

BLOK 4:

VINGER AAN DE POLS EN VERBETEREN

- ✓ Voortdurend op zoek naar verbetering
- ✓ Hoe maak je van mede-werkers mede-ondernemers?
- ✓ Hoe de zwakste schakel alles bepaalt

Uitvoering



**Stél...
de uitvoering
gaat voor
99% goed...**



John Kotter:

"Het echte probleem is nooit strategie, structuur, cultuur of systemen.

De kern van de zaak is altijd het veranderen van het gedrag van mensen."

John Kotter



PASPOORT

- Al jarenlang de bestverkochte auteur ter wereld op het gebied van verandermanagement.
- Studeerde aan Harvard en MIT en werd op zijn 33e hoogleraar aan Harvard Business School.
- Deed meer dan 30 jaar wereldwijd onderzoek naar best practices in leiderschap en verandering en schreef hier 15 boeken over, waaronder 'Onze ijsberg smelt'.

GOEROE

John Kotter

1. Zorg voor een gevoel van urgentie
2. Formeer een team met invloed
3. Ontwikkel een visie en een strategie voor de verandering
4. Communiceer breed om draagvlak te creëren
5. Ruim obstakels voor actie uit de weg
6. Zorg voor kortetermijnsuccessen
7. Houd het tempo hoog
8. Zorg voor verankering in de cultuur



John Kotter

Niet: *Analysis - Think - Change*

Maar: *See - Feel - Change*

Randvoorwaarde: een gevoel van urgentie...

1. *De buitenwereld binnen brengen*
2. *Voorbeeldgedrag*
3. *Kansen in crises zien*
4. *Dwarsliggers aanpakken*



Rosabeth Moss-Kanter



ORGANISATIEVERANDERING

1. 'Grassroot innovations'
2. Crisis / Druk van binnen of buiten
3. Veranderstrategen en strategische beslissing
4. Individuele uitvoerders en verander 'champions'
5. 'Action vehicles' voor medewerkers



David Cooperrider



APPRECIATIVE INQUIRY

"Elke organisatie heeft iets dat goed werkt, deze kracht kan het startpunt zijn voor positieve verandering"

1. Discovery
2. Dream
3. Design
4. Destiny





Kaplan & Norton:

"De Balanced Scorecard is een oplossing voor een groot probleem..."

Het onvermogen van veel organisaties om nieuwe strategieën te implementeren."

Kaplan & Norton



PASPOORT

Robert S. Kaplan

- Verwierf grote bekendheid in accountancy-wereld met publicaties over Activity Based Costing
- Tegenwoordig hoogleraar leiderschapsontwikkeling Harvard Business School

