

111 Ma
nag^e
ment
Mo^odel
len



Noordhoff Uitgevers

Marijn Mulders

Derde druk

111

**Management-
modellen**

Marijn Mulders

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagbeeld: Rocket Industries, Groningen

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

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



o | 14

© 2014 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen 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 (een) 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) 978-90-01-85633-5
ISBN 978-90-01-83421-0
NUR 801

Woord vooraf

Vinden van het geschikte managementmodel

Managementmodellen: veel studenten maken daar kennis mee tijdens de studie. Maar een model gaat pas leven als ermee wordt gewerkt. In de praktijk blijkt dat studenten bij het maken van een praktijkopdracht vaak niet weten welk model ze in een bepaalde situatie moeten gebruiken. In de managementboeken die zij bestuderen, staan wel modellen, maar die staan vaak verspreid over verschillende hoofdstukken en zijn daardoor minder goed vindbaar en vergelijkbaar. Daarnaast is het niet meer mogelijk om alle processen en bedrijfsfuncties binnen de onderneming afzonderlijk te bekijken, omdat deze vaak aan elkaar zijn gekoppeld. Een model kan helpen om inzicht te krijgen in de manier waarop de activiteiten in een onderneming onderling zijn gerelateerd. Er zijn vele honderden modellen die hierbij ondersteuning kunnen bieden, en dat aantal blijft groeien. Niet alle modellen zijn even relevant en toepasbaar. Het is dan ook lastig om een geschikt model te kiezen. Dit boek is geschreven als naslagwerk en helpt om een of meerdere geschikte modellen te vinden voor de uitwerking van een bepaald onderzoeks- of adviestraject. We hebben een groot aantal vaak gebruikte en beproefde modellen en een aantal nieuwe, veelbelovende modellen bij elkaar gezet.

Keuze van de 111 managementmodellen

In deze derde druk van dit boek hebben we het aantal managementmodellen uitgebreid van 101 naar 111, waarbij er nieuwe interessante modellen zijn toegevoegd en enkele minder vaak gebruikte modellen zijn verwijderd. Een aantal belangrijke ontwikkelingen in de markt op het gebied van innovatie, ondernemerschap en leiderschap is meegenomen in deze derde druk. Een duidelijke innovatie betreft de bedrijfsmodellering; organisaties gaan steeds meer op basis van bedrijfsmodellering hun toegevoegde waarde vaststellen en communiceren naar de klant, zodat zij zich hiermee beter kunnen onderscheiden van de concurrent. Een tweede ontwikkeling is dat de focus in de kleinere bedrijven en kleinere MKB-ondernemingen tegenwoordig op innovatief ondernemerschap ligt, en in de grotere (MKB-)ondernemingen op visionair leiderschap; aspecten die van belang zijn om de organisatie succesvol te maken.

De lijst van 111 managementmodellen is tot stand gekomen op basis van:

- Feedback van gebruikers: een aantal modellen mocht volgens docenten en professionals beslist niet ontbreken.
- De jarenlange ervaring van het bedrijfsleven: *111 Managementmodellen* is mede gericht op de toepassing van modellen die in de praktijk vaak worden gebruikt.
- Een inschatting van modellen die (nog) niet vaak gebruikt worden, in de toekomst belangrijker gaan worden.

We hebben de toepassingsgebieden waarin de modellen zijn geïndexeerd, aangepast. Sommige toepassingsgebieden zijn samengevoegd en er zijn nieuwe toepassingsgebieden zoals Innovatie, Ondernemerschap en Leiderschap toegevoegd. Hierdoor is het overzicht completer en worden de modellen duidelijker geordend en daarmee beter vindbaar.

Modellen, maar ook instrumenten

Een vaak gebruikte omschrijving van het begrip model is ‘vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid’. Een model probeert de werkelijkheid na te bootsen of te beschrijven. Modellen helpen de gebruiker om zich te oriënteren op een bepaald vraagstuk. Ze zetten aan tot denken. Bij elk model behoort een specifieke vraag. De vraag ‘Is deze branche interessant?’ behoort bijvoorbeeld bij het vijfkrachtenmodel van Porter.

De 111 opgenomen modellen zijn niet allemaal daadwerkelijk modellen, er zitten ook veel gebruikte instrumenten tussen. Instrumenten worden ingezet bij een concrete vraagstelling waarbij de oplossing al ligt in het toepassen van het instrument.

