

Trefwoorden

INK

INK-managementmodel

Managementmodel

KLAAS TUITJER EN HAN VAN BUSSEL



Klaas Tuitjer is organisatieadviseur en managing partner van Het Ontwikkelaarsgilde, een breed organisatiesadvies- en onderzoeksbureau en kennispartner van het INK. Als INK-adviseur is hij verantwoordelijk voor de kennisontwikkeling en verspreiding van het INK-gedachtegoed.

E-MAIL: KlaasTuitjer@HetOntwikkelaarsgilde.nl

Han van Bussel is consultant bij Het Ontwikkelaarsgilde, werkt bij diverse klanten met het INK-managementmodel en ontwerpt web-based onderzoekstoepassingen als KTO, MTO en de INK-scan.

E-MAIL: HanvanBussel@HetOntwikkelaarsgilde.nl

HET VERNIEUWDE INK-MANAGEMENT-MODEL

Het INK-managementmodel is ingrijpend vernieuwd.

Na een ervaring met het toepassen van het vernieuwde INK-managementmodel bij een gemeente kan gesteld worden dat het model succesvol is aangepast. In dit artikel wordt kort aangegeven wat er is gewijzigd en wat dit betekent voor de toepassingsmogelijkheden.

Het gedachtegoed van het INK is grotendeels gelijk gebleven. Het model is en blijft bedoeld om met elkaar in gesprek te gaan en te komen tot verbeteringen en vernieuwingen. Het is een hulpmiddel om de strategische koers te evalueren en bij te stellen. De uitspraak 'meten is weten en gissen is missen' is afgezwakt door 'doe meer met ongeveer' te introduceren. Deze gedachtegang is terug te vinden in de nieuwe IMWR-cirkel, die complementair is aan de bestaande PDCA-cyclus (zie *figuur 1*).

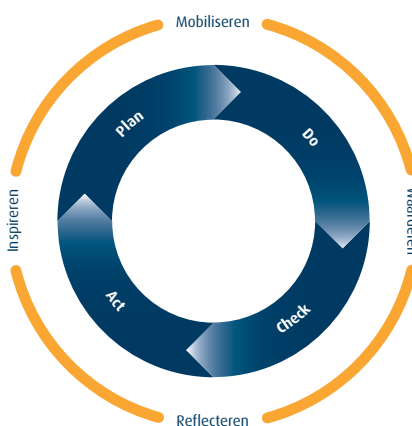
De oorspronkelijke Plan-Do-Check-Act-cyclus (Deming) is – te veel en onbedoeld – verworpen tot een instrumentele bena-

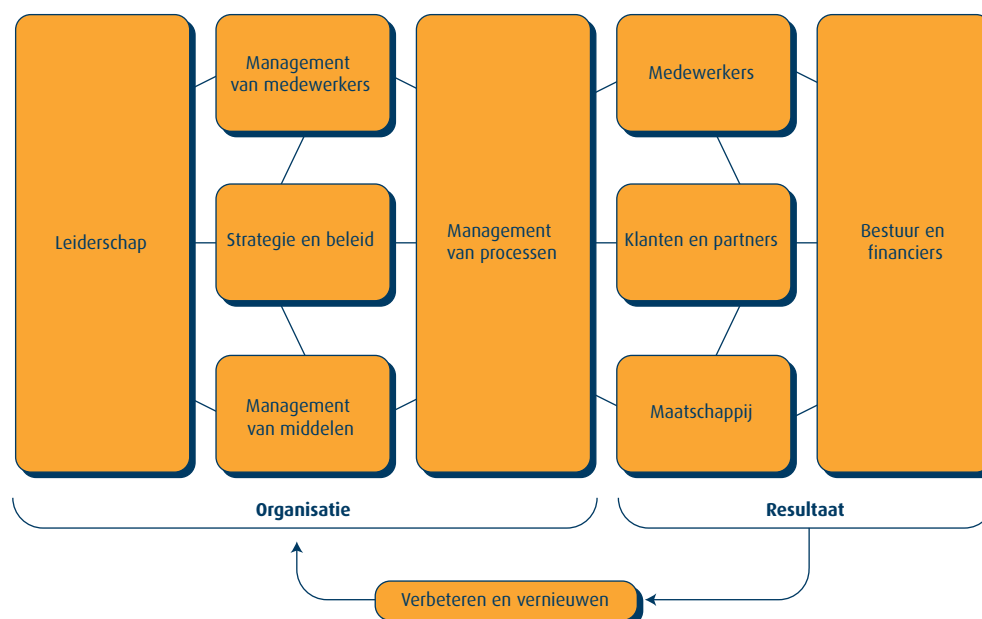
dering van zijn visie op Never Ending Improvement. Mede door deze onbedoelde ontwikkeling is er nu voor gekozen om inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren toe te voegen.

