

Systematisch Management Problemen Oplossen



Noordhoff Uitgevers

Hans Heerkens & Arnold van Winden

1^e druk

Systematisch management- problemen oplossen

Hans Heerkens

Arnold van Winden

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag en binnenwerk: G2K, Groningen

Omslagbeeld: Stocksy

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers BV, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl



0 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-87883-2

ISBN 978-90-01-87882-5

NUR 801

Woord vooraf

Problemen oplossen kom je in alle studierichtingen en in tal van bedrijfssectoren tegen. Kennis van het vak of de branche is onontbeerlijk om die vraagstukken aan te pakken. Maar daarmee ben je er niet. Een systematisch probleemaanpak kan op veel plekken soelaas bieden. In dit boek staat de Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak (ABP) centraal. Dat is een beproefde methode die in meerdere situaties voor verschillende problemen en in alle vakgebieden is toe te passen.

Systematisch managementvraagstukken oplossen is een boek voor studenten, adviseurs en managers die complexe praktijkproblemen consequent willen oplossen zonder dat de probleemaanpak hen in een keurslijf dwingt. De ABP geeft een kader waarbinnen probleemoplossers zelf bepalen welke instrumenten uit de managementtheorieën ze gebruiken. Zo komen ze stap voor stap tot een afgewogen oplossing. Deze probleemaanpak is meer dan een onderzoeksmethode. Het gaat hier om een weg naar de oplossing. Aanpakkers van problemen vinden oplossingen als ze een methodologische checklist afwerken. Ze leren onderscheid tussen kennis- en handelingsproblemen te maken. Variabelenschema's dwingen de onderzoekers om concreet te worden. Ze gaan bewust afwegen en krijgen antwoorden op vragen die ze nog niet hadden gesteld. Zo leren ze gevoelsmatige zaken hanteren en expliciet te maken.

Het vergaren van kennis via gedegen onderzoek komt via de ABP samen met de systematische oplossing van problemen. Creatieve technieken helpen om een oplossing voor de gevonden problemen te vinden.

De eerste twee hoofdstukken van dit boek gaan over de ABP als geheel.

Hoofdstuk 3 is los van de rest van het boek te lezen. Het is een fictief verhaal dat via de aantekeningen van een probleemoplosser in zijn logboek inzicht geeft in de oplossing van een managementprobleem met de ABP.

Daarna volgen zeven hoofdstukken waarin per hoofdstuk een fase van deze aanpak aan bod komt. Hoofdstuk 11 behandelt de onderzoekscyclus die steeds opnieuw opduikt tijdens het oplossingsproces met de ABP.

Een wetenschappelijke of wetenschapsfilosofische verantwoording van de aanpak tref je in dit boek niet aan. De logica van de aanpak wordt duidelijk zonder de achterliggende theorie van andere auteurs in het handboek op te nemen. Er zijn wel verwijzingen naar de literatuur. Pak een boek uit de literatuurlijst als je je wilt verdiepen in onderdelen van de probleemaanpak. Zo kom je wellicht op nieuwe ideeën voor de aanpak van iets dat niet gaat zoals het moet. Al lezende ontdek je dan dat veel van wat er in dit handboek staat al is bedacht. Niet alle afzonderlijke elementen zijn nieuw. Theorieën en aanpakken komen samen in dit boek over de ABP. Zo ontstaat een praktisch naslagwerk voor de aanpak van moeilijke en makkelijk lijkende managementproblemen.

Een woord van dank gaat uit naar Business School Nederland (BSN) in Buren die aan de wieg stond van dit boek. Een aantal jaren geleden heeft BSN geïnvesteerd in ons boek *Geen Probleem, een aanpak voor alle bedrijfskundige vragen en mysteries*. Die uitgave is als basis gebruikt voor dit boek.