Hoe dan ook, model of instrument, de selectie in dit boek geeft de gebruiker modelmatig inzicht en biedt de hulpmiddelen om toe te passen.

Doelgroep van het boek

111 Managementmodellen is een beknopt en toegankelijk naslagwerk voor bachelor- en masterstudenten die in opdrachten en onderzoekstrajecten regelmatig modellen moeten toepassen. Voor hen biedt dit boek een prima naslagwerk om in korte tijd het juiste model te selecteren voor de uitwerking van hun vraagstelling. Dit boek is ook uitstekend bruikbaar voor ondernemers, managers en adviseurs uit het bedrijfsleven om hun beslissingen en adviezen te onderbouwen.



Website bij het boek

Bij dit boek is een website beschikbaar voor studenten, docenten en professionals: www.managementmodellen.noordhoff.nl. Op deze site staan handige hulpmiddelen voor het concreet invullen van modellen. Daarnaast zijn bewerkbare figuren van de modellen als PowerPointpresentaties te downloaden en worden er links gegeven naar interessante bronnen voor verdere bestudering. Ook zijn er bij deze editie cases opgenomen voor het oefenen met de toepassing van de modellen. Op de website is daarnaast nog een handleiding opgenomen voor het toepassen van modellen in onderzoekstrajecten, dan wel afstudeerscripties.

Tot slot

Ik hoop dat iedereen met plezier met dit boek zal werken, zowel tijdens de studie als in het werk.

Marijn Mulders RI, Haaren, mei 2014

Inhoud

	Hoe gebruik ik 111 Managementmodellen? 9
1	360°-feedback 17
2	AAA Triangle 20
3	Activiteitschema 24
4	Activity Based Costing 27
5	Authenticiteitsmodel 31
6	Balanced Scorecard 35
7	BART 38
8	BCG-matrix 41
9	Bedrijfskolom 45
10	Belbin-teamrollen 48
11	Benchmark 51
12	Beslissingstabel 54
13	Blue Ocean Strategy 57
14	Brainstorm 62
15	Brand Asset Valuator 66
16	Business Information Services Library 70
17	Business Intelligence Model 74
18	Business Model Canvas 77
19	Business Model You 82
20	Cage Distance Framework 86
21	Competentiemanagementmodel 90
22	Concurrentiebenadering Kotler 93
23	Concurrentiegedrag Kotler 97
24	Concurrentiestrategieën Porter 100
25	Conflicthanteringsmodel 103
26	Confrontatiematrix 107
27	Core Competence 110
28	Core-marketingsysteem 114
29	Cultuurdimensies Hofstede 117
30	Customer Relationship Management 120
31	De acht 124
32	Demingcirkel 128
33	Design Thinking 131
34	DESTEP 135
35	Diamond-model Porter 139
36	DNA van de ondernemer 142
37	Doelgroepbenadering Kotler 147
38	E-business Maturity Model 150

39	Employability Scan	154
40	Entry Mode Decision	157
41	F-PEC schaal	161
42	Fasenmodel besluitvorming Vroom & Yetton & Jago	165
43	Fusie en overname	169
44	Fysieke distributie	173
45	Gantt Chart	177
46	Global Sourcing	180
47	Gouden cirkel	183
48	GPS voor ondernemingen	186
49	Groeimodel Ansoff	189
50	Groeimodel Greiner	192
51	Hefbomen van controle (beheersing)	196
52	Het tien-stappenplan	200
53	Imago en identiteit	204
54	INK/EFQM	208
55	Inkoopmodel Kraljic	211
56	Inkoopmodel Michigan State University	215
57	Innovatieradar	218
58	International Partner Selection Model	222
59	Internationale prijsstrategie	227
60	ITIL V3	231
61	Job Strain Model Karasek	235
62	Kenniswaardeketen Weggeman	239
63	Kernkwadranten	243
64	Klachtenmanagement	247
65	Klantenpiramide Curry	251
66	Klantorderontkoppelpunt	255
67	Klanttevredenheid	259
68	Klantwaardeprofielen	262
69	Kleurentheorie De Caluwé	266
70	Leiderschapsrollen Quinn	270
71	Leiderschapstijlen Hersey & Blanchard	274
72	Leveranciersselectie	278
73	Loopbaankeuzetest	282
74	MaBa-analyse	285
75	Managerial Grid	289
76	Multichannel marketing	293
77	Multimomentopname	297
78	Organisatiebesturing	301
79	Organisatieklimaatindex	306
80	Organogram	309
81	OSO-model	313
82	Pareto-analyse	317

