

# Systematisch management- problemen oplossen



Noordhoff

Hans Heerkens  
Arnold van Winden

2<sup>e</sup> druk



# Systematisch management- problemen oplossen

**Hans Heerkens**

**Arnold van Winden**

---

Noordhoff Groningen

2<sup>e</sup> druk

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen  
Omslagillustratie: Getty Images 1196520329

### **Bronvermelding**

Foto's:

Shutterstock, New York: p. 8, 18, 28, 54, 62, 74, 92, 102, 110, 118, 134, 136rb  
United Nations, Duurzame ontwikkelingsdoelen: p. 140  
Gulpener bier: p. 136lo, 137, 138

Technisch tekenwerk:

Integra, Pondicherry, India

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.*



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-29979-8

ISBN 978-90-01-29978-1

NUR 801

# Woord vooraf bij de tweede druk

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.

In de tweede druk van *Systematisch managementproblemen oplossen* is er aandacht voor de SDG's (Sustainable Development Goals) van de Verenigde Naties. Deze duurzame ontwikkelingsdoelen komen in veel bedrijven voorbij. Bij grote investeringen zijn ze vaak randvoorwaarden. Een moderne productiemethode moet natuurlijk voor meer rendement zorgen, maar daarnaast moet die bijvoorbeeld ook leiden tot energiebesparing of een schonere manier van produceren.

*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 systematisch 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. In hoofdstuk 12 wordt het instrumentarium van de beschreven oplossingsmethode ingezet om systematisch aan het werk te kunnen met de SDG's in organisaties.

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 lezend 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 gemakkelijk 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, zomer 2021  
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 48
    - Samenvatting 52
    - Kernbegrippen 53
  
- 5 K3: kunnen, kennen en kiezen 55**
  - 5.1 Drie uitgangspunten voor een plan van aanpak 57
  - 5.2 K3: kunnen, kennen en kiezen 57
  - 5.3 Een systematische aanpak helpt 58
  - 5.4 Heb oog voor detail, maar overdrijf niet 59
    - Samenvatting 60
    - Kernbegrippen 61

- 6    Speurtocht naar het onbekende 63**
  - 6.1 Een nadere inspectie van het probleem 65
  - 6.2 Waar zit het probleem precies? 65
  - 6.3 Onderzoek naar de oorzaken 65
  - 6.4 Denk aan eerder bedachte oplossingen 69
    - [Samenvatting 71](#)
    - [Kernbegrippen 72](#)
  
- 7    Een beeld van alle opties 75**
  - 7.1 In zeven stappen naar mogelijke oplossingen 77
  - 7.2 De beslissing beschrijven 77
  - 7.3 Het beslissingsproces vaststellen 77
  - 7.4 Criteria opstellen 79
  - 7.5 Criteria van een schaal voorzien 80
  - 7.6 Gewichten geven aan criteria 81
  - 7.7 Alternatieven verzinnen of bestaande mogelijkheden gebruiken 86
  - 7.8 Alternatieven beoordelen 88
    - [Samenvatting 90](#)
    - [Kernbegrippen 91](#)
  
- 8    De opdrachtgever aan zet 93**
  - 8.1 Drie redenen om af te wijken van het advies 95
  - 8.2 Politieke beslissingen 95
  - 8.3 Beslissers wegen andere belangen mee 96
  - 8.4 Omgaan met risico's 97
    - [Samenvatting 99](#)
    - [Kernbegrippen 100](#)
  
- 9    Een planmatige aanpak 103**
  - 9.1 Twee uitgangspunten bij de invoering van een oplossing 105
  - 9.2 Een korte uitwerking 105
  - 9.3 Van idee naar realisatie 105
    - [Samenvatting 107](#)
    - [Kernbegrippen 108](#)
  