Het model

De benadering en toepassing van het model zijn nu meer gebaseerd op het Rijnlands model dan op het Angelsaksische model. Dit laatste model gaat uit van het kapitalisme. Materialisme, recht van de sterkste, rationaliteit, meetbare en maakbare wereld zijn de belangrijkste begrippen. Het Rijnlands model is simpelweg te definiëren als het tegengestelde. Het allereerste wat het Rijnlands model nastreeft is een bevredigend en zinvol leven voor zoveel mogelijk mensen. De creatieve open dialoog is een belangrijke manier van inspireren en samenwerken. De structuur van het INK-managementmodel is nauwelijks gewijzigd. Het model blijft bestaan uit tien aandachtsgebieden, waaronder de vijf organisatiegebieden, de vier resultaatgebieden en het verandergebied 'verbeteren en vernieuwen'. Het resultaatgebied 'klanten en leveranciers' is verbreed in 'klanten en partners' (zie *figuur 2*).

Figuur 1. IMWR-cirkel (Bron: INK 2008)





Figuur 2. Het INK-managementmodel (Bron: INK 2008)

Wat houdt de IMWR-cirkel in?

De IMWR-cirkel bestaat uit vier onderdelen: inspireren, mobiliseren, waarderen, reflecteren.

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

Mobiliseren is 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 werkelijk van waarde is in het licht van haar missie en visie. Waarderen betekent ook oog en respect hebben voor elkaars rol en bijdrage, het beantwoorden aan de behoeften van medewerkers om erkenning voor gepleegde inspanningen en behaalde resultaten in lijn met doelstellingen van de organisatie.

Reflecteren betekent de tijd nemen om terug te kijken op de resultaten die zijn behaald en de manier waarop dat is gebeurd. Om daarvan te leren. Reflecteren omvat ook het spiegelen met anderen. De 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)

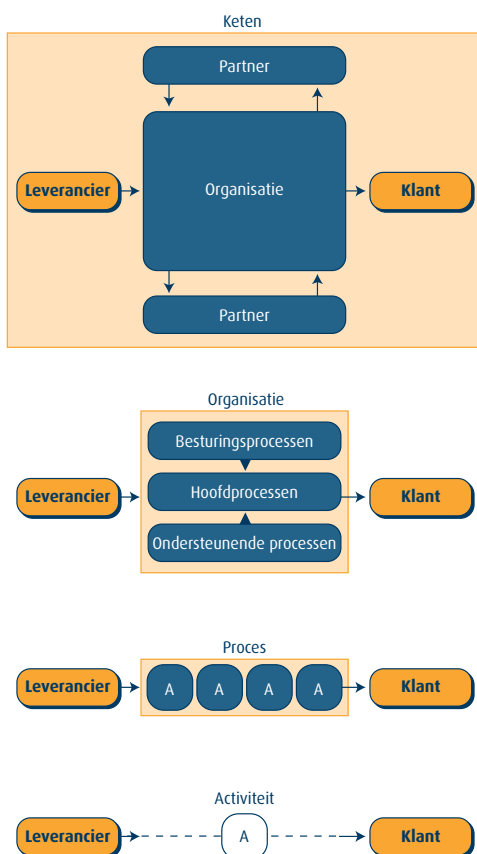
De dimensies

In plaats van de vijf hiërarchische ontwikkelingsfasen, spreken we in het vernieuwde model over vier dimensies. Deze dimensies zijn: activiteiten, proces, organisatie en keten. Het kijken door een multidimensionale bril is een verrijking die nodig was omdat organisaties op alle dimensies ontwikkelingen laten zien (zie *figuur 3*).