83	PMT Abell & Hammond	320
84	Positionering	323
85	Prestatiematrix van familiebedrijven	326
86	Prince2	329
87	Productlevenscyclus	332
88	RASCI-matrix	336
89	RENT-model	340
90	Resource Based View	343
91	Sales funnel	347
92	Segmentering	350
93	SERVQUAL- of Gap-model	354
94	SIT-methode	357
95	SIVA-model	360
96	Six Sigma	364
97	Stakeholdermanagement	367
98	Story Telling	371
99	Strategic Clock	375
100	Strategische-afstemmingmodel	378
101	Strategy Map	382
102	SWOT-analyse	386
103	Team Buying Team Selling	390
104	The intelligence pyramid	393
105	Transformationeel ondernemerschap	397
106	Two Factor Theory	400
107	Value Stream Mapping	404
108	Vijfkrachtenmodel Porter	408
109	Voortgangsrapportage	412
110	Waardeketen Porter	416
111	Zeven-S-model	420
	Index naar toepassingsgebied	424
	Index naar doel	428
	Index naar onderzoeks- of adviestraject	432
	Index naar auteur	436
	Index naar trefwoord	437

Hoe gebruik ik 111 Managementmodellen?

Structuur van de beschrijving van de modellen

De structuur waarin het model is beschreven, is voor elk model dezelfde en bestaat uit de volgende onderwerpen.

Naam van het model

Dit is de naam waaronder het model het meest bekend is.

Daaronder volgen enkele algemene aspecten betreffende het model, te weten:

- ‘Auteur’: de naam van de persoon die het model ontwikkeld heeft, indien deze bekend is.
- ‘Jaar ontwikkeld’: het jaar waarin het model ontwikkeld is.
- ‘Ook bekend als’: de naam waaronder dit model ook bekend is.
- ‘Doel’: de intentie waarmee het model ontwikkeld is.

Achtergrond

De achtergrond geeft een beschrijving van de situatie waarin dit model gebruikt kan worden.

Toepassing

Bij de toepassing wordt beschreven hoe het model in de praktijk wordt toegepast.

Resultaat

Onder resultaat wordt aangegeven wat het model uiteindelijk oplevert.

Aandachtsgebieden

De aandachtsgebieden geven aspecten aan waarop de gebruiker van het betreffende model moet letten. Het betreft de beperkingen van het model.

Literatuur

De literatuur betreft verwijzingen naar bronnen die meer informatie geven over het model. De eerste referentie betreft, voor zover mogelijk, het originele boek.

Gebruik van de indexen

Dit boek is geschreven als naslagwerk en dient om een of meerdere modellen te vinden, die gebruikt kunnen worden bij de uitwerking van een onderzoek- of adviestraject. Heeft de gebruiker al een model gekozen, dan zoekt hij het model

via de inhoudsopgave die op alfabetische volgorde gerangschikt is. Wanneer de gebruiker nog geen keuze voor een model heeft gemaakt, kan gezocht worden via verschillende indexen achter in het boek.

De volgende indexen zijn beschikbaar in het boek.

Inhoudsopgave

De inhoudsopgave is als index opgenomen om snel op de juiste pagina in het boek te komen wanneer de naam van het model al bekend is.