Enschede, Nieuwegein, najaar 2016

Hans Heerkens, Arnold van Winden

Inhoud

- 1 Raamwerk voor de beste oplossing 9**
 - 1.1 De kenmerken van de Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak 11
 - 1.2 De systematische of de creatieve benadering? 11
 - 1.3 De fasen van de Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak 12
 - 1.4 De methode is overal te gebruiken 13
 - 1.5 Problemen op maat 13
 - 1.6 Variabelentaal 13
 - 1.7 Raamwerk 14
 - 1.8 Ontwerp en onderzoek bij elkaar 15
 - Samenvatting 16
 - Kernbegrippen 17

- 2 Problemen zonder zorgen 19**
 - 2.1 Soorten problemen 21
 - 2.2 Het probleem als analytisch begrip 21
 - 2.3 Het handelingsprobleem 21
 - 2.4 Het kennisprobleem 23
 - 2.5 De samenhang tussen handelings- en kennisproblemen 23
 - Samenvatting 26
 - Kernbegrippen 27

- 3 Logboek van een probleemoplosser 29**
 - 3.1 De ABP in de praktijk 36

- 4 Op zoek naar het kernprobleem 39**
 - 4.1 Stapsgewijs naar het kernprobleem 41
 - 4.2 Alle problemen op een rij zetten 41
 - 4.3 Oorzaken en gevolgen 42
 - 4.4 Keuze van het kernprobleem 44
 - 4.5 Problemen meetbaar maken 46
 - Samenvatting 50
 - Kernbegrippen 51

5 K3: kunnen, kennen en kiezen 53

- 5.1 Drie uitgangspunten voor een plan van aanpak 55
- 5.2 K3: kunnen, kennen en kiezen 55
- 5.3 Een systematische aanpak helpt 56
- 5.4 Heb oog voor detail, maar overdrijf niet 57
 - [Samenvatting 58](#)
 - [Kernbegrippen 59](#)

6 Speurtocht naar het onbekende 61

- 6.1 Een nadere inspectie van het probleem 63
- 6.2 Waar zit het probleem precies? 63
- 6.3 Onderzoek naar de oorzaken 63
- 6.4 Denk aan eerder bedachte oplossingen 67
 - [Samenvatting 69](#)
 - [Kernbegrippen 70](#)

7 Een beeld van alle opties 73

- 7.1 In zeven stappen naar mogelijke oplossingen 75
- 7.2 De beslissing beschrijven 75
- 7.3 Het beslissingsproces vaststellen 75
- 7.4 Criteria opstellen 77
- 7.5 Criteria van een schaal voorzien 78
- 7.6 Gewichten geven aan criteria 79
- 7.7 Alternatieven verzinnen of bestaande mogelijkheden gebruiken 84
- 7.8 Alternatieven beoordelen 86
 - [Samenvatting 88](#)
 - [Kernbegrippen 89](#)

8 De opdrachtgever aan zet 91

- 8.1 Drie redenen om af te wijken van het advies 93
- 8.2 Politieke beslissingen 93
- 8.3 Beslissers wegen andere belangen mee 94
- 8.4 Omgaan met risico's 94
 - [Samenvatting 96](#)
 - [Kernbegrippen 97](#)

9 Een planmatige aanpak 99

- 9.1 Twee uitgangspunten bij de invoering van een oplossing 101
- 9.2 Een korte uitwerking 101
- 9.3 Van idee naar realisatie 101
 - [Samenvatting 103](#)
 - [Kernbegrippen 104](#)

10 Blijven verbeteren 107

- 10.1 Drie uitgangspunten voor een gestructureerde evaluatie 109
- 10.2 Evaluatie als sluitpost 109
- 10.3 De ABP geeft het pad van de evaluatie aan 110
- 10.4 Evalueer systematisch 110
 - Samenvatting 112
 - Kernbegrippen 113

11 Kennis van zaken 115

- 11.1 Kennis verzamelen met de onderzoekscyclus 117
- 11.2 Het opstellen van het onderzoeksdoel 117
- 11.3 Het opstellen van de probleemstelling 118
- 11.4 Het opstellen van de onderzoeksvragen 120
- 11.5 Het opstellen van het onderzoeksontwerp 121
- 11.6 De operationalisatie 123
- 11.7 De metingen 124
- 11.8 Het verwerken van de data 125
- 11.9 Het trekken van conclusies (beantwoording van de probleemstelling) 125
 - Samenvatting 127
 - Kernbegrippen 129

Literatuur 130

Illustratieverantwoording 131

Register 132

Over de auteurs 134



1

Raamwerk voor de beste oplossing

Wat werkt beter: een systematische of creatieve aanpak van een probleem? Met de ABP (Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak) kun je planmatig werken zonder je creativiteit te verliezen.

