

## Trefwoorden

INK

Leiderschap

Managementmodel

## ROB BLOM EN KLAAS TUITJER



*Rob Blom en Klaas Tuitjer zijn beiden managing partner van Het Ontwikkelaarsgilde. Zij zijn gespecialiseerd in het ontwikkelen van organisaties, teams en individuen. Als verandkundige en als INK-adviseur is Klaas verantwoordelijk voor de kennisontwikkeling en verspreiding van het INK-gedachtegoed. Rob begeleidt activiteiten die zich bevinden op de scheidslijn van leiderschap & management en organisatieontwikkeling.*

E-MAIL: [RobBlom@HetOntwikkelaarsgilde.nl](mailto:RobBlom@HetOntwikkelaarsgilde.nl)

E-MAIL: [KlaasTuitjer@HetOntwikkelaarsgilde.nl](mailto:KlaasTuitjer@HetOntwikkelaarsgilde.nl)

WEBSITE: [www.HetOntwikkelaarsgilde.nl](http://www.HetOntwikkelaarsgilde.nl)

# LEIDERSCHAP EN DE VERANDER-NOODZAAK

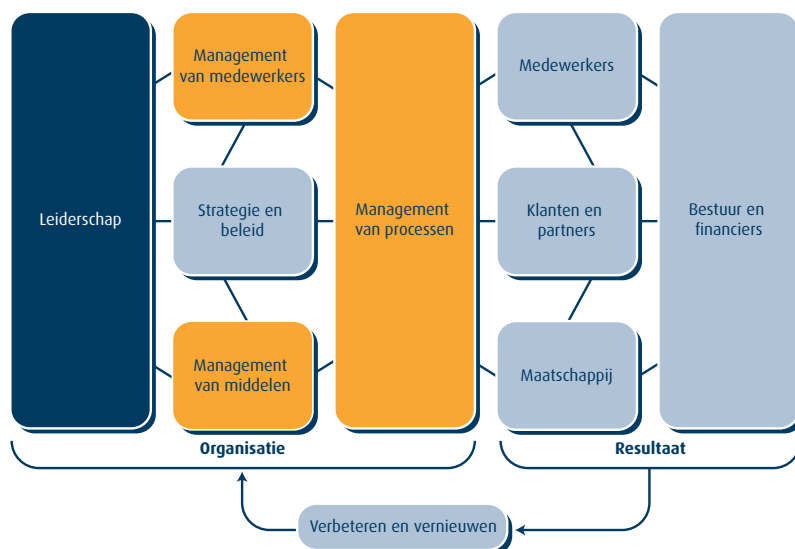
## Het vernieuwde INK-managementmodel (2)

**In het vorige nummer van Management Tools is het vernieuwde INK- managementmodel toegelicht. In 2009 wordt in elk nummer een of meerdere aandachtsgebieden nader uitgediept. In dit nummer worden leiderschap en de verandernoodzaak nader toegelicht.**

Verwar leiderschap niet met management! De begrippen leiderschap en management worden nogal eens door elkaar gebruikt. Managers worden leidinggevend genoemd en leiders worden managers genoemd. We doen hier geen poging om heldere definities te geven, maar hopen in dit artikel een bijdrage te leveren aan een discussie over

vernieuwend leiderschap. Wij hanteren de volgende definitie als het gaat om leiderschap: 'vanuit een visie gevoed door innerlijke drang dingen gedaan krijgen voor en door andere mensen'. Voor het begrip management hanteren wij de definitie: 'de kunde om beleid door anderen te laten omzetten in resultaat'.