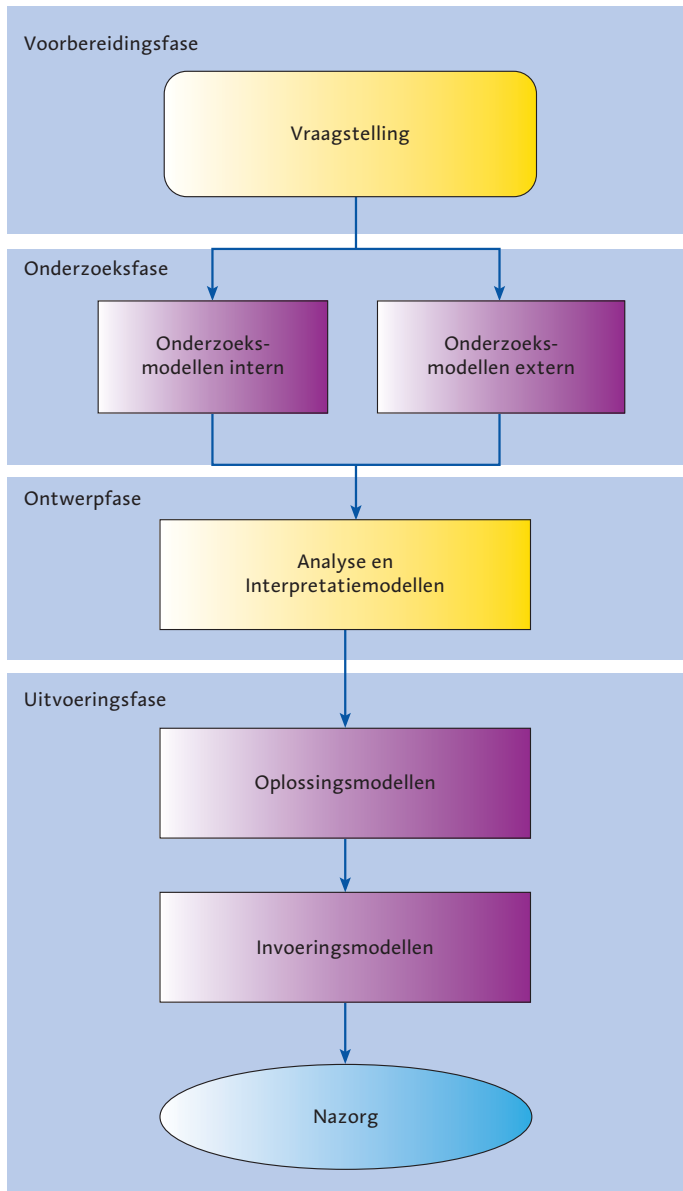
Index naar toepassingsgebied

De index naar toepassingsgebied is gebaseerd op de processen in een organisatie, zoals strategiebepaling, verkoop, inkoop, marketing. Deze index in matrixvorm geeft per model aan voor welk toepassingsgebied het oorspronkelijk ontwikkeld is. De volgende toepassingsgebieden zijn gebruikt:

- Algemeen management. Modellen die op meerdere momenten en plaatsen te gebruiken zijn in een onderzoekstraject.
- Strategie. Modellen die van toepassing zijn op de strategie van de onderneming, met een planhorizon van drie jaar en verder.
- Leiderschap. Modellen die weergeven hoe leiderschapsrollen kunnen leiden tot succesvolle ondernemingen.
- Ondernemerschap. Modellen die weergeven hoe ondernemers acteren en reageren om hun onderneming verder te ontplooiën.
- Innovatie. Modellen die de gebruiker ondersteunen bij het ontwerpen van producten of diensten die een nieuwe toegevoegde waarde voor de organisatie hebben.
- Marketing. Modellen die van toepassing zijn op de marketingaspecten van de onderneming, met een planhorizon vanaf één jaar tot vijf jaar.
- Sales. Modellen die van toepassing zijn bij account- en salesmanagement.
- Project & planning. Modellen die ingezet kunnen worden bij projectuitvoering en projectplanning.
- Kwaliteit. Modellen die de integrale kwaliteitszorg betreffen.
- Supply Chain Management. Modellen die zicht geven op de goederen-, informatie- en geldstromen in de keten, ter verbetering van de resultaten.
- Informatiemanagement. Modellen die gebruikt kunnen worden bij de (geautomatiseerde) informatieverwerking van de onderneming.
- Financieel. Modellen die te maken hebben met de geldstroom van een onderneming.
- HRM & HTM. Deze afkortingen staan voor Human Resource Management en Human Talent Management. Modellen die zijn te gebruiken bij personeelszaken.
- Internationalisering. Modellen die gebruikt kunnen worden bij internationale activiteiten van de onderneming.

Index naar onderzoeks- of adviestraject

De index naar onderzoeks- of adviestraject is gebaseerd op de structuur van een onderzoeksproject. Per fase (zie de figuur hierna) worden de modellen opgesomd die geschikt zijn om in die fase te gebruiken. Sommige modellen, zoals het PMT-model van Abell en Hammond, kunnen in meerdere fasen van een project worden gebruikt en komen dus vaker voor in deze index.



