

DRS. MARC A. MUNTINGA

# Managementmodellen voor strategie en kwaliteit

3e druk

# Inhoud

|  |    |
|--|----|
| Voorwoord en dankwoord   | 9  |
| 1 Inleiding  | 11 |
| 1.1 Gebruik van modellen   | 11 |
| 1.2 Afbakening   | 14 |
| 1.3 Leeswijzer   | 15 |
| 1.4 Procesdimensie   | 18 |
| 1.5 Inhoudelijke dimensie  | 19 |
| 1.6 Omgevingsdimensie  | 20 |
| 2 Managen is puzzelen  | 23 |
| 3 Het INK-managementmodel  | 35 |
| 3.1 Historie   | 35 |
| 3.2 Beschrijving van het model                                     | 36 |
| 3.3 De stappen van het INK-managementmodel                         | 43 |
| 3.4 De tien aandachtsgebieden                                      | 45 |
| 3.5 Het INK-managementmodel als ontwikkelingsmodel: vier dimensies | 51 |
| 3.6 Het INK-managementmodel en de planning- en controlcyclus       | 55 |
| 3.7 Sterkte en zwakte van het model                                | 55 |
| 3.8 Literatuursuggesties   | 56 |
| 4 De Balanced Scorecard  | 59 |
| 4.1 Samenvatting   | 59 |
| 4.2 Historie   | 59 |
| 4.3 Beschrijving van het instrument                                | 61 |
| 4.4 Het stappenplan  | 69 |
| 4.5 Sterkten en zwakten van het model                              | 71 |
| 4.6 Literatuursuggesties   | 72 |
| 5 De Strategy Map  | 75 |
| 5.1 Samenvatting   | 75 |
| 5.2 Historie   | 75 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 5.3 | Beschrijving van het instrument                            | 77  |
| 5.4 | Stappenplan  | 77  |
| 5.5 | Case, beschrijving via stappenplan                         | 81  |
| 5.6 | Sterkten en zwakten  | 82  |
| 5.7 | Literatuursuggesties                                       | 82  |
| 6   | ISO 9000 en certificatie                                   | 83  |
| 6.1 | Samenvatting   | 83  |
| 6.2 | Inleiding  | 83  |
| 6.3 | Historie   | 84  |
| 6.4 | Beschrijving van het instrument                            | 87  |
| 6.5 | Het certificatieproces in stappen                          | 88  |
| 6.6 | Sterkte en zwakte van het model                            | 93  |
| 6.7 | Literatuursuggesties                                       | 94  |
| 7   | Six Sigma  | 97  |
| 7.1 | Samenvatting   | 97  |
| 7.2 | Historie   | 97  |
| 7.3 | Wat is Six Sigma?  | 98  |
| 7.4 | De implementatie van Six Sigma                             | 102 |
| 7.5 | Six Sigma: het probleemoplossingsproces via de DMAIC-fasen | 104 |
| 7.6 | Sterkten en zwakten van Six Sigma                          | 108 |
| 7.7 | Literatuursuggesties                                       | 109 |
| 8   | Kwaliteitshandvesten                                       | 111 |
| 8.1 | Samenvatting   | 111 |
| 8.2 | Historie   | 112 |
| 8.3 | Beschrijving van het model                                 | 113 |
| 8.4 | Het stappenplan  | 114 |
| 8.5 | Sterkten en zwakten van het model                          | 125 |
| 8.6 | Controle en evaluatie                                      | 126 |
| 8.7 | Twee voorbeelden van kwaliteitshandvesten                  | 126 |
| 8.8 | Literatuursuggesties                                       | 129 |
| 9   | Het SERVQUAL-model   | 131 |
| 9.1 | Samenvatting   | 131 |
| 9.2 | Historie   | 131 |
| 9.3 | Beschrijving van het model                                 | 134 |
| 9.4 | De gaps  | 137 |
| 9.5 | Sterkte en zwakten van het model                           | 143 |
| 9.6 | Literatuursuggesties                                       | 144 |