**Figuur 1. Het INK-managementmodel: leiderschap en management** (Bron: INK)



| Onderwerp                             | Leiders zijn managers als ze:                           | Managers zijn leiders als ze:                         |
|---------------------------------------|---|---|
| Focus op:                             | de dingen goed doen (efficiëntie)                       | de goede dingen doen (effectiviteit)                  |
| Aandacht gedreven door:               | controleren, verbeteren en stabiliseren                 | vertrouwen, veranderen en innoveren                   |
| Gericht op:                           | de prestatie van medewerkers                            | waardetoevoeging voor de maatschappij                 |
| Opstelling:                           | het individu ondersteunen                               | dienstbaar aan de groep                               |
| Sturen op:                            | de motivatie van medewerkers                            | inspiratie van de groep                               |
| Beïnvloeden op basis van:             | formele autoriteit                                      | moreel gezag  |
| Stimuleren van:                       | discipline en afspraak is afspraak                      | passie en creativiteit                                |
| Begeleiden door:                      | als coach op te treden boven de medewerker              | een voorbeeld te zijn als onderdeel van de groep      |
| Begeleiding op basis van:             | respect, kennis en kunde                                | integriteit en visie                                  |
| Verwachten van medewerkers:           | blijven binnen de systemen en structuren                | onderzoekend buiten de kaders                         |
| Geven kaders via:                     | PDCA: Plan Do Check Act                                 | INWR: Inspireren, Mobiliseren, Waarderen, Reflecteren |
| Voor de onderneming zijn ze:          | conformistisch  | non-conformistisch                                    |
| Ze zijn consistent in het volgen van: | ondernemingswaarden                                     | persoonlijke waarden                                  |
| Leren door:                           | analyseren en verbeteren van persoonlijke effectiviteit | gezamenlijke groei en ontwikkeling                    |
| Ze zijn:                              | formeel (taak- en functiegericht)                       | informeel (mensgericht)                               |
| Worden ervaren als:                   | controlerend en overnemend                              | regisserend en overlatend                             |

**Tabel 1. Wanneer zijn managers leiders en leiders managers?** (Bron: vrij naar Sjoerd Talsma)

Omdat het daarmee niet lukt de noodzakelijke vernieuwing te duiden komen we weer terug op het voorwoord in het vorige nummer van Management Tools (6-2008) waarin werd gesproken over het verschil tussen het Angelsaksische en Rijnlandse model.

### Leiders zijn managers

Wordt het verschil tussen deze beide modellen benaderd vanuit het perspectief van leiderschap, dan kan het volgende gesteld worden. Het Angelsaksische model richt zich voornamelijk op zelfredzaamheid. Ieder individu denkt vanuit materieel eigenbelang. Leiders in dit model zijn

mensen die vooral voor zorg dragen voor zichzelf. Dat doen ze door naar buiten te focussen op competitie en concurrentiestrijd. Scoren op financiële resultaten door omzet en winstgroei zijn belangrijke drijfveren. Mensen prestatiegericht maken, hard werken stimuleren en sturen vanuit de planningscyclus (Plan, Do, Check en Act) zijn de belangrijkste managementprincipes (zie *tabel 1*).

### Managers zijn leiders

Tegenover het Angelsaksische model staat de zogenaamde Rijnlandse ideologie. Leiders binnen dit model bouwen als kern voor het functioneren op vertrouwen dat ze hebben en

geven. Voorop staat een zinvol en succesvol bestaan voor zoveel mogelijk mensen. Het stimuleren van een omgeving waarin mensen samenwerken in plaats van dat ze elkaar uitspelen en de conflicterende competitie aangaan. Deze leiders gunnen de medewerkers het beste en besteden veel tijd aan ze. Zorg voor elkaar, zorg voor een leefbare omgeving en het milieu zijn waarden die steeds belangrijker worden.

Hoewel resultaatgerichtheid en kortetermijnaandeelhouderswaarde creëren niet verkeerd zijn, moet dit niet leiden tot inhaligheid en onverantwoord ondernemen. Mensen inspireren, mobiliseren, waarderen en met

elkaar reflecteren, zorgt voor de duurzaamheid die in de toekomst nodig is. De INK-omschrijving