Centrale vragen zijn:

- Hoe vullen een creatieve en systematische benadering elkaar aan?
- Voor welke problemen kun je de ABP gebruiken?
- Wanneer ga je onderzoeken tijdens je probleemaanpak?
- Waarom werkt deze oplossingsmethode?

Zo vind je een nieuwe violist

Na bijna 43 jaar trouwe dienst gaat de vioolkoffer van Hans Joustra definitief dicht. Het regionaal symfonieorkest moet op zoek naar een nieuwe violist. De strijkers zijn verdeeld over de aanpak. Een aantal muzikanten kiest voor een planmatige benadering en wil een eisenpakket voor de sollicitanten opstellen. Een ander deel zet in op een virtuoos die met zijn hart speelt. Vooropleiding vindt deze groep minder belangrijk. De chef-dirigent vraagt beide kampen om een onderbouwd voorstel.

De systematische school binnen het orkest vindt dat de nieuwe violist afgestudeerd moet zijn aan het conservatorium. Hij heeft minstens vijf jaar ervaring bij een groter orkest. De vioolconcerten van de grote componisten kennen voor hem geen geheimen. Hij deinst niet terug voor werk van minder bekende meesters. In een advertentietekst komen de functie-eisen te staan. Een selectiecommissie, bestaande uit de dirigent, een eerste violist, een altviolist en een cellist, gaat de kandidaten beoordelen door een lijst met eisen langs te lopen. Wie het beste aan de eisen voldoet, wordt de nieuwe violist.

De tweede groep kiest voor een andere aanpak. Deze muzikanten gaan een tekst voor een advertentie in De Telegraaf opstellen. Ze zoeken een 'violist die met zijn hart speelt'. Iedereen mag op woensdagmiddag langskomen om zijn favoriete stuk te spelen. De strijkers gaan dan beoordelen wie de beste violist voor het orkest is

Welke aanpak moet de chef-dirigent kiezen? De systematische aanpak brengt het orkest in ieder geval iemand die het werk goed aan kan. Met de creatieve benadering vindt het orkest wellicht iemand die niet op het conservatorium heeft gezeten, maar wel briljant speelt. Deze gepassioneerd spelende violist was met de systematische werkwijze niet gevonden.

Een creatieve aanpak lijkt zo op het eerste gezicht beter te werken dan een systematische. Toch zijn er ook bedenkingen. Wellicht speelt de 'briljante' violist op een woensdagmiddag met veel gevoel delen uit vioolconcerten van Brahms en Vivaldi. Maar hoe houdt hij zich straks als het orkest sonates van Bach gaat uitvoeren? Kent de partituur voor viool veel geheimen voor hem? Kan hij snel genoeg noten van nieuwe muziek lezen? Duurt het repeteren niet te lang?

De chef-dirigent heeft de ondankbare taak om de knoop door te hakken. Beide opties hebben voor- en nadelen. Hij kiest voor een combinatie. Iedere violist kan op woensdagmiddag langskomen om met passie te spelen. Er is één voorwaarde: de kandidaat moet afgestudeerd zijn aan het conservatorium. Daarna kiest het orkest de violist, die het meest met het hart speelt en die ook voldoet aan de minimumeis. Nog even had de chef-dirigent er aan gedacht om eerst alle violisten te laten spelen en ze vervolgens ook een formele test, vergelijkbaar met het examen van het conservatorium, te laten doen. Maar deze aanpak kost veel tijd en die heeft hij niet.

1.1 De kenmerken van de Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak

Sommige mensen gaan de deur niet uit zonder een boodschappenlijstje. Als er echt iets moet gebeuren, zweren ze bij een plan van aanpak of draaiboek. Anderen vertrouwen op hun creatief vermogen. Ze handelen doorgaans naar bevind van zaken. Ze hebben ruimte nodig om tot betere oplossingen te komen. Hoe kun je systematisch werken zonder je creativiteit te verliezen?