|  |     |
|--|-----|
| 10 Benchmarking  | 147 |
| 10.1 Samenvatting  | 147 |
| 10.2 Inleiding   | 147 |
| 10.3 Historie  | 148 |
| 10.4 Beschrijving van het model                                    | 149 |
| 10.5 Typen benchmarking  | 150 |
| 10.6 Het stappenplan   | 153 |
| 10.7 Sterkten en zwakten van het model                             | 155 |
| 10.8 Literatuursuggesties  | 157 |
| 11 Investors in People (IIP)                                       | 159 |
| 11.1 Samenvatting  | 159 |
| 11.2 Historie  | 159 |
| 11.3 Beschrijving van het model                                    | 159 |
| 11.4 Wat voegt IIP toe?  | 165 |
| 11.5 Het stappenplan <sup>4</sup>                                  | 167 |
| 11.6 Sterkten en zwakten van het model                             | 168 |
| 11.7 Literatuursuggesties  | 169 |
| 12 Prestatie-indicatoren   | 171 |
| 12.1 Samenvatting  | 171 |
| 12.2 Inleiding   | 172 |
| 12.3 Historie  | 172 |
| 12.4 Beschrijving van het model: meer inzicht met een<br>overzicht | 173 |
| 12.5 Het stappenplan   | 173 |
| 12.6 Sterkten en zwakten van het model                             | 179 |
| 12.7 Literatuursuggesties  | 181 |
| 13 Veranderkunde en interventiemogelijkheden                       | 183 |
| 13.1 Inleiding   | 183 |
| 13.2 Intervenieren   | 184 |
| 13.3 I. De inventarisatiefase                                      | 186 |
| 13.4 II. De beslissingsfase  | 197 |
| 13.5 Slotwoord   | 204 |
| 13.6 Literatuur  | 204 |
| Noten  | 205 |
| Verantwoording van de afbeeldingen                                 | 209 |
| Trefwoordenregister  | 213 |

# Voorwoord en dankwoord

Wederom een nieuwe druk van het boek. De ‘managementwereld’ is volop in beweging. Nieuwe inzichten, nieuwe perspectieven en een ander economisch tij.

Kwaliteit staat meer dan ooit op de agenda. Het staat strategischer op de managementagenda. Tussen de reguliere drukke werkzaamheden door is het toch weer gelukt een update van het boek te maken. Sterker nog, er zijn nieuwe hoofdstukken aan toegevoegd. Het is een geheel verbeterde druk geworden.

Dit had niet zonder ondersteuning gekund. Een goed boek kent vele vaders en moeders. Graag bedank ik iedereen voor de bijdrage. In het bijzonder Niels Lagerveld, met wie ik aan eerdere versies van dit boek samen vorm heb gegeven. En ook ‘special thanks’ voor de heer Norman Speirs (Management Wisdom Institute Europe te United Kingdom) voor de plezierige samenwerking en de waardevolle inzichten die zijn verwerkt in het tweede hoofdstuk. Met trots bedank ik ook Jan Maas voor zijn ondersteuning bij het laatste hoofdstuk. Samenwerking met deze éminence grise van het organisatieadviesvak is altijd inspirerend. Ook hartelijk dank aan collegae Monique Staps en Aniek Geerts bij de researchwerkzaamheden.

Havelte/Cadzand 2009  
*Marc Muntinga*

Veel leesplezier gewenst, opmerkingen reacties en suggesties blijven welkom:  
mm@munthoff.nl

# I Inleiding

*‘Een model is zo goed als de hand die het hanteert.’*

Er komt veel op managers af. En er wordt steeds meer van het management gevraagd. Een schaap met vijf poten. En het aantal managementfuncties blijft stijgen: ‘Het afgelopen jaar is het aantal managementfuncties in Nederland met 90.000 gestegen’ (*NRC Handelsblad*, 13 november 2003). De zes jaar daarna is de ontwikkeling vergelijkbaar.

Parallel met de groei van het belang van management zwelt de kritiek aan. Het schaap met de vijf poten is het zwarte schaap aan het worden. Er is te veel management (in aantallen en in lagen), de toegevoegde waarde is te beperkt en het leidt af van het ‘echte werk’ en de inhoud (denk bijvoorbeeld aan het onderwijs en de zorg). En professionals hebben er last van.

Uiteraard ligt de waarheid ergens in het midden. Ondertussen is het realiteit van alledag.

## 1.1 Gebruik van modellen

### **Verandering, complexiteit en onzekerheid**

Het oude denken dat turbulentie en chaos alleen voorkomen tussen stabiele perioden klopt niet meer. De echt stabiele perioden lijken er niet meer te zijn. Managen betekent steeds vaker omgaan met continue veranderingen.

De wereld van het management is mede hierdoor onzeker. De onzekerheid ontstaat doordat situaties steeds maar veranderen en tegelijkertijd de complexiteit toeneemt, alles hangt met alles samen. En dan ontstaat een eenvoudige formule:

veranderlijkheid × complexiteit = onzekerheid.

Goed management betekent voor uzelf een manier vinden om om te gaan met deze onzekerheden. En dit kunnen overbrengen aan het team dat u aanstuurt.

Het gebruik van managementmodellen is een manier om met onzekerheden om te gaan. Een model ondersteunt in besluitvorming: dit doen we wel en dit doen we niet. Het model ordent, stuurt en reduceert complexiteit.