### Het INK-managementmodel

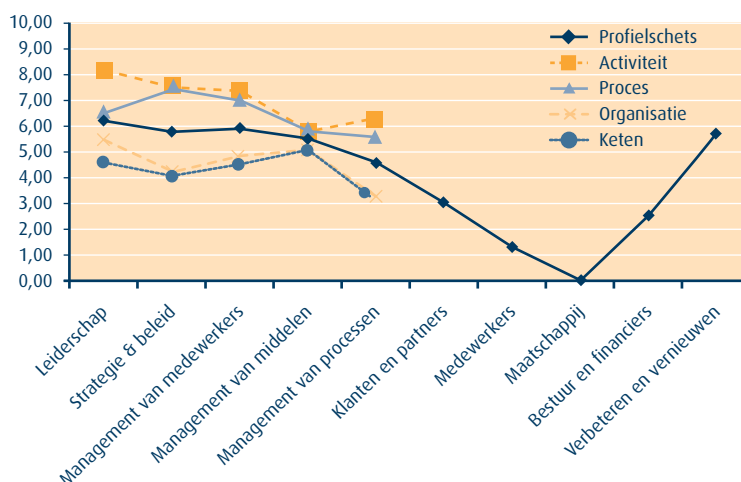
omschrijft de combinatie van leiderschap en management als volgt (bron: INK: Gids voor het evalueren van organisaties 2008) (zie *figuur 1*):

- Leiders zorgen voor een gedeeld beeld van de bestaansrechten en unieke kracht van de organisatie. Leiders bouwen dit beeld samen met leden en andere belanghebbenden van de organisatie op. Ze vertalen dat beeld naar een visie en missie en geven richting, inhoud en vorm aan de ambitie van de organisatie'.
- Leiders zorgen voor de verbinding van de wensen en eisen uit de omgeving met de kennis, vaardigheden en creativiteit in de organisatie. Zij concretiseren in samenspraak met medewerkers de missie, visie en doelstellingen van de organisatie, zodat zij richtinggevend zijn in de dagelijkse praktijk en medewerkers inspireren het beste te geven.
- Leiders tonen persoonlijke, actieve betrokkenheid en streven naar het voortdurend verbeteren van de toegevoegde waarde voor belanghebbenden. Zij creëren een open cultuur waarin geluisterd wordt en waarin feedback wordt gestimuleerd en benut.
- Leiderschap vraagt zowel om initiatief en creativiteit als om systematiek. Daarbij zoeken leiders naar feiten en meningen en nemen zij tijd voor reflectie.
- Leiders bevinden zich aan de top maar ook op ieder ander organisatieniveau.

De essentie van bovenstaande is vertaald in een vragenlijst. Voor meer informatie kunt u de handleiding Positie en ambitie bepalen opvragen bij het INK ([www.ink.nl](http://www.ink.nl)).

### De casus: positiebepaling op leiderschap

Bij de verdere bespreking van de positiebepaling (met de nadruk op het onderdeel leiderschap) maken we dankbaar gebruik van de afdeling



Figuur 2. Definitieve profielschets inclusief de dimensies (Bron: INK)

### De afdeling projectmanagement PM van een grotere gemeente

Met de ontwikkeling tot intern bedrijf heeft PM een nadrukkelijke rol in het inbedden van projectmatig werken in de totale organisatie. Enerzijds door het inrichten van een doorlopend proces van kwaliteits- en efficiencyverbetering; het steeds verder professionaliseren van projecten. Anderzijds door het invullen van de functie van kenniscentrum op het gebied van projectmatig werken, zowel binnen de gemeente als met de samenwerkende gemeenten in de regio. PM levert projectmanagement en projectondersteuning. Het dienstenpakket varieert van de realisatie van een woonwijk tot de uitvoering van een ICT-project. Het gaat om projecten waar voor de gemeente of regio een unieke opgave moet worden gerealiseerd. Daarbij ligt de nadruk op een combinatie van project- en procesvaardigheden, een hoge dynamiek en risico's en is projectmanagement op minimaal mediorniveau vereist.

De opgebouwde kennis over en ervaring met projectmanagement wil PM uitdragen. Met vragen over projectmanagement, projectmatig werken, te hanteren sjablonen en formats kan men bij dit kenniscentrum terecht. Ook het verzorgen van opleidingen en coaching maken deel uit van dit centrum.

projectmanagement (PM) van een grotere gemeente. De afdeling projectmanagement voert opdrachten uit voor directies van de eigen gemeenten maar ook voor regionale opdrachtgevers waarmee de gemeente samenwerkingsverbanden heeft (zie *kader*).