In dit hoofdstuk maak je kennis met de Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak (ABP). Dit zijn kenmerken van de ABP:

- Een creatieve en systematisch benadering vullen elkaar aan.
- De ABP kent zeven fasen.
- De oplossingsmethode is overal bruikbaar.
- Problemen worden in hun context aangepakt.
- Problemen worden uitgedrukt in variabelen.
- De aanpak is een raamwerk dat verschillend kan worden benut.
- Onderzoek en het oplossen van problemen komen samen.

1.2 De systematische of de creatieve benadering?

De ABP is geen keurslijf, maar een raamwerk dat je zelf kunt invullen. Zonder al te veel ingewikkelde voorkennis kom je in verschillende situaties tot oplossingen van managementproblemen. Dan moet je wel weten of een planmatige aanpak zoals de ABP eigenlijk wel zinvol is. Wat werkt beter: een systematische of creatieve benadering? Het is net als met de keuze tussen beleggen of sparen. Met beleggen bouw je sneller vermogen op dan met sparen. Toch stort niet iedereen met geld zich in aandelen. De risico's zijn groot. Zo is het ook met een creatieve benadering van een probleem. Je komt op vindingrijke oplossingen die niet zelden beter zijn dan de antwoorden die je met een systematische aanpak krijgt. Maar de kans dat deze vondsten praktisch niet haalbaar zijn of niet blijken te werken is tamelijk groot. Dan maar kiezen voor een planmatige werkwijze? Of toch niet?

Met een systematische aanpak zoek je stapsgewijs een goede en werkbare oplossing. Dat hoeft niet altijd de allerbeste uitkomst te zijn. Als je als bedrijf wilt excelleren, is er meer nodig. Als alle bedrijven in de branche kiezen voor dezelfde systematische aanpak komen ze wellicht tot vrijwel dezelfde voordelen en strategieën. De aanpak helpt dan niet om je te onderscheiden van anderen. Concurrentievoordeel bereik je niet alleen met een gedegen probleemaanpak. Anders zou iedereen dat wel doen.

Een creatieve aanpak kan veel opleveren, maar de kans op een mislukking is relatief groot. Met een systematische aanpak stuit je zelden op een briljante toevalstreffer, terwijl het resultaat meestal wel acceptabel is. Op voorhand is niet altijd te zeggen wat beter werkt: een creatieve of een systematische benadering? In specifieke gevallen kan dat meestal wel. In de praktijk is het vaak handig om te kiezen voor een systematische aanpak, terwijl je je creativiteit in de verschillende fasen ook gebruikt. Deze werkwijze zie je bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van een naam voor een nieuwe auto. Dan begin je met een lijst van eisen. Dat doe je zo systematisch mogelijk,

bijvoorbeeld door in marketingboeken en literatuur over merkenmanagement te kijken welke eisen je allemaal aan een naam kunt stellen. Daaruit selecteer je de punten die in dit geval van belang zijn. De naam moet bijvoorbeeld aansluiten bij de namen van de andere modellen auto's van dezelfde fabrikant. Als de lijst met eisen vaststaat, ga je mogelijke namen bedenken. Dan is het tijd voor creativiteit. Je kunt bijvoorbeeld kiezen voor een brainstormsessie waarin zoveel mogelijk namen de revue passeren. Daarna ga je terug naar de systematische aanpak. Je bekijkt hoe de bedachte namen scoren op je eerder opgestelde criteria. De naam die het beste aan de eisen voldoet, wordt het. Zo is het niet verwonderlijk dat er een Opel Cascada is. Die naam past prima binnen de Latijns klinkende namen van Opel-modellen die eindigen op een a, zoals: Corsa, Astra, Meriva, Insignia en Zafira .

De Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak maakt het mogelijk om noodzakelijke creatieve uitstapjes te maken binnen een systematische benadering van een probleem. Dat moet je vooral doen als je tot goede oplossingen wilt komen. De creatieve aanpak komt met name terug in fase 4 van de ABP waarin je op zoek gaat naar alternatieve oplossingen. De systematische en creatieve benadering zijn niet strijdig met elkaar. Ze vullen elkaar aan. Afhankelijk van de situatie kies je voor een systematische aanpak, een creatieve benadering of een combinatie van beide werkwijzen. De ABP maakt dat allemaal mogelijk.