## Model

Onder een managementmodel versta ik een structuur of weergave die de werkelijkheid vereenvoudigt. Managementmodellen ondersteunen bij het hanteren van een onzekerheid, bijvoorbeeld door complexiteitsreductie in de vorm van het ontwikkelen van een gezamenlijke taal (een basis voor dialoog).

## De 'bijsluiter'

Tegenwoordig zijn er bij alle financiële producten een financiële bijsluiter. Eigenlijk vraagt het gebruik van managementmodellen om iets vergelijkbaars. Er hoort een waarschuwing bij, een beetje in lijn met: in het verleden behaalde resultaten bieden geen garanties voor de toekomst.

Managementmodellen worden gepropageerd door wetenschappers en adviseurs. Sommigen daarvan verkrijgen zelfs de status als goeroe. Management zoekt naar een reductie van complexiteit, een bevatten van veranderingen met als doel de onzekerheden acceptabel te maken. Hier sluiten wetenschappers en adviseurs op aan.

Luchien Karsten en Kees van Veen (1998) hebben in hun boek *Management-concepten in beweging* managementmodellen 'uit elkaar' gehaald en gekeken wat er nu eigenlijk in zit. Waaruit is zo'n model nu eigenlijk opgebouwd? Ze kwamen tot de volgende conclusie:

- een mooie aansprekende naam, mooie labeling voor marketing (mooie namen als het 7S model, BSC, INK-managementmodel);
- een probleemanalyse waarin managers zich herkennen (net zoals u zichzelf herkent in de omschrijving uit de horoscoop...);
- het bieden van een 'panklare' oplossing (culinaire verwennerij met de magnetron...);
- en ze worden gepresenteerd met voorbeelden waar de toepassing ervan geweldig goed heeft uitgepakt (denk bijvoorbeeld aan de reclames waarin een dame wordt getoond die volgens de voor en na foto's gigantisch afgevallen is door gebruik van een lijnproduct).

De effectiviteit van managementmodellen is nooit echt goed onderzocht. Wetenschappelijk is niet aangetoond dat ze werken. En toch waarschuwen de auteurs (in navolging van *The Economist* van 26 februari 1994): 'Het enige dat erger is dan het slaafs volgen van de managementtheorie is haar volkomen negeren.'

Een kritische onafhankelijke houding ten opzichte van de managementmodellen die in dit boek worden gepresenteerd is dus aan te raden. Managementmodellen kunnen helpen, ondersteunen en versnellen. Ze vragen echter om zorgvuldige, precieze toepassing. Immers, in navolging van hamers,

schroevendraaiers en ander gereedschap, een managementmodel is zo goed als de hand die haar hanteert.

### **Grote verscheidenheid**

Er bestaat een grote verscheidenheid aan managementmodellen. De vraag is welk model de organisatie ondersteunt in de gewenste beweging?

Dit boek heeft primair een ‘gidsfunctie’ voor managers en toekomstig managers in de bestaande modellen. Het heeft als doel de lezer ‘rond te leiden’ door de wereld van de meest gebruikte modellen van strategie, sturing en kwaliteitsmanagement.

### **Strategie en kwaliteit**

De modellen die in dit boek worden behandeld hebben allemaal iets te maken met strategie en/of kwaliteit.

Kwaliteit gaat over dingen ‘beter’ doen, strategie gaat over vaststellen wat het ‘goede’ is. U kunt uw werk niet beter doen als u niet weet wat goed is.

Modellen die met strategie te maken hebben zeggen dus veel over kwaliteit en vice versa. Daarom praten we over modellen voor strategie en kwaliteit.

### **Managementmodellen als bederfelijke waar**

Een managementmodel heeft een beperkte houdbaarheidsduur. Het is bederfelijke waar. In de loop van de tijd neemt de effectiviteit van een model af. De oorzaak hiervan is reflexiviteit van mensen en organisaties.

Management en medewerkers leren hoe het model werkt. En als u weet hoe het werkt, weet u ook hoe u het kunt beïnvloeden. Mensen passen hun gedrag aan op het model. Hierbij horen twee wetmatigheden:

- de wet ‘doen wat werkt’: mensen doen alleen datgene wat helder en duidelijk een directe bijdrage levert aan hun doelstelling. Dus het toepassen van modellen, formats, procedures en dergelijke gebeurt alleen als medewerkers direct zien hoe het voor hen werkt!
- de wet ‘reductie van de persoonlijke ellende’: als u ergens mee gaat werken, wilt u er ook zo weinig mogelijk gedoe van hebben. Dus medewerkers zoeken altijd een manier van omgaan met een model die het gedoe en de persoonlijke ellende maximaal reduceert.