PM gebruikt het INK-managementmodel om de organisatie en de medewerkers verder te ontwikkelen. De eerste fase in deze ontwikkeling is het uitvoeren van een positie- en ambitiebepaling in vijf stappen.

#### Stap 1. Voorlichting en instructie

De deelnemers aan de positiebepaling zijn voor het eerst bijeengekomen en hebben een toelichting gekregen op het vernieuwde INK-

managementmodel. Daarnaast is de nieuwe vragenlijst toegelicht en is een instructie gegeven over de wijze waarop de invulling via internet (web-based) kan worden gedaan.

#### Stap 2. Het invullen web-based vragenlijsten

De deelnemers hebben de vragenlijst ingevuld in gemiddeld twee uur. Het was mogelijk om dat in delen te doen. De vragenlijst bestond uit de negen aandachtsgebieden van het INK-managementmodel en de veranderscan.

#### Stap 3. Analyse van de gegevens

De begeleider/deskundige heeft de resultaten geanalyseerd en de bevindingen in een PowerPoint-presentatie opgenomen.

**Stap 4. Tweedaagse positiebepaling**  
Tijdens de tweedaagse positiebepaling is de analyse gepresenteerd en zijn groepjes bezig geweest met de consensus. Op elk aandachtgebied is een definitieve score/positie bepaald en zijn de sterke en verbeterpunten geformuleerd. Uit de definitieve profielschets heeft de toetsgroep verbeterpunten afgeleid en deze geprioriteerd.

**Stap 5. Rapportage**

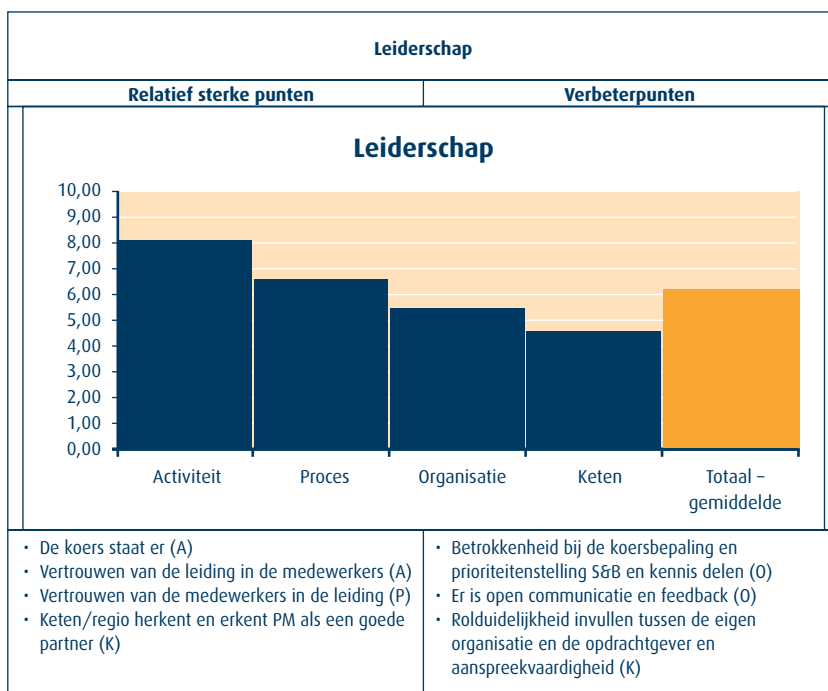
De resultaten zijn verwerkt in een voorlopige rapportage in de vorm van een PowerPoint-presentatie. Deze is besproken met de deelnemers en akkoord bevonden.

Op basis van de ingevulde vragenlijsten is een profielschets gemaakt en geanalyseerd. Tijdens de workshop zijn de profielschetsen gepresenteerd en in groepen verdiept. De resultaten daarvan hebben geleid tot een consensus, die in figuur 2 is te zien.

