

INK-managementmodel **succesvol** aangepast

Klaas Tuitjer

Het eerder door het Instituut Nederlands Kwaliteit (INK) ontwikkelde managementmodel is ingrijpend vernieuwd. De eerste reacties vanuit de praktijk zijn enthousiast. Gerede aanleiding om de in het model aangebrachte wijzigingen en de nieuwe toepassingsmogelijkheden nog eens op een rijtje te zetten.

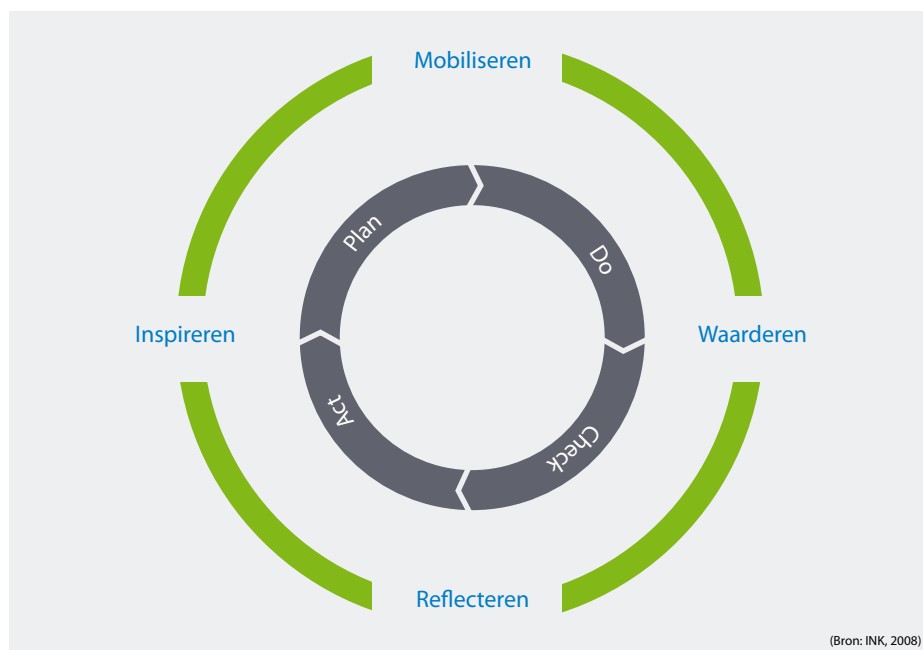
Het INK-managementmodel¹ is vooral bedoeld als *verbeterinstrument*. Het kan worden gebruikt voor de bewustwording, de diagnose, het bepalen van de ambitie, en als implementatie- en reflectiemodel. Bij de *bewustwording* gaat het om de grote lijnen: inzicht in de wijze waarop men met de geleverde inspanning resultaten bereikt. De *diagnose* is bedoeld om de sterke en zwakke punten van een organisatie in beeld te brengen. Dat kan via een (online-)positiebepaling of een audit. Samen met een omgevingsanalyse kan dit de basis vormen voor het vaststellen van de verbeterambitie. Met deze ambitie wordt een stap in de toekomst gezet: waar wil een organisatie over drie tot vijf jaar staan en wat is daarvoor nodig? De *implementatie* betreft het concreet invullen van de ambitie: de doelen, de acties, de mensen, de aanpak en dergelijke. Met de *reflectie* is de cirkel rond. Op diverse momenten in de tijd wordt gekeken waar de organisatie staat, of deze nog op koers is om de ambitie te bereiken, wat we kunnen leren en wat nodig is om bij te sturen.

Anders dan in het eerdere INK-managementmodel zijn de uitgangspunten en toepassingsmogelijkheden van het vernieuwde model meer gebaseerd op het 'Rijnlandse model' van de economie dan op het 'Angelsaksische model'. Dit laatste gaat uit van het

'pure' kapitalisme: materialisme, recht van de sterkste, rationaliteit, meetbare en maakbare wereld zijn daarbij de belangrijkste begrippen. Het Rijnlandse model zou men simpelweg kunnen definiëren als het tegengestelde. Het streeft vooral een bevredigend en zinvol bestaan na voor zoveel mogelijk mensen. De creatieve, open dialoog wordt daarbij gezien als belangrijke manier van inspireren en samenwerken.