Gedeeltelijk is dit natuurlijk de bedoeling. Maar gedeeltelijk zullen mensen strategisch hun gedrag aanpassen om de ‘dwang en discipline’ van het model te ontgaan (denk bijvoorbeeld aan het werken volgens een ISO-systeem, of de zelfevaluatie met behulp van het INK-managementmodel). En dit leidt tot onbeoogde en onvoorziene effecten en uiteindelijk tot de afname van de effectiviteit van het model. Het model bederft als het ware in de loop van de tijd. Het kan dan leiden tot zinloze rituelen. Dit is de reden dat er steeds weer nieuwe zienswijzen en modellen geïntroduceerd blijven worden.



## Doel van het boek

Staannde voor de boekenkast in de boekhandel, zoekende naar informatie over een bepaald strategie- en kwaliteitsmodel, kwam ik tot de volgende gedachte:

*Wat zou het toch mooi zijn als er een praktisch en handig boek was dat de meest gebruikte modellen van strategie- en kwaliteitsmanagement kort behandelt en – als dat model mij iets leek – een goede verwijzing zou bevatten naar gespecialiseerde boeken.*

Na een tijdje met deze gedachte te hebben rondgelopen heb ik de pen ter hand genomen met het oogmerk dit overzichtsboek aan de boekenkast toe te voegen. In eerste instantie gezamenlijk met Niels Lagerveld, later in herdrukken en vernieuwde drukken alleen.

Van oorsprong richt dit boek zich op diegenen die een beslissing moeten nemen voor een strategie- en/of kwaliteitsmodel. Dit kan zijn in de beginfase maar bij meer gevorderde organisaties ook in de fase waarbij ze op zoek zijn naar ‘een volgende stap’. In tweede instantie is het boek geschreven voor trainings- en cursusdoelenden. Het is geschikt om gebruikt te worden als les- en trainingsboek voor zowel algemene trainingen als incompanytrainingen. In derde instantie is het boek geschreven voor projectleiders en in- en externe organisatieadviseurs. Het boek biedt een overzicht van de ‘state of the art’ met betrekking tot strategie- en kwaliteitsmodellen. Het is zo geschreven dat de klant samen met de adviseur kan bepalen wat het meest geschikte kwaliteitsmodel is. In laatste instantie is het boek geschreven voor diegenen die graag meer willen weten over strategie- en kwaliteitsmodellen en de ontwikkelingen willen bijhouden. Directies, bestuursadviseurs, stafmedewerkers, kwaliteitsfunctionarissen, maar ook toezichthouders als leden van de raad van commissarissen en leden van de raad van toezicht kunnen er in hun praktijk voordeel aan hebben.

## 1.2 Afbakening

Dit boek geeft u basisinformatie over strategie- en kwaliteitsmodellen in Nederland. Als u graag wilt weten welke modellen er heden ten dage worden gebruikt en wat u daar in de praktijk mee kunt doen, is dit het boek dat u zoekt. Het gaat dus vooral over de aard en de mogelijkheden van de meest gebruikte modellen, met name bedoeld voor dienstverlenende (profit en non-profit), handels- en industriebedrijven. Het boek biedt de mogelijkheid snel en doeltreffend het model te bepalen dat de beste ‘fit’ met uw organisatie en situatie heeft. Het biedt de geïnteresseerde lezer een overzicht van de ‘state of the art’ wat boeken en artikelen over bepaalde modellen betreft.

Dit boek kan ook dienen als naslagwerk. Het is zeker geen encyclopedie, maar het bevat wel een uitgebreid register van de in dit boek behandelde modellen en bijbehorende begrippen. Daardoor kunt u, ook als u geen tijd hebt het hele boek van het begin tot het einde te lezen, toch begrippen die u in de praktijk van uw werk tegenkomt in dit boek opzoeken.

Dit boek gaat níet over:

- a. de uitgebreide theoretische achtergrond van ieder model afzonderlijk;
- b. het implementatietraject;
- c. de economische aspecten van de kwaliteitsmodellen.

#### *Ad a. Theoretische achtergrond van de verschillende modellen*

In vorige versies van het boek is met name aandacht besteed aan inzicht in de veranderkundige kant van de modellen. In deze versie hebben we dit veranderkundige gedeelte uitgebreid. Ook hebben we de basistheorie van dr. Edwards Deming, die fundamenteel onder het merendeel van de modellen ligt, bondig toegelicht.

De verdere, diepgaandere, theoretische uitwerkingen per model zijn te vinden in de literatuur die als suggestie is opgegeven. Dit boek concentreert zich verder op de praktische kant: het model zelf.

