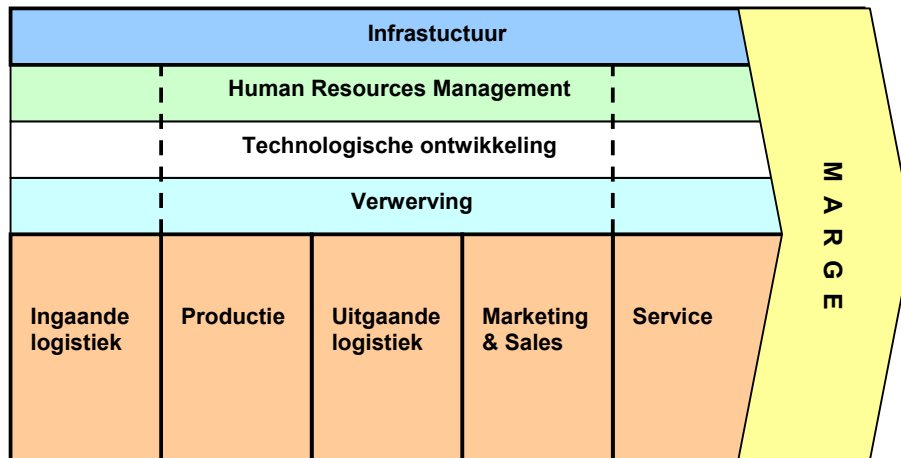
Primaire activiteiten:

- inkomende logistiek
- operationele activiteiten
- uitgaande logistiek
- marketing en verkoop
- service

Ondersteunende activiteiten:

- infrastructuur
- human resources management
- technologieontwikkeling
- inkoop

Het doel van de waardeketen is inzicht te krijgen in kostenstructuren van de specifieke activiteiten om potentiële bronnen van concurrentiedifferentiatie ontdekken



Te gebruiken voor

Instrument om management en medewerkers inzicht te verschaffen in de te onderscheiden hoofd- en deelactiviteiten van een onderneming vanuit “waardecreatie”. In samenhang met Activity Based Costing ontstaat ook een samenhang met “offers / kosten”. Vooral geschikt voor ondernemingen waarbij de ketenbeheersing en onderlinge afstemming slecht of suboptimaal is.

Vanuit het gezichtspunt van Value Based Management helpt de waardeketen een relatief concurrentievoordeel op te bouwen, tezamen met Porter’s ideeën over concurrentievoordeel.

Kanttekening

In de praktijk is het een lastige analyse die niet mag blijven steken in algemeenheden.

Naam

Weerstand interventiestrategie Kotter en Schlesinger

Auteur(s)

Kotter and Schlesinger (1979)

Publicatie(s)

Korte toelichting

De zes benaderingen van verandering door Kotter and Schlesinger is een model om weerstanden tegen verandering in organisaties te voorkomen, te verminderen of te minimaliseren.

Kotter and Schlesinger geven zes benaderingen aan om met deze typen veranderweerstand om te gaan:

1. **Opleiding en communicatie**
Indien er een gebrek aan informatie of niet accurate informatie bestaat. Een van de beste manieren om weerstand te overwinnen is om mensen vóóraf in te lichten over de veranderingsinspanning.
2. **Participatie en betrokkenheid**
Wanneer de initiatiefnemers niet alle informatie hebben die nodig is om de verandering gestalte te geven en wanneer anderen een aanzienlijke weerstandsmacht hebben. Wanneer medewerkers betrokken zijn bij de verandering zullen ze naar alle waarschijnlijkheid meegaan in verandering in tegenstelling tot weerstand tegen verandering.
3. **Faciliteren en ondersteunen**
Als personen weerstand tegen verandering vertonen veroorzaakt door aanpassingsproblemen. Manager kunnen potentiële weerstand de kop indrukken door medewerkers te ondersteunen in moeilijke tijden. Management hulp helpt medewerkers om te gaan met angst en ongerustheid tijdens de veranderperiode.
4. **Onderhandelen en overeenstemming**
Als iemand of een groep in de verandering niet meegaat en waarbij deze persoon of groep een aanzienlijke macht heeft in de weerstand tegen verandering. Managers kunnen deze weerstand bestrijden door aan de medewerkers voordelen / privileges te bieden.
5. **Manipuleren en samenwerken**
Wanneer andere tactieken niet werken of te duur zijn. Kotter and Schlesinger doen de suggestie dat een effectieve manipulatie techniek gericht is op samenwerking met de tegenstanders van verandering.
6. **Expliciteren en dwang impliciteren**
Als snelheid geboden is en alleen te gebruiken als laatste redmiddel. Managers kunnen medewerkers expliciet of impliciet dwingen veranderingen te accepteren wanneer zij duidelijk maken dat verzet leidt tot het verliezen van hun baan, ontslag, overplaatsing of afzien van promotiemogelijkheden.

Te gebruiken voor

Technieken om weerstand in veranderprocessen te verminderen.

Kanttekening

Een goede analyse van de mate van weerstand, de mogelijke oorzaken en de verschijningsvormen van weerstand is nodig om effectief gebruik te maken van genoemde weerstand interventiestrategieën.

Naam

Weerstandmodel Zaltman en Duncan

Auteur(s)

Zaltman, Duncan 1977

Publicatie(s)

Korte toelichting

1. Attitdefase

Attitude inzake onmisbaarheid van de eigen competenties voor de organisatie

Management: mening proberen om te buigen; vertalen naar de meerwaarde binnen de nieuwe situatie

2. Legitimatiefase

Betrokkene zoekt bevestiging met betrekking tot organiseren weerstand of acceptatie verandering

Management: hoe is de sociale acceptatie of afwijzing

3. Experimentfase

Weinig vertrouwen in eigen kunnen; graag experimenteren

Management: positief benaderen; werken met simulaties

4. Evaluatiefase

Voorlopige acceptatie of afwijzing nieuwe situatie

5. Definitieve acceptatie- of verwerpingsfase

Cognitieve, affectieve en gedragsfactoren spelen een rol

Management: geeft helder beeld van consequenties in geval van acceptatie of verwerping van de nieuwe situatie

6. Resolutiefase

Dissonantiereductie: reduceren van verschil door betrokkene gewenste en door management opgelegde situatie

Indien betrokkene niet accepteert dan zal hij/zij de consequenties moeten accepteren en de organisatie verlaten

Te gebruiken voor

Een model om weerstand in veranderprocessen stapsgewijs te verminderen.

Kanttekening

Het is geen noodzaak om alle fasen te doorlopen.