Dit Rijnlandse denken komt ook terug in de vijf aandachtsgebieden die in het nieuwe managementmodel het succes van organisaties bepalen. Twee aandachtsgebieden zijn vergeleken met het vorige gewijzigd: 'leiderschap met lef' is vervangen door 'inspirerend leiderschap' en 'transparantie' is vervangen door 'bouwen op vertrouwen'. De overige drie aandachtsgebieden ('samenwerking', 'resultaatgerichtheid' en 'con-

De IMWR-cirkel



tinu verbeteren en vernieuwen') zijn ongewijzigd.

Metten én bewegen

In het nieuwe INK-managementmodel is het adagium 'meten is weten en gissen is misen' enigszins afgezwakt. Er is immers meer nodig om ervoor te zorgen dat de ambitie van de organisatie wordt gerealiseerd. In het verleden is het meten nogal eens doorgeslagen. Kijk bijvoorbeeld naar de zorg, waar het invullen van lijstjes een belangrijkere taak lijkt te zijn geworden dan de persoonlijke aandacht voor de patiënt.

Deze gedachtegang is terug te vinden in de nieuw opgenomen zogenaamde 'IMWR'-cirkel (zie voorbeeld 'De IMWR-cirkel'). Deze wordt nu gezien als complementair aan de bestaande 'PDCA'-cyclus. De oorspronkelijke op meten gerichte, door Deming ontwikkelde Plan-Do-Check-Actcyclus is namelijk – te veel en onbedoeld – verworden tot een instrumentele benadering van diens visie op *Never Ending Improvement*. Mede door deze onbedoelde ontwikkeling is gekozen om Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren ('IMR') expliciet aan het model toe te voegen. Meten (PDCA) en bewegen (IMWR)

zijn gelijktijdig nodig om een organisatie te ontwikkelen.

IMWR-cirkel nader bekeken

Zoals gezegd: in de IMWR-cirkel wordt aandacht gevraagd voor inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren.

Inspireren is het prikkelen van de geest, het genereren van nieuwe ideeën, het creëren van een gevoel van betrokkenheid en uitdaging. Het gaat over mensen enthousiast maken voor de bestaansredenen van de organisatie, haar positie en kracht. En verder over het ontwikkelen van een toekomstperspectief en het ontdekken van mogelijkheden tot verbeteren en vernieuwen.

Mobiliseren betreft het benutten van de inspiratie; het aanwenden en ontwikkelen van de capaciteiten en kwaliteiten van alle betrokkenen in en rond de organisatie (medewerkers, klanten, partners, bestuurders) om het toekomstperspectief, de doelstellingen en plannen van de organisatie te realiseren.

Waarderen wil zeggen dat de leiding in overleg met medewerkers en andere betrokkenen bepaalt wat in het licht van haar missie en visie werkelijk van waarde is. Waarderen betekent ook oog en respect hebben

voor elkaars rol en bijdrage, het beantwoorden aan de behoeften van medewerkers en erkenning voor gepleegde inspanningen en behaalde resultaten.