#### *Ad b. Implementatietraject*

Uiteraard zal ik bij de verschillende modellen aandacht schenken aan de invoering ervan. Maar er is bij het beschrijven van de veranderkundige implicaties van de modellen geen volledigheid nagestreefd. Toch dient de geleverde informatie voldoende te zijn om u een goed beeld te vormen van het model en de mogelijkheden ervan.

#### *Ad c. Economische aspecten van de kwaliteitsmodellen*

Het werken aan kwaliteitszorg kost geld en levert geld op. De opbrengsten en de besparing op faalkosten die het model oplevert, behandel ik niet, aangezien dit sterk afhankelijk is van de context, de sector en de aard van de organisatie.

### **1.3 Leeswijzer**

Naast de inleiding treft u een hoofdstuk aan over het achterliggende denken van Deming. Dit hoofdstuk is in nauwe samenwerking met de heer Norman Speirs van het Management Wisdom Institute Europe (United Kingdom) tot stand gekomen. Dit instituut beheert en ontwikkelt het gedachtegoed van Deming in Europa en is daarmee de Europese partner van de Deming Library uit de Verenigde Staten.

Vervolgens wordt per hoofdstuk een model behandeld. Hierbij dient vermeld te worden dat alle in dit boek beschreven modellen door mij zijn aangeduid als modellen voor strategie, sturing en kwaliteit. De wijze van gebruik, de setting waarbinnen het model wordt gebruikt en degene die het model gebruikt, bepalen dit. Het is mogelijk een deel van de modellen te gebruiken bij strategieontwikkeling of bij de ontwikkeling van beleid, maar ook als kwaliteitsmanagementmodel.

Aan het einde van het boek volgt een veranderkundig hoofdstuk. Werken met een managementmodel is niet neutraal. Het is een interventie het ontwikkelproces van de organisatie. Hoe dit werkt en wat dit betekent wordt in het laatste hoofdstuk beschreven.

De opbouw van de hoofdstukken is nagenoeg identiek. Echter, bij het schrijven is uiteindelijk niet het format van de opbouw leidend geweest maar de aard van het desbetreffende model. Dit heeft geleid tot enkele afwijkingen in de opbouw van de hoofdstukken. Of dit ten koste is gegaan van de mogelijkheid om de modellen te vergelijken? Dat oordeel is aan u. De samenhang tussen de hoofdstukken zit niet in de volgorde waarin ze geplaatst zijn, maar in de inhoudelijke opbouw van de hoofdstukken. Idealiter zouden alle hoofdstukken ‘transparant’ op elkaar moeten kunnen worden gelegd als sheets, zodat direct de verschillen en overeenkomsten tussen de hoofdstukken en dus tussen de modellen zouden opvallen.

Een belangrijke vraag die opkomt bij het geven van een overzicht van dit soort modellen, is de vergelijkbaarheid van de modellen. Hoe kan een organisatie beoordelen welk model het beste past bij de eigen situatie? Ter beantwoording van deze vraag is de *scoringsmatrix* ontwikkeld (figuur 1.1). Deze matrix is ook uitklapbaar bijgeleverd en kan bij ieder hoofdstuk worden geraadpleegd. In de matrix worden alle modellen aan de hand van een aantal kenmerken gescoord. Hierdoor is vergelijking mogelijk. Met behulp van drie dimensies zijn de kenmerken ingedeeld: het invoeringsproces van het model, de inhoud ervan en de omgeving van de organisatie.<sup>1</sup> De kenmerken die bij elke dimensie horen, worden hierna een voor een uitgewerkt. Wat is de bijdrage van de kwaliteitsmodellen aan de hierna te noemen kenmerken? Kijk in de matrix en vorm uw oordeel! In de volgende paragrafen gaan wij verder in op de werkwijze van de scoringsmatrix.