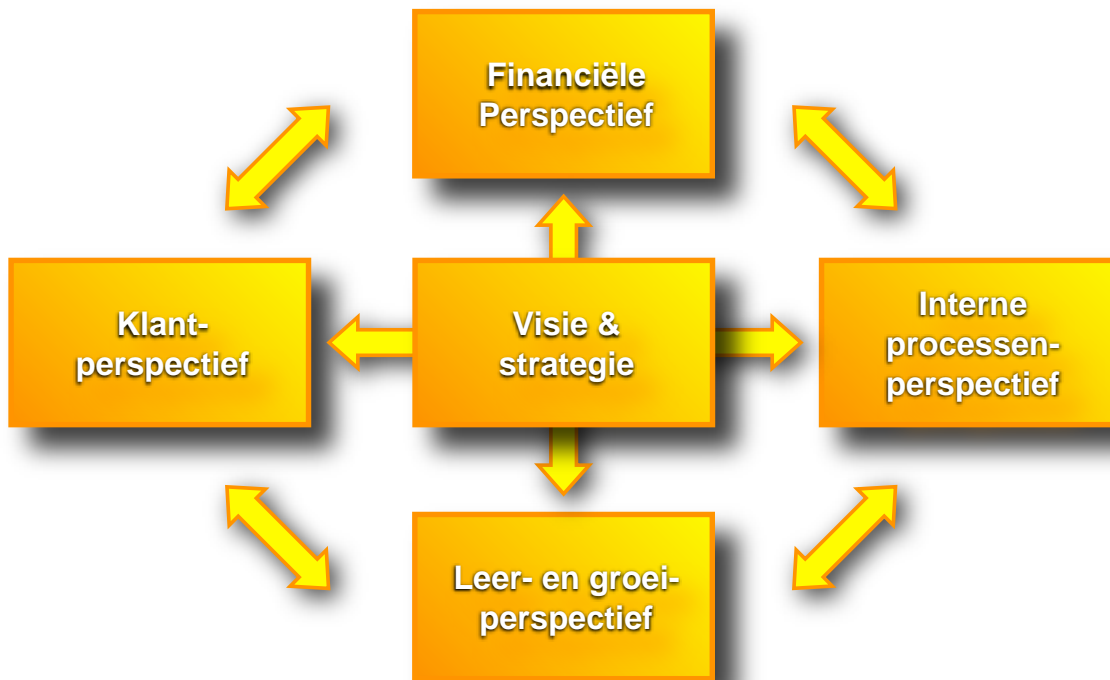


David P. Norton

- Was één van de naamgevers van internationaal adviesbureau Nolan Norton & Company
- Tegenwoordig directeur van het Balanced Scorecard Initiative



Kaplan & Norton



Kaplan & Norton

VIER PERSPECTIEVEN

1. Financiën (*hoe ziet de aandeelhouder ons?*)
2. Afnemers (*hoe zien de klanten ons?*)
3. Interne processen (*wat moeten we intern doen om onze beloftes waar te maken?*)
4. Leren & groeien (*wat moeten we vandaag ontwikkelen aan kennis en vermogens om ook morgen succesvol te zijn?*)



Kaplan & Norton

VIER ELEMENTEN PER PERSPECTIEF

1. Doelstellingen: *wat wil je op de lange termijn bereiken (woorden)?*
2. Prestatie-indicatoren: *wat ga je meten om te kijken of je je doelen haalt (woorden)?*
3. Prestatienormen: *wat zijn de scores die je wilt halen op deze indicatoren (cijfers)?*
4. Initiatieven: *wat ga je doen om die normen te halen? Welke verbeteringen zijn daarvoor nodig (woorden)?*



Kaplan & Norton

INVOERING

- Mobilisatie (3-6 maanden): *maak noodzaak duidelijk; formuleer strategie; formeer scorecard-team; staak belemmerende projecten.*
- Ontwerp en invoering (6 maanden): *interview- en workshoprondes; invulling vier perspectieven; koppeling aan bestaande infosystemen.*
- Houdbare uitvoering (12 maanden): *invoering Balanced Scorecard; gewenning door dagelijks gebruik; bijstellingen waar nodig.*

Tip: stel een 'office of strategy management' in...



Kaplan & Norton

STRATEGY MAPS



Opdracht 8: uw persoonlijke 'strategy map'



TOM PETERS

Tom Peters

DOORLOPENDE INNOVATIE

1. Zoek naar rolmodellen op allerlei terreinen.
2. Stimuleer ondernemerschap op alle niveaus.
3. Wees bescheiden: kennis veroudert snel.
4. Experimenteer: de kern van innovatie.
5. Beloon excellente mislukkingen.
6. 95% van de managementtijd is verspilde tijd.
7. Creatieve destructie: ruim op en vernieuw.
8. Staven werken als professional service firm.



Tom Peters

Planning

Uitvoering



Tom Peters

Uitvoering

Planning

Uitvoering

Planning

Uitvoering



Tom Peters

DOORLOPENDE INNOVATIE

1. Zoek naar rolmodellen op allerlei terreinen.
2. Stimuleer ondernemerschap op alle niveaus.
3. Wees bescheiden: kennis veroudert snel.
4. Experimenteer: de kern van innovatie.
5. Beloon excellente mislukkingen.
6. 95% van de managementtijd is verspilde tijd.
7. Creatieve destructie: ruim op en vernieuw.
8. Staven werken als professional service firm.



Tom Peters

100 %

Reguliere Bedrijfsvoering

+8%

Innovatie
"erbij"



Tom Peters

-8%

Reguliere
Business

+8%

Innovatie

100%

Jaarlijks vernieuwende
Bedrijfsvoering



Tom Peters

DOORLOPENDE INNOVATIE

1. Zoek naar rolmodellen op allerlei terreinen.
2. Stimuleer ondernemerschap op alle niveaus.
3. Wees bescheiden: kennis verouderd snel.
4. Experimenteer: de kern van innovatie.
5. Beloon excellente mislukkingen.
6. 95% van de managementtijd is verspilde tijd.
7. Creatieve destructie: ruim op en vernieuw.
8. Staven werken als professional service firm.



Tom Peters

EFFECTIEF ALS MEDEWERKER

- Werk als ondernemer, ook al ben je in loondienst.
- Vergeet taken en verantwoordelijkheden. Beschouw alles als een project.
- Brand You: hoe zien collega's en klanten jou?
- Vernieuw continu: wat doe je zélf aan R&D?
- Omzeil de hiërarchie: verkoop je ideeën eerst extern en dan pas intern.