**De resultaten**

Voor dit artikel beperken we ons tot de analyse van het INK-aandachtsgebied leiderschap. De resultaten van de ingevulde scan zijn als volgt weer te geven. Uit de oorspronkelijke analyse blijkt dat de volgorde tussen de dimensies activiteiten, proces, organisatie en keten, logisch consistent is. Activiteiten en processen dienen immers voor te lopen op organisatie en keten. Op het gebied van leiderschap zijn de belangrijkste aanbevelingen door de dimensies heen de volgende:

- Medewerkers moeten beter weten wat de leiding van ze verwacht. Daarvoor is het van belang dat er prioriteiten worden gesteld en dat er aandacht wordt besteed aan de uitwerking van de missie en de visie, tot op operationeel niveau.
- De informatie over de prestaties, het bevorderen van een open cultuur en het gedrag van de leiding om te inspireren zijn belangrijke verbeterpunten.
- Omdat het een organisatieonderdeel is dat met vele opdrachtgevers en samenwerkingspartners te maken heeft, zal duidelijker moeten worden vastgesteld op



**Figuur 3. De sterke punten en de verbeterpunten** (Bron: INK)

welke opdrachtgevers/klanten men zich richt en met welke partners wordt samengewerkt om de toegevoegde waarde van het geheel te vergroten. Initiatieven om na die keuze ook beter samen te werken en het verwerven en behouden van een regisseursrol zijn hierbij van wezenlijk belang.

Deze aanbevelingen, maar ook de sterke punten, zijn in groepjes besproken. De belangrijkste sterke punten en de punten die voor verbetering vatbaar zijn, zijn door de deelnemers aan de positiebepaling vastgesteld en in eigen woorden weergegeven (zie *figuur 3*).

**De casus: de veranderscan**

Uit de positiebepaling komen veel verbeterpunten naar voren. Afhankelijk van de ambitie en de wens om duurzaam te verbeteren, zal er een keuze moeten worden gemaakt voor ‘slechts’ optimaliseren of fundamenteel ‘veranderen en/of vernieuwen’. Dit is het tiende aandachtgebied van het vernieuwde INK-managementmodel. De eerste vraag is die van de noodzaak van veranderen. Waarom dienen we een fundamentele verandering te maken? Stapsgewijs verbeteren en optimaliseren is immers ook

een optie. De tweede vraag betreft het verandervermogen. Zijn wij (het leiderschap) in staat en hebben we de kracht en competenties om de veranderingen vorm en inhoud te geven en – nog belangrijker – succesvol af te ronden?

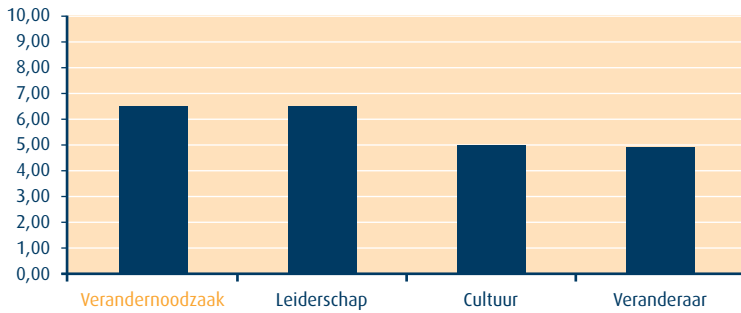
Een ander aspect is de verandercultuur. Zijn de medewerkers bereid en in staat om veranderingen te ondergaan en eraan mee te werken of zijn weerstanden te voorzien?

Als laatste gaat het om de veranderaar. Hebben we de middelen, de financiën, de tools en de mensen om veranderingen mogelijk te maken en af te ronden?

Het INK komt tot de volgende kritische succesfactoren voor een veranderproject.

- verandernoodzaak;
- leiderschap;
- verandercultuur;
- veranderaar.

Het resultaat op dit aandachtgebied heeft grote betekenis voor de ambitie. Er wordt namelijk gekeken hoe het staat met de noodzaak tot veranderen en of hiervoor voldoende verandervermogen aanwezig is binnen de organisatie. Ook wordt bepaald of deze aspecten in balans zijn met de cultuur en veranderaars. Ten slotte wordt bekeken of de organisatie



**Figuur 4. De INK-veranderscan** (Bron: INK)

klaar is voor ‘grote’ veranderingen, of dat er minder ‘grote’ veranderingen plaats moeten vinden.