Per dimensie en per aandachtsgebied kan nu een afzonderlijk positie worden gevormd. Een gemeentelijke organisatie kan bijvoorbeeld samenwerkingsprocessen met maatschappelijke instellingen goed hebben georganiseerd (ketenniveau), terwijl op procesniveau nog geen interne samenwerkingsafspraken binnen afdelingen zijn gemaakt. Met het nieuwe model wordt dit duidelijker zichtbaar, waardoor verbeterpunten ook op alle dimensies kunnen worden benoemd.

De vragenlijst

Bij de positiebepaling zijn de vragen vereenvoudigd. Het aantal is teruggebracht van 300 naar 160 vragen (inclusief de toevoeging van de veranderscan). Via de online vragenlijst van Het Ontwikkelaarsgilde is de individuele invultijd aanzienlijk korter geworden (1 à 2 uur).



Figuur 3. De vier dimensies (Bron: INK 2008)

Hierdoor wordt er ruimte gecreëerd voor dialoog. Bovendien is in de positiebepaling het onderscheid in deelgebieden (bijvoorbeeld leiderschap 1a richten, 1b inrichten, 1c verrichten) vervallen.

De vragenlijst is in te vullen via www.HetOntwikkelaarsgilde.nl/INK. De vragenlijst is opgebouwd uit drie delen, die hierna worden toegelicht.

Figuur 4. Interne organisatiegebieden

| Leiderschap: Proces | | A | B | C | D |
|---|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|------------------------|-----------------------|
| | | geheel van toepassing | grotendeels van toepassing | beperkt van toepassing | niet van toepassing |
| De betekenis van missie en visie is tot op procesniveau uitgewerkt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Samenwerking tussen collegae wordt door de direct leidinggevende gestimuleerd | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De teamleider kent zijn medewerkers en geeft hun vertrouwen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De direct leidinggevende komt voor de belangen van zijn groep op | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informatie over geleverde prestaties wordt gebruikt om de werkwijze te verbeteren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voorbeeldgedrag van het managementteam inspireert zieder om zijn best te doen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