1.3 De fasen van de Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak

De ABP is één van de systematische aanpakken om problemen tot een oplossing te brengen. De Universiteit Twente heeft de ABP op basis van verschillende probleemoplossingsmethoden ontwikkeld. De ABP is ook bekend als Management Problem Solving Method (MPSM) en bestaat uit de volgende zeven fasen:

- 1 Je gaat kijken wat het probleem precies is.
- 2 Je werkt je aanpak uit.
- 3 Je analyseert het probleem en stelt vragen. Hoe zit het probleem in elkaar? Wat zijn oorzaken? Waarom worden bestaande oplossingen niet gebruikt?
- 4 Je bedenkt oplossingen, het liefst meer dan één.
- 5 Je kiest de beste oplossing.
- 6 Je voert je oplossing uit.
- 7 Je kijkt of je oplossing heeft gewerkt.

Als je de ABP gebruikt voor de oplossing van problemen doorloop je de zeven fasen. Het is overigens mogelijk dat je sommige fasen meerdere malen doorloopt. Zo kun je bijvoorbeeld in fase 3 ontdekken dat het probleem dat je dacht dat er was niet blijkt te bestaan. In dat geval moet je misschien terug naar fase 1. Daar kun je dan nagaan wat het probleem nu precies is.

Welbeschouwd ziet deze aanpak er niet zo nieuw en origineel uit. De ABP lijkt niet erg af te wijken van bestaande oplossingsmethoden. Onderzoeken, analyseren, concluderen, implementeren en evalueren. Het zit er allemaal in. Toch is de ABP anders dan andere oplossingsmodellen die zo hun beperkingen hebben.

1.4 De methode is overal te gebruiken

Er zijn methoden die slechts toepasbaar zijn in één vakgebied. Neem nu de technische modellen van Van den Kroonenberg. Hoe maak je een fiets? Dat is geen vraag meer als je deze gedetailleerde methode om werktuigen te ontwerpen volgt. Maar je kunt er geen organisatie mee ontwerpen. Ook in het strategisch management zijn er modellen die specifiek gemaakt zijn voor één doel. Dan gaat het bijvoorbeeld om de SWOT-analyse, het vijfkrachtenmodel van Porter of een visgraatdiagram. Stuk voor stuk zijn het handige hulpmiddelen in specifieke situaties. Ze zijn alleen niet overal inzetbaar.

De ABP is een algemenere methode die in meerdere situaties voor verschillende problemen en in alle vakgebieden is te toe te passen. Zo is bij een afvalverwerker een probleem rond de werktijden, die niet aansloten op de vuilnisroutes, opgelost. Daar was wiskunde alleen niet genoeg om de logistieke puzzel op te lossen. Een luchthaven is aantrekkelijker geworden voor bepaalde vliegtuigen dankzij de consequente aanpak via de ABP. En dat geldt ook voor een verbetering van het rendement op verpakkingsmachines. De ABP is overal bruikbaar.

1.5 Problemen op maat

Bij veel oplossingsmethoden telt alleen de oplossing van het probleem in technische zin. Krachten en belangen in een organisatie blijven buiten beschouwing. Wie kunnen er bij welke informatie? Hoe zit het beslissingsproces in elkaar? Wat gebeurt er achter de schermen? Tal van niet altijd duidelijke zaken zijn van invloed op de oplossing van een probleem. Machtsfactoren komen via de ABP expliciet aan de orde. Bij de keuze van het probleem gebeurt dat al. Welk probleem, of liever het probleem van wie, ga je aanpakken? Via de ABP staat een probleem niet op zichzelf. Het is een probleem in de context van de organisatie. De aanpak houdt daar rekening mee en leidt daardoor naar een oplossing die precies past.