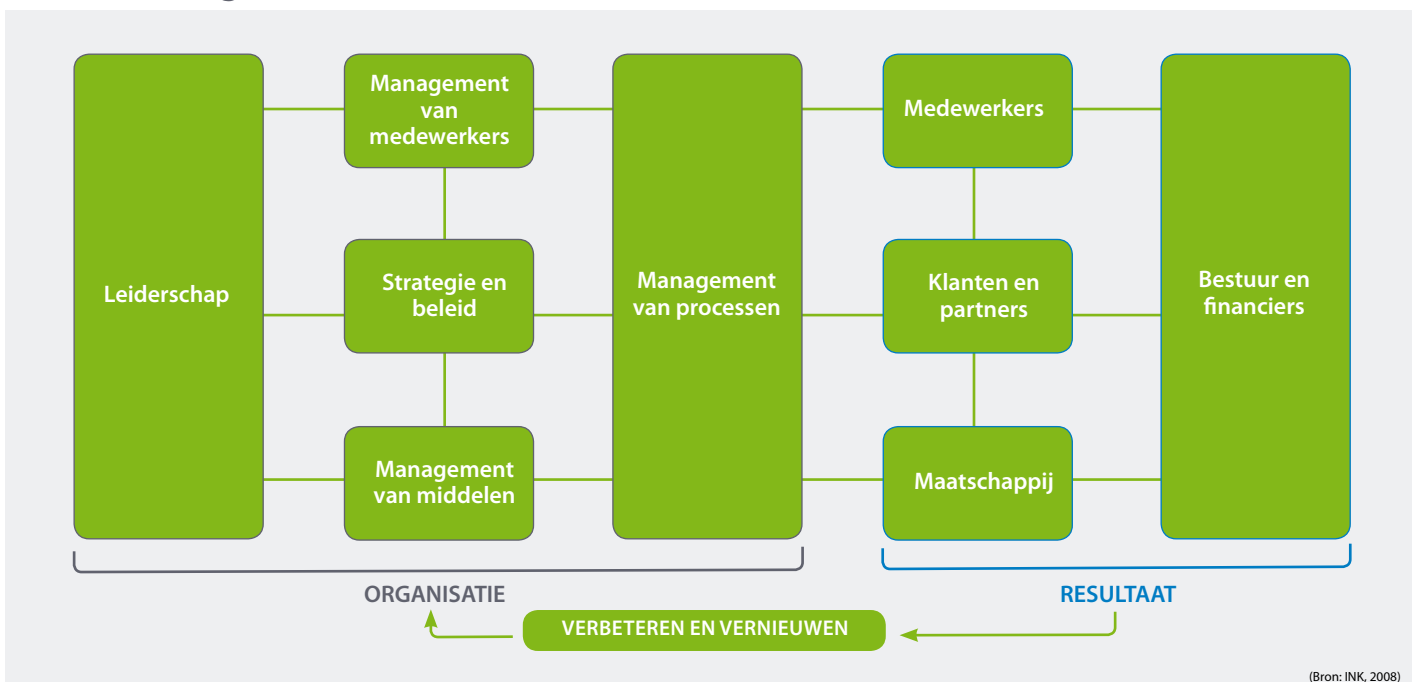
Reflecteren betekent de tijd nemen om terug te kijken op de resultaten die zijn behaald en de manier waarop dat is gebeurd. Dit met de bedoeling om daarvan te leren. Reflecteren omvat ook het spiegelen met anderen. Dat wil zeggen tijd nemen om met elkaar te overdenken en te bespreken waar het nu eigenlijk allemaal om gaat, waar het goed gaat, waar de zorgen zitten, wat er mogelijk of moeilijk was of zal worden (bron: INK, 2008).

Het nieuwe INK-managementmodel

Laten we het vernieuwde INK-managementmodel eens aan een nadere beschouwing onderwerpen (zie voorbeeld 'Het INK-managementmodel').

De structuur van het model is nauwelijks gewijzigd. Het model blijft bestaan uit tien aandachtsgebieden, waaronder de vijf organisatiegebieden en de vier resultaatgebieden. Het tiende aandachtsgebied, de *feedbackloop*, is bedoeld om van het model een

Het INK-managementmodel



(Bron: INK, 2008)

Met en bewegen zijn nodig om een organisatie te ontwikkelen

dynamisch model te maken. Het resultaatgebied 'klanten en leveranciers' is verbreed tot 'klanten en partners'.

Bij 'management van processen' staat het denken in processen en het samenwerken van mensen centraal. Het *effect* van processen wordt zichtbaar in de resultaatgebieden, en wel in de mate waarin 'klanten en partners', 'medewerkers', 'maatschappij' en 'bestuur en financiers' de resultaten van die processen merken.

De doelstellingen en succesbepalende factoren inzake producten, diensten, concurrentiepositie, rendementen en dergelijke zijn terug te vinden in het aandachtsgebied 'strategie en beleid'.