- 10   Blijven verbeteren 111**
  - 10.1 Drie uitgangspunten voor een gestructureerde evaluatie 113
  - 10.2 Evaluatie als sluitpost 113
  - 10.3 De ABP geeft het pad van de evaluatie aan 114
  - 10.4 Evalueer systematisch 114
    - [Samenvatting 116](#)
    - [Kernbegrippen 117](#)



## **11 Kennis van zaken 119**

- 11.1 Kennis verzamelen met de onderzoekscyclus 121
  - 11.2 Het opstellen van het onderzoeksdoel 121
  - 11.3 Het opstellen van de probleemstelling 122
  - 11.4 Het opstellen van de onderzoeksvragen 124
  - 11.5 Het opstellen van het onderzoeksontwerp 125
  - 11.6 De operationalisatie 127
  - 11.7 De metingen 128
  - 11.8 Het verwerken van de data 129
  - 11.9 Het trekken van conclusies (beantwoording van de probleemstelling) 129
- [Samenvatting 131](#)  
[Kernbegrippen 133](#)

## **12 Winst maken én wereldproblemen aanpakken 135**

- 12.1 Er is meer dan winst 138
  - 12.2 Niet alle doelen passen bij het bedrijf 139
  - 12.3 Pak het professioneel aan 141
  - 12.4 Houd je doel nog eens tegen het licht 141
  - 12.5 Denk aan alternatieven 141
  - 12.6 Het woord is nu aan de directie 141
  - 12.7 Werk de invoering van SDG's uit 142
  - 12.8 Kijk of je op de goede weg bent 142
- [Samenvatting 143](#)  
[Kernbegrippen 144](#)

**Literatuur 145**

**Register 147**

**Over de auteurs 149**



# 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 van de openstaande vacature. 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 aankan. Met de creatieve benadering vindt het orkest wellicht iemand die niet op het conservatorium heeft gezeten, maar wel briljant speelt. Deze gepassioneerde speler 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 eraan 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.

Algemene  
Bedrijfskundige  
Probleemaanpak  
(ABP)

## 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 passer. 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 Mokka 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 alle-

maal 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.

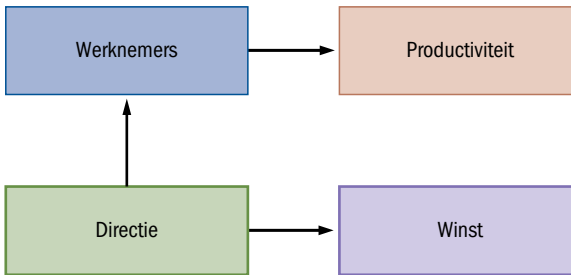
## 1.6 Variabelentaal

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**

variabelentaal. Een probleem en ook de werkelijkheid worden 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 en 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, terugkoppelingslusen 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 probleem aanpak (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 managementtheo-



rieën te gebruiken. Je kiest voor een algemene aanpak die ruimte biedt om instrumenten voor specifieke situaties in te zetten.

Ook bij de rapportage van je bevindingen uit het probleemoplossingsproces ben je vrij om dat op je eigen manier te beschrijven. Beschouw de ABP niet als een keurslijf waarover je stap voor stap en in de juiste volgorde moet rapporteren. Je moet voor de lezer een leesbaar en goed onderbouwd verhaal opschrijven. Wat daarvoor nodig is, verschilt per geval. Als in het begin bijvoorbeeld onduidelijk is wat het probleem precies is, ga je misschien extra uitgebreid in op de probleemidentificatie. Als de opdrachtgever daartegen een helder probleem heeft geschetst en na het doorlopen van fase 1 van de ABP blijkt dat dit ook inderdaad het kernprobleem is, hoef je daarover niet uitvoerig te rapporteren.

## **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 het ontwerpen en 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 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. Ook bij de rapportage van je bevindingen ben je vrij om je probleemoplossingsproces op je eigen manier te beschrijven.
- ▶ 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 doorloopt:

- 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.

---