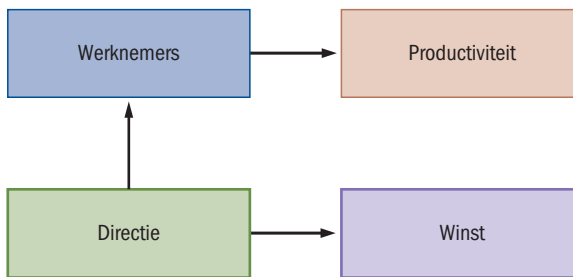
1.6 Variabelentaal

In sommige modellen geeft een pijl bijvoorbeeld de ene keer een causaal verband aan en daarna weer een volgtijdelijkheid of een hiërarchische relatie tussen medewerkers. Zo kunnen objecten, activiteiten en variabelen door elkaar heen lopen. Dat gebeurt bij de ABP niet. Volgens deze methode druk je de werkelijkheid uit in variabelen en niets anders dan variabelen. Door de variabelen nauwkeurig te formuleren kom je inconsistenties in de analyses vrij gemakkelijk op het spoor. Zelfs vastgelopen oplossingstrajecten trek je zo weer los.

De realiteit bestaat uit meer dan variabelen. Dat geldt ook voor de harde werkelijkheid van een probleem. Toch beperkt de ABP zich tot de zogeheten variabelentaal. Een probleem en ook de werkelijkheid wordt alleen uitgedrukt in variabelen. De reden daarvoor is: wat je niet kunt uitdrukken in variabelen, draagt niet bij aan een oplossing ... en is dus ook geen probleem. Door de beperking tot variabelen krijg je een heldere structuur van een probleem dat in een model goed zichtbaar wordt. Als je daarin bijvoorbeeld ook

nog mensen - actoren in het jargon - met pijlen aan variabelen gaat verbinden, wordt het lastig om via al die relaties het echte probleem te ontwaren. In figuur 1.1 staat een voorbeeld van een schema waarin zowel variabelen als actoren staan. Er zijn verbanden tussen actoren (directie en werknemers) en variabelen (productiviteit en winst). Dat maakt het onderscheiden van problemen (oorzaken en gevolgen) moeilijk. Wat moet je je voorstellen bij de relatie tussen werknemers en productiviteit? Werknemers zijn geen oorzaak van productiviteit. In dit geval is productiviteit een kenmerk van werknemers. En juist tussen de oorzaak (productiviteit) en het gevolg (winst) staat in het schema geen pijl. In dit model is het lastig om het probleem te traceren. Het is daarmee dus geen goed model.

FIGUUR 1.1 Verband tussen actoren en variabelen



1.7 Raamwerk

Bij veel probleemoplossingsmethoden is een probleem pas aan te pakken na een diepgaande studie van die methode. Zo duurt het even voordat je de configuraties van Mintzberg, compleet met coördinatiemechanismes, terugkoppelingslussen en ontwerpparameters beheerst en die kennis kunt loslaten op je probleem. De ABP onderscheidt zich door de eenvoud. Je hoeft de zeven fasen niet te kunnen dromen. Het is goed genoeg als ze globaal in je hoofd zitten.

De fasen van de ABP zijn een basis om tot eigen aanpak van problemen te komen. De aanpak kun je zien als een raamwerk waarin je van alles kunt hangen. In elke fase kun je naar hartenlust modellen, technieken en methoden gebruiken. Bij de uitwerking van je probleemaanpak (fase 2) gaat het vooral om de planning van het oplossingsproject. Daarbij passen methoden uit het projectmanagement. Als je op zoek gaat naar de oorzaken en verbanden (fase 3) kan het 7S-model van McKinsey (Athos & Pascal 1982 en Peters & Waterman 1982) uitkomst bieden. Als je oplossingen aan het bedenken bent (fase 4), heb je wat aan creativiteitstechnieken zoals brainstormsessies of werken met mindmaps. Zo zijn er voor elke fase van de APB handige instrumenten uit de verschillende managementtheorieën te gebruiken. Je kiest voor een algemene aanpak die ruimte biedt om instrumenten voor specifieke situaties in te zetten.