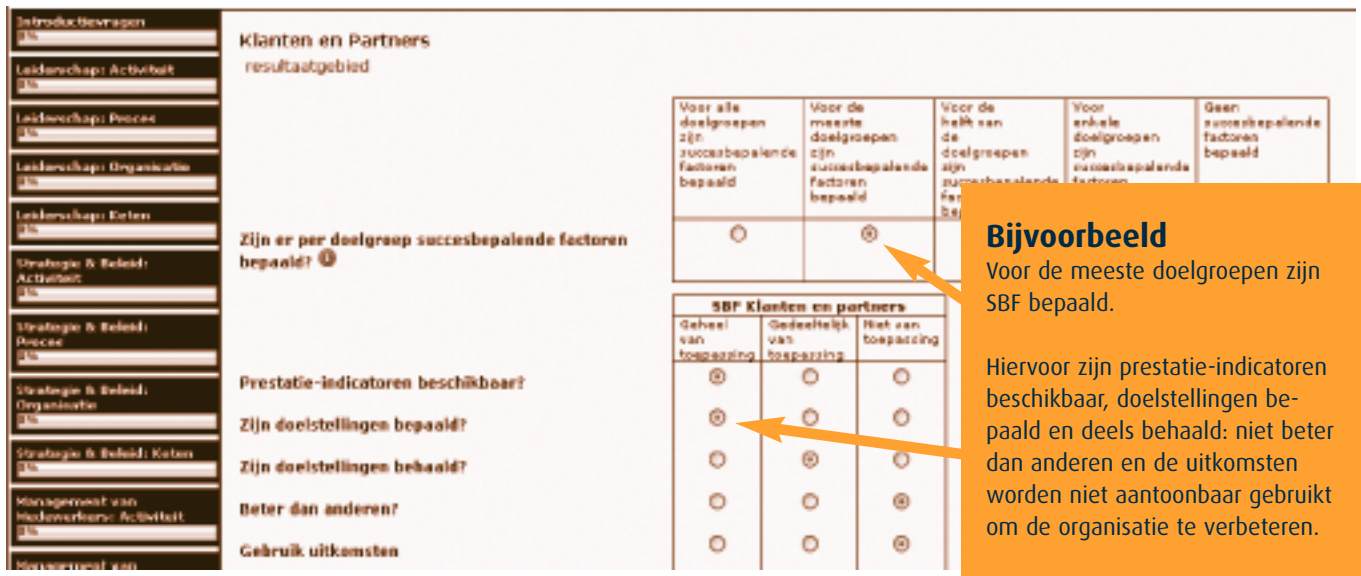
Bijvoorbeeld
De stelling 'samenwerking tussen collegae wordt door de direct leidinggevende gestimuleerd' is beantwoord met B: grotendeels van toepassing.

De vragenlijst

- De onderverdeling van de scores:
- A:** geheel van toepassing: de inhoud en strekking van de stelling worden onderschreven, zijn aantoonbaar en worden in de gehele organisatie (verticaal en horizontaal) toegepast.
 - B:** grotendeels van toepassing: de inhoud en strekking van de stelling worden onderschreven, dat is ook aantoonbaar, maar worden echter nog niet in de gehele organisatie toegepast.
 - C:** beperkt van toepassing: de inhoud en strekking van de stelling zijn gedeeltelijk nog onderwerp van discussie, de aantoonbaarheid is moeilijk, de toepassing geldt slechts voor een deel van de organisatie.
 - D:** niet van toepassing: wellicht worden de inhoud en strekking als wens wel onderschreven maar zijn ze feitelijk niet van toepassing.

1. Interne organisatiegebieden

De vijf aandachtgebieden (leiderschap, strategie & beleid, management van medewerkers, management van middelen en management van processen) worden bevraagd op



Figuur 5. Resultaatgebieden (Bron: INK 2008)

de vier verschillende dimensies. Hierbij wordt per organisatiegebied, per dimensie en per stelling bepaald of een A-, B-, C- of D-score geldig is.

2. Resultaatgebieden

Bij de resultaatgebieden wordt eerst gevraagd of er per doelgroepen succesbepalende factoren zijn bepaald. Indien dit het geval is, zijn er vijf vragen over deze succesbepalende factoren (SBF), die te beantwoorden zijn met: geheel van toepassing, gedeeltelijk van toepassing en niet

van toepassing. Zie *figuur 5* voor een voorbeeld.

De vragen per succesbepalende factor (SBF) zijn:

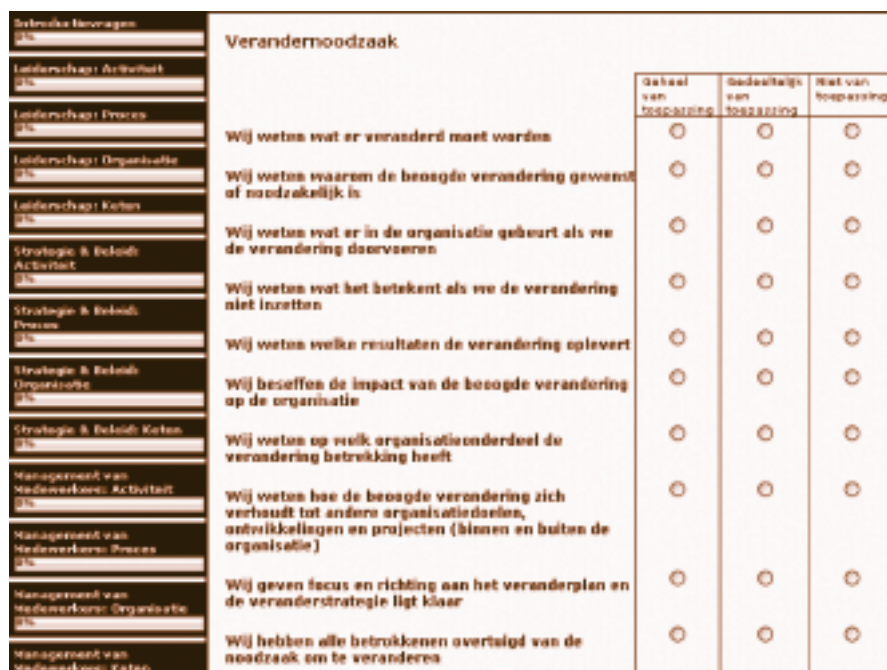
1. Zijn er voor de SBF prestatie-indicatoren beschikbaar?
2. Zijn er voor deze SBF doelstellingen bepaald?
3. Worden deze doelstellingen behaald?
4. Presteert uw organisatie op dit onderdeel beter dan vergelijkbare organisaties?
5. Wordt de uitkomst van de

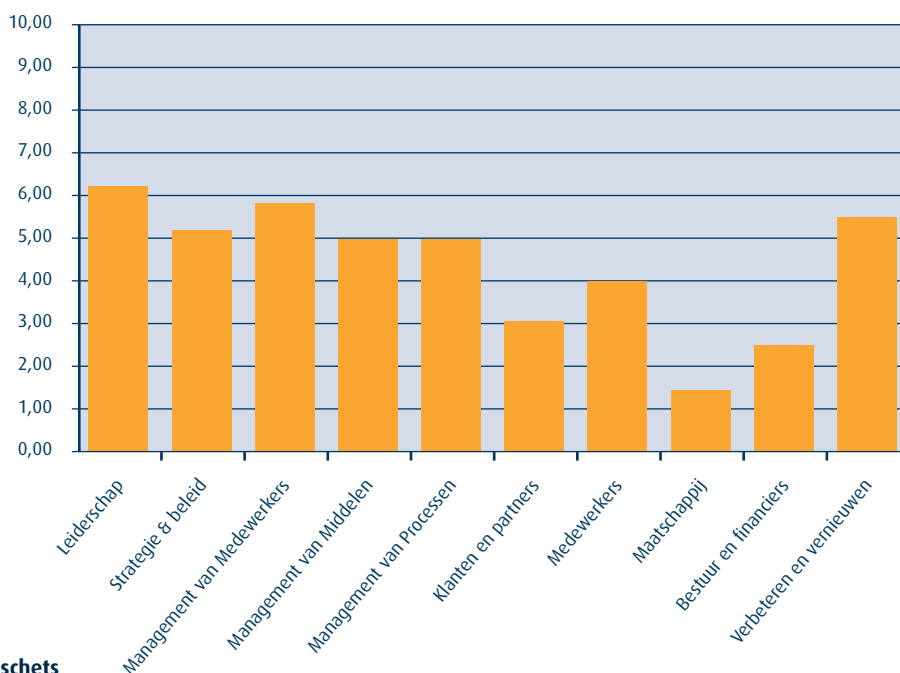
meting aantoonbaar gebruikt om de organisatie te verbeteren?

3. Veranderscan

De veranderscan bestaat uit tien vragen per succesfactor (veranderingsnoodzaak, leiderschap, cultuur en veranderaar). Deze vragen zijn te beantwoorden met: geheel van toepassing (1), gedeeltelijk van toepassing (0,5) en niet van toepassing (0). Op deze wijze scoort iedere succesfactor tussen de 0 en 10 punten. Zie *figuur 6* voor een voorbeeld.