### Juiste balans of niet

Voor een diagnose wordt de INK-veranderscan gebruikt. De anderscan bestaat uit 10 vragen per Kritische Succes Factor (KSF). Via de anderscan wordt zichtbaar of er een juiste balans is of niet (zie figuur 4). Uit het resultaat blijkt dat de verandernoodzaak en het veranderingsvermogen (leiderschap) hoog zijn. Deze twee zijn evenwel niet in balans met de veranderaanpak (veranderaar) en de veranderbereidheid (cultuur).

- Uit de verandernoodzaak blijkt dat er zicht is op wat er veranderd moet worden en waarom veranderen noodzakelijk is. De effecten van de beoogde veranderingen zijn goed in beeld. Het is nodig om focus aan te brengen en nog niet iedereen is overtuigd van de noodzaak van veranderen voor de afdeling projectmanagement.
- Er is veel verandervermogen aanwezig. Het leiderschap wordt goed in staat geacht om de veranderingen te realiseren. Ook vertoont het leiderschap voldoende enthousiasme en betrokkenheid om de gewenste veranderingen adequaat te ondersteunen. Daartegenover staat dat de wijze waarop veranderingen professioneel verlopen en geleid worden, verbetering behoeft. Het gaat dan vooral om het aanbrengen van focus, de noodzakelijke interventiestrategie en de monitoringrol. Ook de verwachtingen van de veranderingen bij betrokkenen en de wijze waarop zij actief worden geïnspireerd en gemotiveerd,

- heeft aandacht nodig.
- De bereidheid van medewerkers om te veranderen wordt zichtbaar in de verandercultuur. Hoewel er redelijk goed wordt geluisterd naar medewerkers, is de veranderingsbereidheid een punt van aandacht. Vooral leerervaringen en de feedback die worden verkregen over de voortgang en de inhoud kunnen beter worden benut. De informatievoorziening en de communicatie zijn voor verbetering vatbaar. Het belangrijkste verbeterpunt is dat er meer moet worden gedaan met de achterliggende oorzaken van weerstanden.
- De veranderaar dient sturing te geven aan de verandering. De supporters en aanjagers zijn genoegzaam bekend. Ook de tegenstanders en mensen die moeite hebben met de verandering zijn in beeld. De organisatie en de aanpak van de verandering behoeven verduidelijking. Training en opleiding van medewerkers worden nauwelijks ingezet om veranderingen ook daadwerkelijk te kunnen laten beklijven. De veranderaars hebben nog niet de status en

het gezag om veranderingen daadwerkelijk effectief door te voeren. Er is een grote kans dat de veranderingsinspanningen niet duurzaam beklijven in de organisatie en bij de medewerkers.

### Verandermanagement

Wij zijn zo vrij geweest om de laatste KSF voor veranderen te wijzigen van ‘veranderaar’ in ‘veranderaanpak’. Het gaat volgens ons namelijk om de wijze waarop veranderingen worden aangestuurd. De sturingswijze en de methoden en personen die worden ingezet bij veranderingen zien wij als onderdeel van de aanpak. De veranderaar – de personen die sturing geven en een voorbeeldrol hebben – zit voor ons veel meer in leiderschap en de verandercultuur. Deze aangescherpte benadering adopteren wij voor deze serie artikelen. Onze gedachte is gebaseerd op het zogenaamde ‘bolletjesmodel voor incrementele verandering’. Uit het ‘Online Nationaal Onderzoek Verandermanagement van 2006’ (Management Tools 4-2007) weten we dat slechts 30 procent van veranderingen succesvol worden afgerond. Het is onze overtuiging dat dit komt omdat de vier bollen niet in balans zijn. Uit eigen ervaring hebben we vooral gezien dat er vaak een onbalans is tussen de harde en zachte aspecten van veranderen (zie figuur 5).