1.8 Ontwerp en onderzoek bij elkaar

De meeste methodologieboeken gaan over onderzoeksmethodologie, waarin centraal staat hoe je kennis verzamelt. Een minderheid van methodologische literatuur betreft ontwerpen, het oplossen van praktijkproblemen. In dit boek over de ABP komen ontwerp en onderzoek bij elkaar. Onderzoeken doe je niet voor de lol. Het heeft bijna altijd als doel om een bijdrage te leveren aan de oplossing van iets dat niet gaat zoals je wilt. Je hebt kennis nodig om een probleem echt te kunnen aanpakken. Daarvoor doe je onderzoek. Met de bestaande boeken kun je een eind komen als het om onderzoeken of ontwerpen van oplossingen gaat. Maar het valt niet mee om die twee activiteiten op elkaar te laten aansluiten. Dat begint al bij de formulering van complexe situaties in een organisatie in termen van problemen die zowel relevant als hanteerbaar zijn. Welke kennis is nodig voor de oplossing? Als het lukt om een goede probleemstelling voor een onderzoek op te stellen, verschijnen al snel de volgende obstakels: wat doe je met de kennis die je gevonden hebt? Waarom heb je eigenlijk onderzoek gedaan? De ABP helpt je om onderzoek te doen waar je echt iets aan hebt, dat je verder helpt bij de oplossing van problemen bij bedrijven en non-profitorganisaties.

Samenvatting

1

- ▶ De Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak maakt het mogelijk om noodzakelijke creatieve uitstapjes te maken binnen een systematische benadering van een probleem. Dat moet je vooral doen als je tot goede oplossingen wilt komen.
- ▶ De ABP is één van de systematische aanpakken om problemen tot een oplossing te brengen. Daarbij doorloop je de volgende zeven fasen:
 - Je gaat kijken wat het probleem precies is.
 - Je werkt je aanpak uit.
 - Je analyseert het probleem en stelt vragen. Hoe zit het probleem in elkaar? Wat zijn oorzaken? Waarom worden bestaande oplossingen niet gebruikt?
 - Je bedenkt oplossingen, het liefst meer dan één.
 - Je kiest de beste oplossing.
 - Je voert je oplossing uit.
 - Je kijkt of je oplossing heeft gewerkt.
- ▶ De ABP is een oplossingsmethode die in meerdere situaties voor verschillende problemen en in alle vakgebieden is te toe te passen.
- ▶ De aanpak houdt er rekening mee dat een probleem niet op zichzelf staat. Het is een probleem in de context van de organisatie. Daarvoor is een oplossing nodig die past.
- ▶ Bij de ABP druk je de werkelijkheid uit in variabelen. Door de variabelen nauwkeurig te formuleren kom je inconsistenties in de analyses vrij gemakkelijk op het spoor.
- ▶ De ABP kun je zien als een raamwerk waarin je van alles kunt hangen. In elke fase kun je modellen, technieken en methoden gebruiken. Zo ontstaat een eigen aanpak van problemen.
- ▶ In dit boek over de ABP komen ontwerp en onderzoek bij elkaar. Onderzoek heeft bijna altijd als doel om een bijdrage te leveren aan de oplossing van iets dat niet gaat zoals je wilt. Je hebt kennis nodig om een probleem echt te kunnen aanpakken. De ABP helpt je om onderzoek te doen waar je iets aan hebt, dat je verder helpt bij de oplossing van problemen bij bedrijven en non-profitorganisaties.

Kernbegrippen

Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak

Oplossingsmethode voor managementproblemen waarbij zowel creativiteit en systematisch aanpakken als onderzoeken en oplossen samengaan. De Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak (ABP) kent zeven fasen, die je stap voor stap door loopt:

- 1 Je gaat kijken wat het probleem precies is
- 2 Je werkt je aanpak uit
- 3 Je analyseert het probleem en stelt vragen. Hoe zit het probleem in elkaar? Wat zijn oorzaken? Waarom worden bestaande oplossingen niet gebruikt?
- 4 Je bedenkt oplossingen, het liefst meer dan één
- 5 Je kiest de beste oplossing
- 6 Je voert je oplossing uit
- 7 Je kijkt of je oplossing heeft gewerkt.

Variabelentaal

Een probleem beschrijven in termen van variabelen. Je rafelt een vraagstuk uiteen en drukt het uit in variabelen, meetbare kenmerken. Soms zijn er indicatoren nodig om een variabele meetbaar te maken. Een probleem heeft één variabele.