Figuur 6. Veranderscan (Bron: INK 2008)





Figuur 7. Profielschets

De resultaten

De resultaten worden teruggekoppeld via diverse (staaf)diagrammen. Hiermee kan men de profielschets maken en per dimensie, maar ook per organisatiegebied, diverse doorsneden maken. Bij de resultaten zijn er enkele belangrijke aspecten om te analyseren, te weten:

Interpretatie profielschets

- Spreiding, patronen per aandachtsgebied.

- Consistentie tussen aandachtsgebieden.
- Grilligheid van de profielschets en de balans met de gemiddelde lijn.
- Verschil tussen de organisatiegebieden en de resultaatgebieden (zie figuur 7 en 8).

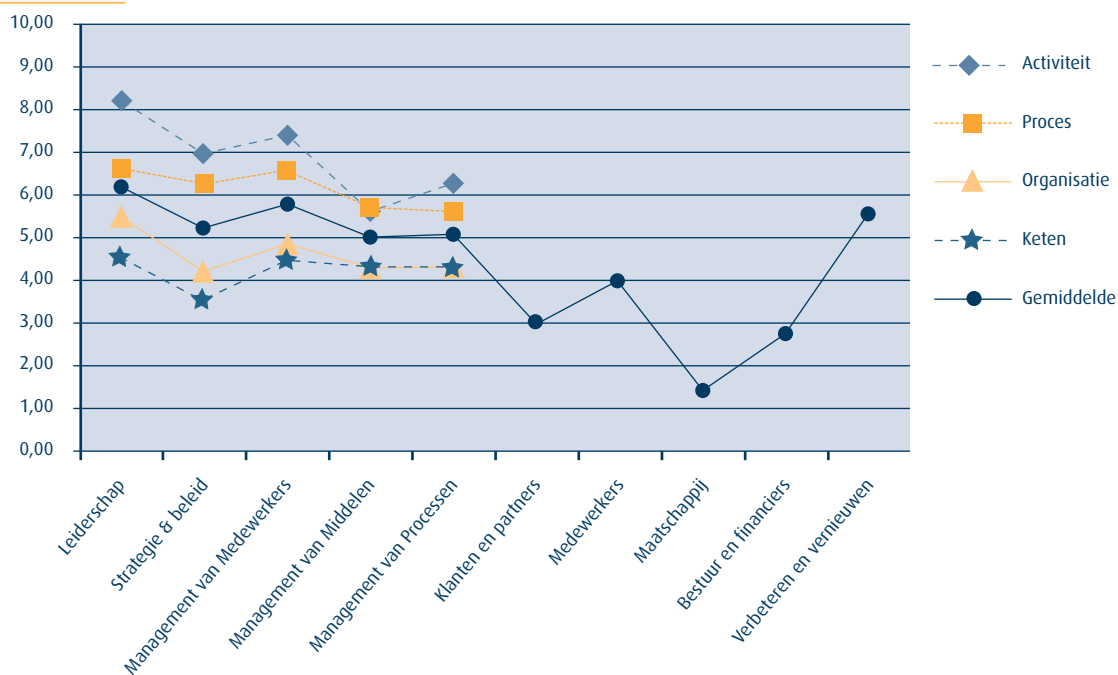
Interpretatie verschillende dimensies

- Binnen de dimensie, maar ook tussen de diverse dimensies zijn inte-

ressante beelden te ontdekken.

- Vergelijking tussen de verschillende organisatiegebieden geordend naar de dimensies is zinvol.
- Vergelijking tussen de verschillende (groepen) invullers, bijvoorbeeld management en medewerkers, kan verrassende verschillen geven.
- Balans tussen structuur en cultuur geeft inzicht in de relatie tussen de formele en informele aspecten.

Figuur 8. Profielschets



- Analyse van de resultaatgebieden geeft informatie over de sturingskracht.