Op basis van de fasen in dit onderzoeks- of adviestraject wordt in deze index aangegeven welke modellen wanneer gebruikt kunnen worden:

Vorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase wordt een vraagstelling geformuleerd om het volledige onderzoek af te bakenen en richting te geven. De vraagstelling bestaat uit drie onderdelen:

- **Achtergrond.** De achtergrond geeft de gebeurtenissen weer die hebben geleid tot het opzetten van dit onderzoek. Wat heeft geleid tot de huidige situatie en symptomen?
- **Vraagstelling.** De vraagstelling begint met een vraag, bijvoorbeeld: hoe kunnen we de omzet verhogen of wanneer kan een nieuw product op de markt geïntroduceerd worden? De probleemstelling stuurt de gedachten voor de derde stap, de opdrachtformulering.
- **Opdrachtformulering.** De opdrachtformulering begint met een werkwoord, bijvoorbeeld: schrijf een ondernemingsplan dat ertoe leidt dat de omzet binnen drie jaar met 25% stijgt. De opdrachtformulering moet SMART geformuleerd zijn om achteraf vast te kunnen stellen of de doelstellingen gehaald zijn. Hierbij zijn de M van meetbaar en de T van tijd de belangrijkste eisen.

In de index achterin het boek is zichtbaar welke modellen ondersteunen bij het uitvoeren van de voorbereidingsfase.

Onderzoeksfase

- **Onderzoeksmodellen intern.** De modellen die gebruikt worden bij het interne onderzoek bestaan uit een analyse van verschillende onderdelen om vast te kunnen stellen of de onderneming in staat is om de opdracht die in de vraagstelling geformuleerd is, ook daadwerkelijk uit te voeren.
- **Onderzoeksmodellen extern.** De modellen die gebruikt worden bij het externe onderzoek geven antwoord op de vraag of de markt mogelijkheden voor de onderneming biedt om de gestelde opdracht te realiseren. Het externe onderzoek wordt vóór het interne onderzoek uitgevoerd. Wanneer op de markt geen behoefte is aan de oplossing die de onderneming biedt, heeft het geen zin een intern onderzoek uit te voeren.

Ontwerpfase

De modellen die gebruikt worden bij de ontwerpfase helpen bij het analyseren en het interpreteren van de verzamelde gegevens uit de onderzoeksfase naar een oplossing op welke wijze de geformuleerde opdracht bereikt kan worden. De gegevens van het interne en externe onderzoek worden met elkaar vergeleken en bekeken wordt of ze elkaar aanvullen zodat er een ontwerp voor een oplossing gemaakt kan worden. Wanneer er geen intern onderzoek is, zoals bij een startende onderneming, worden alleen de eisen van de externe omgeving vertaald naar een nieuw ontwerp.

Uitvoeringsfase

In de uitvoeringsfase wordt beschreven hoe de oplossing voor de vraagstelling eruitziet, hoe deze uitgevoerd wordt en hoe de nazorg eruitziet.

- **Oplossingsmodellen.** De oplossingsmodellen helpen om de vraagstelling te vertalen naar een manier voor de organisatie hoe de doelen behaald kunnen worden. Voor de oplossing gaat het dus om het HOE.
- **Invoeringsmodellen.** De invoeringsmodellen helpen om een concreet actieplan op te leveren zodat de oplossing op een gestructureerde manier en volgens een vastgestelde planning ingevoerd kan worden. Voor de invoering gaat het dus om het WIE en WANNEER.
- **Nazorg.** Na de invoering van de gekozen oplossing moeten nazorg en controle gepleegd worden om vast te stellen of de activiteiten ook daadwerkelijk tot de gewenste resultaten hebben geleid. Indien dit niet het geval is, moet er bijgestuurd worden.

Index naar doel

Elk model is opgezet om een bepaald doel te realiseren of te ondersteunen, bijvoorbeeld het bepalen van de strategie van een organisatie. De index naar doel geeft per model aan op welke doelelementen het betrekking heeft. De index geeft de categorieën doelen en een omschrijving daarvan, per model.

Index naar auteur

De index naar auteur geeft de modellen weer op basis van de naam van de auteur van het model, in alfabetische volgorde. Sommige auteurs hebben meer dan één model ontworpen en dan staan er meerdere paginanummers achter deze auteur vermeld.