Figuur 1.1 Scoringsmatrix

|  | INK-<br>manage-<br>ment-<br>model | BSC                | Strategy<br>Map    | ISO      | Six<br>Sigma | Kwali-<br>teits-<br>hand-<br>vesten | SERV-<br>QUAL-<br>model | Bench-<br>marking | IIP         | Pres-<br>tatie-<br>indica-<br>toren |
|--|-----------------------------------|--------------------|--------------------|----------|--------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|-------------|-------------------------------------|
| <b>Invoeringsproces</b>  |                                   |                    |                    |          |              |                                     |                         |                   |             |                                     |
| Top-down (++) of<br>bottom-up (-)  | -                                 | ++                 | ++                 | +        | ++           | +/-                                 | +                       | ++                | +/-         | +                                   |
| Tijdsduur van invoe-<br>ring   | continu                           | 2 mnd.<br>- 1 jaar | 2 mnd.<br>- 1 jaar | 1-2 jaar | continu      | 1-1½ jaar                           | 3-6<br>mnd.             | continu           | 1-2<br>jaar | 1-2 jaar                            |
| Vraagt veel capaci-<br>teit (mensen,<br>middelen e.d.) (++)<br>of weinig (-) | ++                                | --                 | --                 | +        | ++           | +/-                                 | -                       | ++                | +/-         | +                                   |
| Zelf doen (++) of<br>hulp zoeken (-)   | --                                | ++                 | +                  | +/-      | -            | +/-                                 | -                       | -                 | -           | +                                   |
| Stapsgewijs (++) of<br>integraal (-)   | ++                                | --                 | --                 | -        | --           | +/-                                 | n.v.t.                  | +/-               | ++          | +                                   |
| <b>Inhoud</b>  |                                   |                    |                    |          |              |                                     |                         |                   |             |                                     |
| Invloed op bedrijfs-<br>processen groot<br>(++) of klein (-)                 | ++                                | +                  | +                  | ++       | ++           | +/-                                 | -                       | +                 | -           | +                                   |
| Invloed op wacht-/<br>doorlooptijd groot<br>(++) of klein (-)                | +                                 | +                  | -                  | +/-      | ++           | ++                                  | ++                      | +/-               | --          | +/                                  |
| Flexibiliteit van het<br>model groot (++)<br>of klein (-)                    | +                                 | -                  | -                  | --       | --           | +                                   | -                       | +                 | +           | +                                   |
| Communicatie-be-<br>vorderend (++) of<br>niet (-)                            | ++                                | +                  | ++                 | -        | +/-          | ++                                  | +                       | -                 | ++          | +                                   |
| Klantetiquettebevor-<br>derend (++) of niet<br>(-)                           | +                                 | +                  | +                  | -        | ++           | ++                                  | ++                      | +/-               | -           | +                                   |
| <b>Context</b>   |                                   |                    |                    |          |              |                                     |                         |                   |             |                                     |
| Dynamische (++)<br>of statische markt<br>(-)                                 | +                                 | +/-                | +/-                | -        | -            | +/-                                 | +/-                     | -                 | +           | -                                   |
| Heterogene (++) of<br>homogene (-)<br>klantengroep                           | +                                 | +/-                | +/-                | n.v.t.   | -            | -                                   | +                       | +                 | n.v.t.      | +/-                                 |
| Mate van concu-<br>rentie groot (++) of<br>klein (-)                         | +                                 | +/-                | +/-                | -        | ++           | ++                                  | +/-                     | ++                | ++          | n.v.t.                              |

## 1.4 Procesdimensie

### Top-down versus bottom-up

Voor de moderne manager zijn deze termen ‘bekende kost’. Top-down en bottom-up: twee uitersten met beide hun eigen voor- en nadelen.

De top-downaanpak geeft snelheid, weinig tijdverlies aan overleg. Tevens is de congruentie in de te nemen acties goed in de gaten te houden. Een beperking van een top-downaanpak is dat hierdoor een gebrek aan betrokkenheid bij de medewerkers kan ontstaan. Daarbij is de juiste afstemming met de bestaande situatie lastig.

Dit in tegenstelling tot de bottom-up invoering van een model. Medewerkers worden hierbij betrokken en zien wellicht de mogelijke meerwaarde en worden onderdeel van het ontwikkelproces: hun kennis en input worden gevraagd. Ten opzichte van de medewerkers heeft het topmanagement dan een faciliterende, sturende en motiverende rol. Behalve deze drie rollen is echter ook de voorbeeldfunctie bij het gebruiken van een model van doorslaggevend belang. Nadeel van de bottom-upaanpak is dat het meer tijd kost en dat de congruentie en samenhang lastiger te realiseren zijn.

### Lang- versus kortdurend invoeringsproces

Sommige ontwikkeltrajecten duren jaren. Iedereen kent wel van die ‘projecten’ die eigenlijk hun ‘tijdelijkheid’ al jaren voorbij zijn. Deze dreiging is ook aanwezig bij het werken aan strategie en kwaliteit met de in dit boek beschreven modellen. Voortgang bij de invoering van het model is van groot belang voor het succes ervan. Modellen die om een langer invoeringsproces vragen, hebben dus, naar mijn mening, een groter afbreukrisico. In de matrix geef ik in relatieve termen aan hoeveel tijd er met het invoeringsproces van het model gemoeid is.