Er ontstaat een multidimensionaal beeld van de organisatie. Zie *figuur 9* voor een voorbeeld. Zo is te verwachten dat in een organisatie de dimensies activiteit en proces hoger scoren dan de dimensies organisatie en keten. Indien dat niet zo is kan dat aanleiding zijn om verdere analyses te doen naar de mogelijke oorzaken met het beschikbare materiaal.

Naast de formele organisatie komt ook de informele organisatie (gedrag en houding) beter in beeld dan bij de vorige versie. Een aantal vragen betreft vooral hoe mensen met elkaar omgaan.

Vergelijking van de organisatiegebieden en de resultaatgebieden

In hoeverre zijn de organisatiegebieden en de resultaatgebieden in balans? Is er zicht op de relatie tussen inspanningen en effecten? Zijn er (on)voldoende succesbepalende factoren benoemd en hoe staat het met de balans tussen de verschillende stakeholders en doelgroepen van de organisatie?

Analyse van de resultaatgebieden

Geeft informatie over onder meer de wijze waarop succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren zijn benoemd, hoe de resultaten

worden vergeleken met de norm en vergelijkbare organisaties en of de informatie daadwerkelijk wordt benut om de organisatie te verbeteren. *Veranderscan (interpretatie, balans en ambitie)*

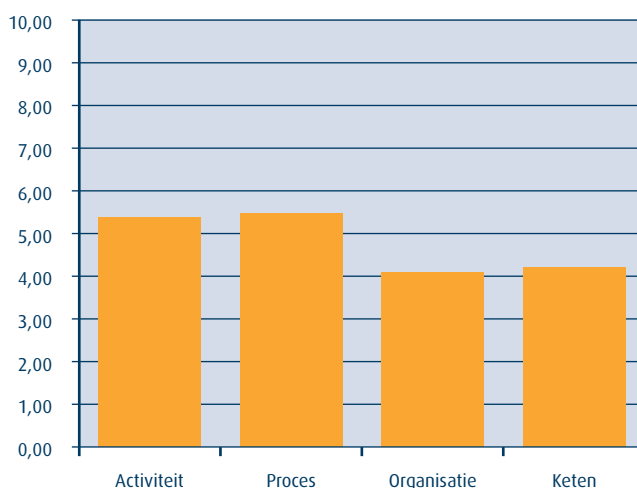
Hoe staat het met de noodzaak tot veranderen en is hiervoor voldoende verandervermogen aanwezig binnen de organisatie? Zijn deze aspecten in balans met de cultuur en veranderaars en sluit dit aan bij de ambitie van de organisatie, of moeten er minder 'grote' veranderingen plaatsvinden? Het zijn allemaal vragen die met de anderscan kunnen worden beantwoord.

In de volgende nummers van *Management Tools* wordt iedere keer een aandachtsgebied van het vernieuwde INK-managementmodel verder uitgediept. In het januari-nummer is dat het aandachtsgebied leiderschap en de verandercultuur die nodig is om te verbeteren en te vernieuwen.

Samenvatting

Het INK-managementmodel is vernieuwd. De vragen in dit vernieuwde model zijn eenvoudig gesteld en de resultaten leveren een schat aan informatie op voor een goed managementgesprek, een prima dialoogsessie. Het is een goede basis voor de veranderagenda maar kan ook een goede input zijn voor een SWOT-analyse ter bepaling van strategische speerpunten. De uitkomsten van de anderscan geven een goed beeld over de noodzaak van veranderen, de veranderbereidheid van medewerkers (cultuur), het verandervermogen van het management en de wijze waarop de verandering moet worden aangepakt (veranderaar).

Figuur 9. Management van middelen



Voor het invullen van de web-based INK-tool zie: www.hetontwikkelaarsgilde/ink.nl
Voor meer informatie of voor het aanschaffen van materiaal of het volgen van een training kunt u terecht bij het INK. www.ink.nl