Index naar trefwoord

De index naar trefwoord geeft een overzicht van de termen die in de managementwereld en in dit boek gebruikt worden. Zo kan per term gekeken worden of deze specifieke term in een model voorkomt.

Toepassen van de modellen

Veel modellen zijn zo duidelijk dat ze direct en eenvoudig toegepast kunnen worden, ze zijn bijna zelfverklarend. Andere modellen zijn complexer en vereisen voor een juiste toepassing meer voorkennis. Zo zal voor het ene model de informatie gemakkelijk verzameld en ingevuld kunnen worden, en is vervolgens het resultaat direct beschikbaar, zoals bij het vijfkrachtenmodel van Porter. Voor andere modellen kan het een stuk moeilijker zijn om het resultaat te verkrijgen. Zo moet bij het 7S-model van McKinsey informatie verzameld worden over de zeven componenten van het model en deze aspecten moeten in onderlinge relatie met elkaar worden gezien; dat is een bewerkelijke klus. Vervolgens is het niet mogelijk om de volgende stap te nemen, te weten het vergelijken van het resultaat met andere bedrijven, omdat alleen McKinsey beschikt over deze benchmark. Bij het gebruik van de modellen is wel een algemene richtlijn te geven voor het correct toepassen. Deze wordt hierna beschreven.

Onderwerp van onderzoek bepalen

Onderzoek naar de organisatie en haar interactie met de omgeving is heel breed en kan betrekking hebben op heel veel onderwerpen. Bepaal daarom heel specifiek het onderwerp.

Concrete vraag formuleren bij het betreffende onderwerp

Formuleer een concrete onderzoeksvraag. Wanneer het onderwerp bijvoorbeeld de branche is en de organisatie wil meer omzet uit de branche halen, kan de vraag zijn: 'Is de branche interessant genoeg om 5% meer omzet te realiseren?'

Juiste model erbij zoeken

Elk model heeft betrekking op een specifieke vraag. Zo hoort de vraag 'Is deze branche interessant?' bij het vijfkrachtenmodel van Porter. De gebruiker moet dus op zoek naar een model dat antwoord geeft op deze vraag.

Elementen bekijken waaruit het model bestaat

Modellen bestaan meestal uit meerdere elementen die, vaak in onderlinge samenhang, antwoord geven op de vraag. Om het model correct te kunnen toepassen, moet duidelijk zijn welke elementen dit zijn en wat zij inhouden. Zo betreft één van de elementen van het vijfkrachtenmodel van Porter de dreiging van substituten; hierbij wordt 'substituten' vaak onterecht geïnterpreteerd als 'concurrenten'.

Bepalen welke informatie nodig is voor het model

Een model moet worden gevuld met informatie. Met de ingevoerde informatie kan de vraag beantwoord worden die bij het onderwerp gesteld is. De meeste modellen zijn door de wetenschap gevalideerd of onderbouwd en andere modellen zijn empirisch, door praktijkervaring, vastgesteld. Hierdoor kan met redelijke mate van zekerheid gesteld worden dat het antwoord dat uit het model komt, het juiste antwoord is en dat daarmee verder gewerkt kan worden. Die zekerheid kan alleen gegeven worden als de gegevens die het model ingaan, juist zijn, up-to-date zijn, gevalideerd zijn, nauwkeurig genoeg zijn en betrouwbaar zijn. Bij modellen geldt echter het Engelse spreekwoord 'Garbage in, is garbage out', dus als de gegevens die het model ingaan niet goed zijn, mag er niets van het antwoord uit het model overgenomen worden. Om deze reden is de bronvermelding van de informatie uitermate belangrijk; op grond daarvan kan gevalideerd worden of de gegevens juist zijn en of daarmee de uitkomsten bruikbaar zijn.