### Kost relatief veel capaciteit en geld versus kost relatief weinig geld en capaciteit

Bij dit kenmerk gaat het erom in te schatten hoeveel geld en menskracht met de invoering van het model gemoeid zijn. Zoals u begrijpt is dit relatief ten opzichte van de andere modellen.

### Zelf doen versus hulp zoeken

Bezint eer ge begint! De invoering van een managementmodel ten behoeve van kwaliteitsverbetering, planvorming of strategieontwikkeling en de daarmee vaak gepaard gaande organisatieverandering vergen voorbereidend denkwerk en kennis van het model. Ook een reële inschatting van de veranderkundige consequenties vooraf is van groot belang. Dit betekent dat een inventarisatie in de organisatie van de beschikbare kennis en kunde, maar ook van de beschikbare tijd en capaciteit wenselijk of zelfs noodzakelijk is. Wanneer de

kennis en kunde in onvoldoende mate aanwezig zijn, kan worden gedacht aan extra training en opleiding. Tevens kan een externe deskundige u wellicht ondersteuning bieden.

### **Stapsgewijs versus integraal**

Stap voor stap, of alles in één keer? Beginnen bij een afdeling, of organisatie-breed? Keuzen voor de hedendaagse manager. Niet ieder model leent zich even goed voor beide aanpakken.

## **1.5 Inhoudelijke dimensie**

### **Bevordert het de procesgang binnen de organisatie, of niet?**

Tijdens het productie- dan wel servuctieproces (het voortbrengen van diensten verloopt via servuctie itt productie. De leverancier en afnemer van dienst brengen samen de dienst voort) moeten de verschillende activiteiten onderling zó zijn afgestemd dat de productie of dienstverlening zo efficiënt en effectief mogelijk plaatsvindt. Met behulp van de managementmodellen kunnen eventuele knelpunten worden opgespoord. Het ene model is hiervoor echter beter geschikt dan het andere.

### **Tijd**

Externe, maar ook interne klanten ervaren wachttijd of doorlooptijd als belangrijk kwaliteitsverhogend of -verlagend onderdeel van het leveren van een dienst of product. (Te lang) wachten voor een loket is vervelend, terwijl het in de ervaring van de klant een kwaliteitsverhogend effect heeft als hij snel wordt geholpen.

### **Flexibiliteit**

De systemen en procedures binnen een organisatie moeten gericht zijn op het zo goed mogelijk vervullen van de wensen van de klant. In steeds meer situaties betekent dit dat de toepasbare methoden flexibel moeten zijn. Klanten vragen immers maatwerk. Voor de organisatie is het echter efficiënter om een bepaalde mate van standaardisatie te hanteren. Het is de kunst te balanceren tussen het aanpassen van de organisatie aan de wensen van de klant – wat kwaliteitsverhogend kan werken – en een goede mate van standaardisatie.

### **Communicatiebevorderend of niet?**

De interne én externe communicatie zijn voor organisaties van cruciaal belang. Extern is de communicatie in belangrijke mate gericht op de klant, maar moet ook gericht zijn op andere belanghebbenden, zoals leveranciers en financiers. Het belang van goede interne communicatie kan niet genoeg worden benadrukt. De interne communicatie is erop gericht alle schakels in

de organisatie op elkaar af te stemmen. Als dit niet gebeurt, loopt de organisatie het risico dat er gebreken ontstaan, wat de kwaliteit van de dienstverlening negatief kan beïnvloeden. Een voorwaarde voor het werken met managementmodellen is dus ook dat de communicatie naar alle betrokkenen goed is verzorgd.

### **Klantetiquette**

De klant is koning. Met deze veelgehoorde uitspraak is de essentie van dit kenmerk weergegeven. Het centraal stellen van de klant zou eigenlijk een automatisme moeten zijn van iedereen binnen de organisatie bij alles wat hij of zij doet. De secretaresse, de postkamermedewerker, de kantoorclerk, de directeur of het lid van de raad van bestuur: er is er maar één die hun salaris betaalt: de klant. Concreet wordt in dit verband met klantetiquette bedoeld het tactvol opereren jegens de klant en deze met respect, hoffelijkheid en vriendelijkheid behandelen. Maar niet ‘alleen’ dat. Een klant verwacht ook geholpen te worden door mensen met kennis van zaken, die klaar staan om zijn problemen op te lossen. Het opsommen van deze eigenschappen en vaardigheden lijkt wellicht op het intrappen van een open deur. Dit neemt niet weg dat ze van groot belang zijn voor de continuïteit van het bedrijf. Dus, hoog in het vaandel: *de klant is koning*.