Het model kan als volgt worden uitgelegd. Veranderingen kennen vier kritische pijlers voor verandering, te weten: de strategie, de structuur, de cultuur en leiderschap.

1. De verandernoodzaak geeft zin-

**Figuur 5. Het bolletjesmodel** (Bron: Het Ontwikkelaarsgilde 2009))



## Het INK-managementmodel uitgediept

In het vorige nummer van Management Tools is het vernieuwde INK-managementmodel toegelicht. In 2009 wordt in elk nummer een of meerdere aandachtsgebieden nader uitgediept. Wat aan bod komt of is gekomen:

- 6-2008: Het vernieuwde INK-managementmodel
- 1-2009: Leiderschap en de verandernoodzaak
- 2-2009: Strategie en beleid en de veranderaanpak en veranderaar
- 3-2009: Management van medewerkers en verandercultuur (veranderbereidheid)
- 4-2009: Management van middelen en maatschappelijk verantwoord ondernemen
- 5-2009: Management van processen en sturen op resultaten
- 6-2009: Integratieartikel: samenhangend verandermodel en verandertools

geving en betekenis aan verandering: wat gaat er dan nu niet goed waarom is het van belang, welke urgentie is er om te veranderen? De ambitie die men heeft en de koers die men wil varen zijn leidend voor de veranderrichting. De ambitie en motivatie om te veranderen komen hier vandaan. Als deze goed worden gecommuniceerd en als zichtbaar wordt gemaakt wat het uiteindelijk oplevert, is er een grotere kans dat de noodzaak wordt herkend en erkend.

2. De veranderaanpak is de meer instrumentele kant van veranderen (PDCA). Welke stappen moeten worden genomen om de veranderingen ook daadwerkelijk door te voeren? Welke middelen zijn nodig om het veranderingsproces te faciliteren? Welke gevolgen hebben de veranderingen voor de structuur van de organisatie? Welke werkwijzen en taken veranderen en hoe worden de verantwoordelijkheden en bevoegdheden geregeld? Ook hier is het van belang dat de aanpak, de voortgang en de resultaten worden gecommuniceerd.
3. De verandercultuur, of liever, het organisatiegedrag, is een derde belangrijke pijler voor verandering. Wat zijn de veranderingen met betrekking tot de normen en waarden, de verwachtingen ten aanzien van gedrag en houding? De vertaling ervan naar zichtbaar veranderd gedrag is een

noodzakelijke voorwaarde.

Communicatie, feedback en leren van elkaar zijn daarbij belangrijk.

4. De vierde pijler is leiderschap. Managers en leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de noodzakelijke inspiratie, implementatie en borging van veranderingen. Willen ze dat goed doen dan zullen ze voortdurend en gelijktijdig de ontwikkelingen van de drie andere pijlers moeten volgen. Goed volgen betekent dat ze ook zicht krijgen op welke pijler tijdelijk extra energie nodig heeft. De leiding is er verantwoordelijk voor dat de ontwikkelingen van de ene pijler in balans blijven met de ontwikkelingen op de andere peilers.

In het volgende nummer borduren we hierop verder en gaan we nader in op het organisatiegebied 'strategie en beleid'. Hier wordt de richting concreet vertaald naar doelstellingen en naar de wijze waarop het verandervermogen van leiderschap en veranderaar kan worden versterkt.

## Samenvatting

*Het INK-managementmodel is vernieuwd. In dit artikel komen de onderdelen leiderschap en management aan bod. Aan de hand van een casus wordt ingegaan op de positiebepaling op leiderschap, de rapportage, de veranderscan en verandermanagement. Ook komen de vier kritische pijlers voor verandering aan bod, te weten: verandernoodzaak, leiderschap, verandercultuur, veranderaar.*

Het Ontwikkelaarsgilde is een breed organisatieadvies- en onderzoeksbureau dat opdrachten uitvoert bij profit en non-profitorganisaties. Het bureau is kennispartner van het INK.

WEBSITE: [www.HetOntwikkelaarsgilde.nl/in](http://www.HetOntwikkelaarsgilde.nl/in)