Interpreteren van de uitkomsten

Nadat alle gegevens voor de verschillende elementen van het model verzameld en ingevoerd zijn, wordt gekeken welke uitkomsten het onderzoek heeft gegeven. Deze uitkomsten moeten nog geïnterpreteerd worden. Bijvoorbeeld: de elementen van het vijfkrachtenmodel van Porter worden op een vijfpuntschaal gewogen en de gemiddelde uitkomst is 3,4. Er geldt: hoe hoger de score richting het maximum van 5 ligt, hoe interessanter de branche is. De score van 3,4 zegt echter nog niets over de onderliggende onderzoeksvraag, namelijk 'Is

de branche interessant genoeg om 5% meer omzet te realiseren?' Het is namelijk nog nodig om te interpreteren of een score van 3,4 betekent dat de branche interessant genoeg is voor 5% meer omzet, of dat dat niet zo is.

Anderzijds zijn soms de resultaten niet uitgedrukt in cijfers maar wel in woorden. Het PMT-model van Abell en Hammond geeft bijvoorbeeld antwoord op de vraag welke afnemersgroepen wel en niet bediend worden; dat zijn de feiten en die zijn duidelijk.

Conclusie trekken uit de uitkomst in relatie tot de onderzoeksvraag

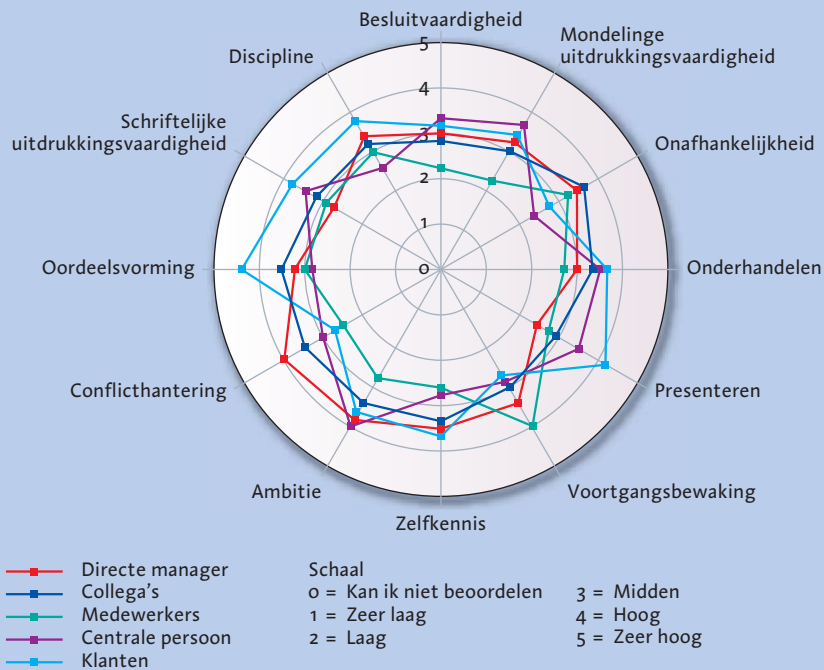
Uit bovenstaande stappen volgen resultaten. Deze resultaten geven antwoord op de geformuleerde vraag. Het is van belang om de interpretatie van de gegevens te koppelen aan de onderzoeksvraag en daaruit conclusies te trekken.

1

360°-feedback

Auteur	P. Ward
Jaar ontwikkeld	1985
Ook bekend als	-
Doel	Bewustwordingsproces om tot eigen ontwikkeling te komen

Model



Achtergrond

Het doel van 360°-feedback is leren en ontwikkelen. Indien goed gebruikt, is 360°-feedback een uitstekend hulpmiddel om mensen informatie te verstrekken over welk gedrag als sterk wordt ervaren en welk gedrag veranderd zou moeten worden.



- Algemeen management
- Strategie
- Leiderschap
- Ondernemerschap
- Innovatie
- Marketing
- Sales
- Project & Planning
- Kwaliteit
- Supply Chain Management
- Informatie-management
- Financieel
- HRM & HTM
- Internationalisering

Het 360°-feedbackproces heeft tot doel percepties te verzamelen van het gedrag van de medewerker en de gevolgen van dat gedrag voor managers, relaties, collega's, leden van het projectteam, interne en externe klanten en leveranciers. Het is een methode om het functioneren van een medewerker te beoordelen door een aantal personen in de directe omgeving feedback te laten geven. Dit kunnen directe collega's, ondergeschikten en leidinggevendenden zijn, maar ook klanten, leveranciers of familieleden. Naast het feit dat anderen een beoordeling invullen, zal de persoon in kwestie een eigen score invullen. Zo wordt een compleet beeld verkregen van de betreffende medewerker.