Eli Goldratt:

*"Het is met mijn
boeken net als met de
bijbel...*

*Heel veel mensen
beamen dat het
verstandig is wat er in
staat. Maar slechts
weinig mensen passen
het echt toe."*

Eli Goldratt

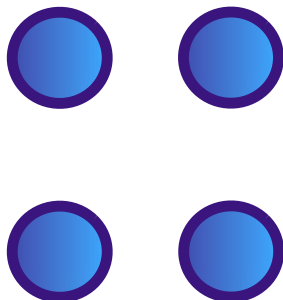


PASPOORT

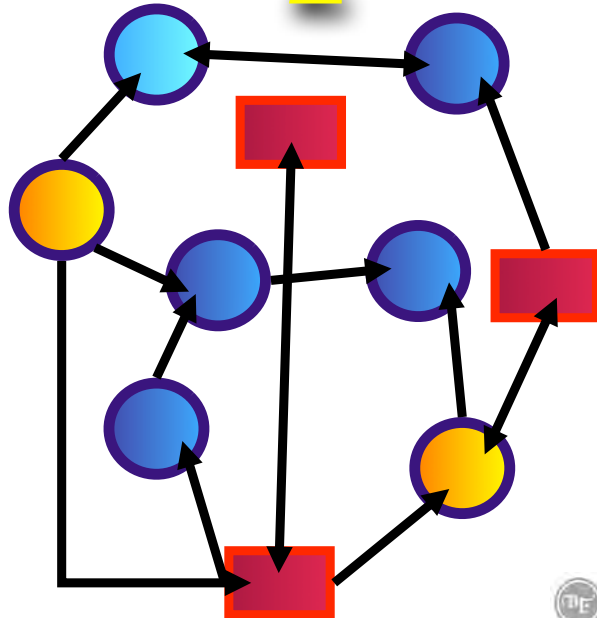
- Natuurkundige en vooraanstaand managementdenker, geboren in Israël in 1947.
- Publiceerde in 1984 de businessroman *Het Doel* en introduceerde daarmee de *Theory of Constraints* (de beperkingentheorie).
- Werkt -samen met een keten van zelfstandig opererende Goldratt-adviesbureaus- voor enkele van de grootste bedrijven ter wereld, waaronder General Motors.

Eli Goldratt

1



2



Eli Goldratt



Eli Goldratt

THEORY OF CONSTRAINTS

- De meeste managers kijken naar *lokale prestaties* en niet naar de *doorvoer* van het systeem als geheel.
- Gevolgen: synchronisatieproblemen, lokale optima, 'silomentaliteit'.
- De doorvoer -*het genereren van geld door het verkopen van producten*- wordt binnen iedere organisatie beperkt door slechts één zwakke schakel: de 'bottleneck', de 'constraint', de beperking. Daar moet de focus op liggen.