## **1.6 Omgevingsdimensie**

### **Een dynamische markt versus een meer statische markt**

De dynamiek in de markt waarin een organisatie opereert, is van belang voor de keuze van een bepaald managementmodel. Hoe dynamischer de markt, hoe sneller de organisatie moet kunnen inspelen op veranderingen. Dit betekent dat het management in een dynamische markt sneller zicht moet hebben op de gevolgen van ondernomen acties. De kwaliteitscirkel van Deming (plan, do, check, act) moet dus heel kort en nauwkeurig zijn.

### **Een homogene klantengroep versus een heterogene klantengroep**

De samenstelling van de klantenpopulatie bepaalt in hoge mate de effectiviteit van het gebruikte managementmodel. De nadruk van een organisatie met een homogene klantengroep ligt meer op de optimalisering van het proces. Informatie over de wensen van de groep klanten als geheel is namelijk eenduidiger en eenvoudiger te verkrijgen dan informatie over de gewenste dienstverlening van een meer diverse groep. Een organisatie met een zeer diverse klantengroep heeft meer behoefte aan flexibiliteit en variatie in haar ‘toolkit’ – een kenmerk van belang, dus om rekening mee te houden.

**Mate van concurrentie**

Hoe meer concurrentie een organisatie ondervindt, hoe belangrijker het wordt 'iets extra's' te hebben. De roep om excellente kwaliteit te leveren wordt steeds luider.

**Leesstrategie**

Bij veel boeken loopt de ideale 'leesroute' van het eerste naar het laatste hoofdstuk. Veel lezers doen dat ook, beginnen bij het begin en eindigen bij het einde – de droom van iedere auteur.

Het merendeel van de lezers van dit boek leest op een andere manier. De opzet van het boek is hierop aangepast.

Niet de volgorde van de hoofdstukken bepaalt uw leesroute, maar uw vraagpatronen kunnen bij het lezen leidend zijn. Aan de hand van de hiervoor beschreven matrix kunt u bepalen welk model goed bij uw organisatie (-problemen, -context en dergelijke) past. Tijdens het lezen van het desbetreffende hoofdstuk zult u nieuwe ideeën opdoen en voortschrijdend inzicht verwerven, wat een nieuwe zoekvraag creëert. Met behulp van de matrix komt u op deze wijze bij een nieuw hoofdstuk uit, de verkenning van een nieuw model. Op deze efficiënte wijze kunt u het boek grotendeels doorlopen. Deze strategie zal niet elke situatie dekken, maar zal voor het merendeel van de lezers erg handig zijn. Daarnaast is het natuurlijk altijd mogelijk om aan de hand van de inhoudsopgave en/of index te bepalen welke hoofdstukken voor u het meest relevant zijn.



**G**oed management heeft gereedschap nodig. Een timmerman zijn hamer, een specialist zijn scalpel, een kok zijn pannen en een manager zijn managementmodellen. Managementmodellen zijn gecondenseerde theoretische kennis over het functioneren van organisaties. Ze kunnen helpen om de snelveranderende wereld binnen en buiten organisaties beter te begrijpen.

*Managementmodellen voor strategie en kwaliteit* biedt u een overzicht van de 'state of the art' van de meest gebruikte strategie- en kwaliteitsmodellen in Nederland. Bij elk model vindt u tevens goede verwijzingen naar gespecialiseerde boeken en internetsites. U kunt de voor u interessante modellen er nog eens op naslaan. Om te kunnen bepalen welk model het beste past bij uw situatie, is een scoringsmatrix ontwikkeld. De matrix maakt een vergelijking tussen de modellen mogelijk op drie soorten kenmerken: het invoeringsproces van het model, de inhoud ervan en de omgeving van de organisatie. Moet een model top-down of bottom up worden ingevoerd? Hoe lang mag het duren? Doen we het zelf of zoeken we externe ondersteuning? Moeten we sneller en flexibeler werken? En hoe presteren we ten opzichte van de concurrentie? Voldoen we wel aan alle wensen van onze klanten? Met behulp van de matrix vergelijkt u de strategie- en kwaliteitsmodellen om er in het betreffende hoofdstuk meer over te lezen. Dit boek vervult dus een gidsfunctie. Kijk, vergelijk en kies snel en doeltreffend het best passende managementmodel voor uw situatie.

Drs. Marc A. Muntinga is directeur van Muntinga & Company ([www.muntinga.net](http://www.muntinga.net)) en adviseert, managet en investeert in organisaties die betrokken zijn bij het publieke domein. M&C levert hoogwaardige kennis en netwerken voor vraagstukken over strategie, (publieke) investeringen, beleidsontwikkeling en -realisatie. Daarnaast doceert hij aan universiteiten en managementscholen in binnen- en buitenland.