Toepassing

De 360°-feedback kan worden gebruikt om:

- medewerkers te ontwikkelen
- competenties meetbaar te maken
- de klantgerichtheid te bevorderen
- effecten van opleidingen/trainingen te meten
- informatie te verkrijgen voor loopbaanontwikkeling

Een 360°-feedback kan in een aantal stappen tot stand komen:

- 1 Als eerste dient het management achter het instrument te staan en zullen de medewerkers ervan overtuigd moeten zijn dat het instrument alleen wordt gebruikt voor de ontwikkeling van de medewerkers.
- 2 De tweede stap is het vaststellen van de competenties en de classificatie ervan naar de verschillende rollen binnen de onderneming. Iedereen die participeert in deze 360°-feedback zal overeenkomstig deze competenties beoordeeld worden. Hierover dient men eenduidig te zijn.
- 3 De derde stap is per medewerker vaststellen met welk doel de 360°-feedback gebruikt gaat worden. Is het voor de ontwikkeling van de medewerker in zijn algemeenheid, is het om specifieke competenties te volgen in hun ontwikkeling of is het een hulp bij de loopbaanontwikkeling?
- 4 De vierde stap is het aangeven van de processtappen die in de 360°-feedback gedaan gaan worden. Medewerkers willen weten waaraan ze toe zijn en hebben daarop ook recht.
- 5 De vijfde stap is de feitelijke uitvoering van de beoordelingen. Medewerkers laten anderen hun feedback invullen binnen een vastgestelde periode. Na de sluitingsdatum worden de resultaten aan de medewerkers getoond en individueel besproken.
- 6 De laatste stap is, afhankelijk van het doel van de 360°-feedback, het herhalen van het onderzoek binnen een bepaalde periode om de ontwikkeling van de medewerker vast te stellen.

Multirating

Multirating (beoordeling door meer dan één persoon) heeft een grotere acceptatiegraad dan beoordelingen door single rating (beoordeling door één persoon).

Het feit dat de beoordeling door meerdere personen wordt gedaan en niet alleen door de leidinggevende, geeft een betere kans op acceptatie.

Zelfbeoordeling

Naast het feit dat er meerdere personen participeren in de beoordeling, zal de persoon in kwestie zichzelf beoordelen. Hierdoor is deze persoon in staat het beeld dat hij of zij heeft van zijn of haar eigen functioneren te plaatsen naast de mening van anderen. Uit statistisch onderzoek blijkt dat mensen zichzelf vrijwel altijd positiever beoordelen dan de beoordelaars. Dit wordt veroorzaakt doordat mensen graag een positief beeld van zichzelf schetsen en de neiging hebben om het zelfbeeld aan te passen aan de wensen van personen uit de omgeving. Hierbij geldt dat het verschil tussen zelfbeoordeling en de beoordeling van anderen bij succesvolle personen minder groot is dan bij personen die minder succesvol zijn. Hierdoor worden zelfbeoordelingen als weinig betrouwbaar bestempeld.

Digitaal

De 360°-feedback kan prima digitaal uitgevoerd worden omdat er inmiddels voldoende elektronische hulpmiddelen beschikbaar zijn.

Resultaat

Het resultaat van de 360°-feedback is inzicht in het functioneren van de medewerker in de huidige werksituatie. Deze informatie kan vervolgens door de medewerker gebruikt worden om, in overleg met de manager, een persoonlijk ontwikkelplan (POP) op te zetten en zichzelf op deze wijze verder te ontwikkelen.

Aandachtsgebieden

Het instrument is niet geschikt om het beoordelen geheel te vervangen, aangezien een correctief element ontbreekt. Er moet hoe dan ook vermeden worden dat er een relatie ontstaat tussen 360°-feedback en de beloningsstructuur. De resultaten zijn afhankelijk van hoe lang een persoon in een bepaalde functie werkt. Bij een korte werkzame periode in de functie loopt men het risico dat het model wordt ingevuld als zijnde het verwachtingspatroon dat anderen van die rol hebben. Dit komt niet altijd overeen met het werkelijke functioneren. De objectiviteit van de 360°-feedback hangt sterk af van diegenen die de beoordeling invullen. Alleen bevriende collega's de beoordeling laten invullen geeft een vertekend beeld.

Literatuur

- www.360-feedback.nl