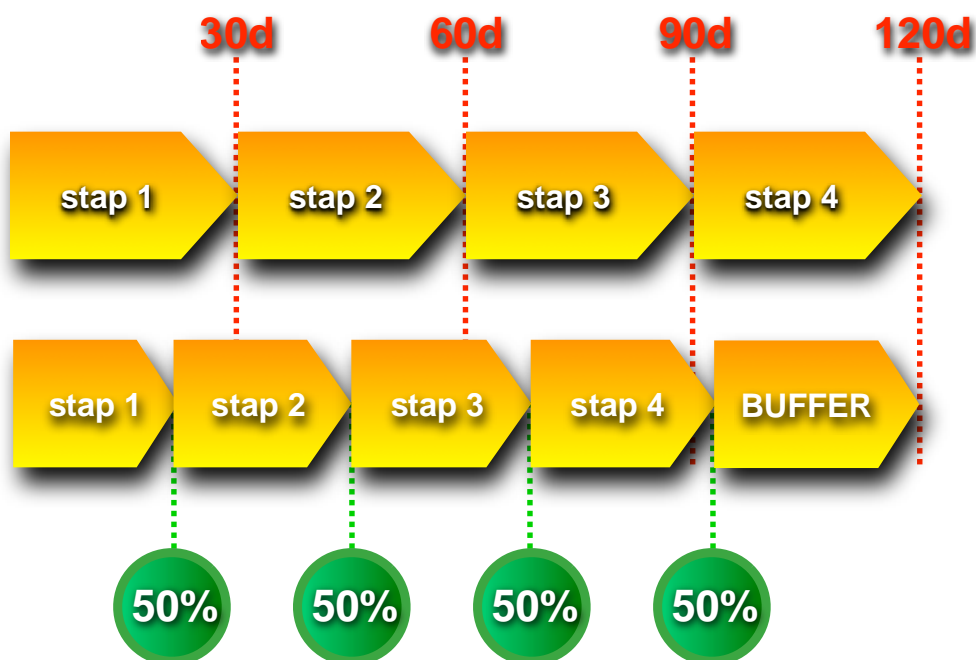
Eli Goldratt

THEORY OF CONSTRAINTS

1. Identificeer de bottleneck in het systeem;
2. Bepaal hoe deze bottleneck maximaal geëxploiteerd kan worden;
3. Maak al het overige in de keten ondergeschikt aan dit besluit;
4. Verhoog de capaciteit van de bottleneck;
5. Als de beperkende factor overwonnen is, begin dan weer opnieuw met stap 1.



Eli Goldratt



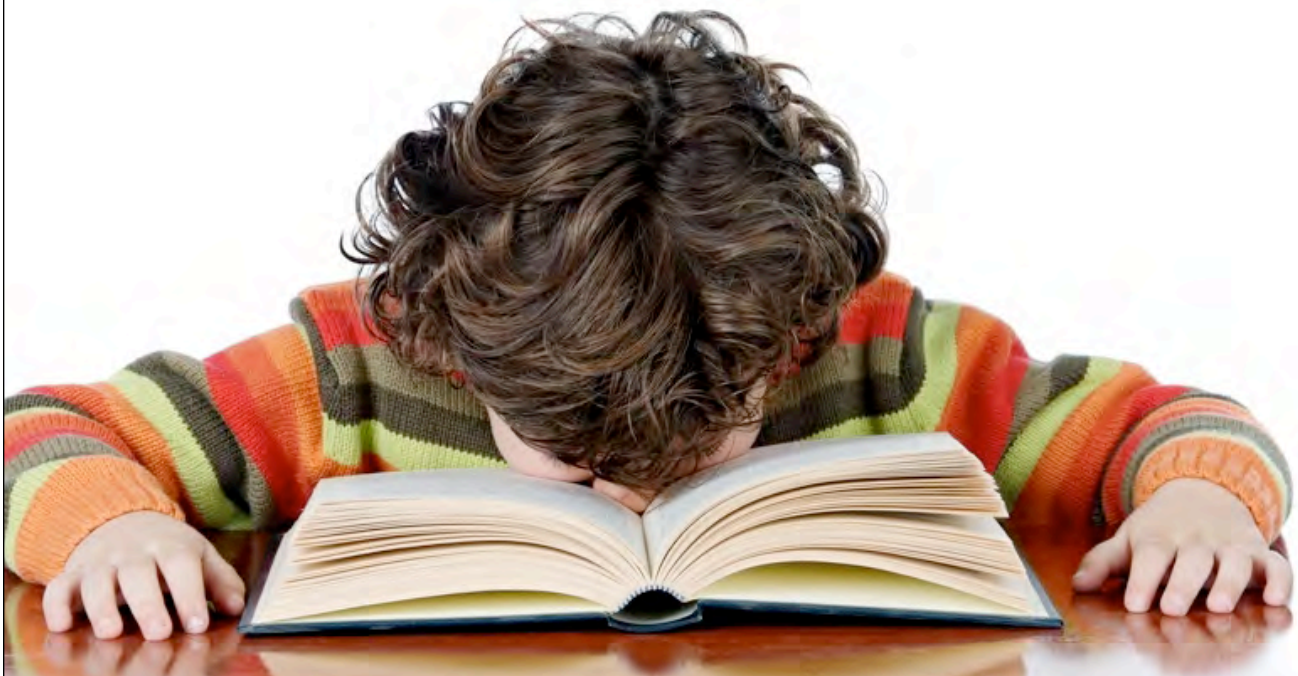
Eli Goldratt

TOC-PROJECTMANAGEMENT

1. In projecten is kritieke pad - *de langste keten van samenhangende stappen* - bottleneck.
2. Voor maximale voortgang, alle tijdmarges uit de afzonderlijke projectmijlpalen verwijderen en aan het eind van het kritieke pad in één tijdbuffer stoppen.
3. Om de voortgang te beschermen, worden verder resource-buffers ingevoerd en tijdbuffers voor 'toeleveranciers' van het kritieke pad.



Opdracht 9: tentamen in twee minuten



Ben Tiggelaar

DRIE UITVOERINGSTIPS

1. Kaplan & Norton: strategie zonder implementatieplan is stupide
2. Goldratt: overzie het systeem en begin bij de bottleneck
3. Cooperrider: kijk wat al goed gaat en breid dat uit