Mensen zijn geen middelen. Een organisatie is immers een samenwerkingsverband tussen mensen. De wijze waarop dat verband vorm krijgt, vinden we terug in 'management van medewerkers'.

De manier waarop men de middelen, zoals geld, kennis, informatie en ingekochte diensten en materialen, optimaal benut, zijn de basis voor het aandachtsgebied 'management van middelen'.

De visie, missie en richting, de organisatieinrichting en de attitude (cultuur) komen samen in het aandachtsgebied 'leiderschap'. Daarbij zij opgemerkt dat dit niet alleen de top van de onderneming betreft.

Vier dimensies

In plaats van de vijf hiërarchische ontwikkelingsfasen die in het oude model werden benoemd, spreken we in het vernieuwde model over vier dimensies: *activiteiten*, *proces*, *organisatie* en *keten* (zie voorbeeld 'Vier dimensies'). Dat is een verrijking, omdat organisaties immers op alle dimensies ontwikkelingen laten zien. Per dimensie en per

aandachtsgebied kan nu een afzonderlijke positie worden ingenomen. Een gemeentelijke organisatie kan bijvoorbeeld haar samenwerkingsprocessen met maatschappelijke instellingen goed hebben georganiseerd (ketenniveau), terwijl intern op procesniveau binnen afdelingen nog geen samenwerkingsafspraken zijn gemaakt. Met het nieuwe model wordt dit duidelijker zichtbaar dan voorheen, waardoor op al deze dimensies verbeterpunten kunnen worden benoemd.

Positiebepaling

De vragen aan de hand waarvan wordt bepaald hoe het met een organisatie op de diverse aandachtsterreinen en dimensies is gesteld, zijn in het nieuwe model vereenvoudigd. Het aantal vragen is teruggebracht van 300 naar 160 (inclusief de toevoeging van de veranderscan). Via een online vragenlijst is de individuele invultijd aanzienlijk (1,5 à 2 uur) korter geworden. Hierdoor wordt er ruimte gecreëerd voor dialoog. Bovendien is in de positiebepaling het onderscheid in deelgebieden (bijvoorbeeld leiderschap: 1a

richten, 1b inrichten, 1c verrichten) komen te vervallen.

Conclusie

Het INK-managementmodel is bedoeld als instrument om binnen een organisatie met elkaar in gesprek te gaan, om zo tot verbeteringen en vernieuwingen te komen. Het moet dus worden gezien als een hulpmiddel om de ambitie of strategische koers van een organisatie te bepalen, te evalueren en zo nodig bij te stellen. Daarnaast is het een geschikt middel om de organisatieontwikkeling zichtbaar te maken en te monitoren. En verder helpt het model de beoogde resultaten te vergelijken met de werkelijke resultaten en op basis van een nadere analyse bij te sturen.

Inmiddels zijn mede aan de hand van een test van het vernieuwde INK-managementmodel in een gemeentelijke organisatie vier artikelen verschenen in het tijdschrift *Management Tools*. Deze reeks wordt voortgezet in *Management Executive*. U kunt deze artikelen downloaden uit Kluwer Management Tools Base via www.kluwermanagement.nl. De auteur beoogt met dit artikel een beknopte samenvatting te geven van deze artikelen over het vernieuwde INK-managementmodel.

De volgende artikelen zijn verschenen:

- Het vernieuwde INK-managementmodel
- Leiderschap en de verandernoodzaak
- Strategie en beleid en de veranderingsaanpak
- Management van medewerkers en MDI-gedragsanalyse

Nog te verschijnen:

- Management van middelen en maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Management van processen en sturen op resultaten
- Integratieartikel: samenhangend verandermodel en verandertools

Klaas Tuitjer is managing partner van en organisatieadviseur en interim-manager bij Het Ontwikkelaarsgilde. Als manager is hij verantwoordelijk voor de kennisontwikkeling, opleiding en training. Als INK-adviseur is hij medeverantwoordelijk voor het verspreiden van het INK-gedachtegoed.
KlaasTuitjer@HetOntwikkelaarsgilde.nl

Vier dimensies in beeld

