

INK

Voor organisaties in conditie

Beschrijving van de vernieuwing in het INK-managementmodel

*‘Harde factoren zijn nodig voor succes,
zachte zijn bepalend’*

Voorwoord

De wereld verandert. Voortdurend. Daarmee is ook een andere kijk nodig op organiseren en ondernemen. Oude beelden voldoen niet meer. De organisatie van nu leunt meer en meer op de directe inbreng van medewerkers. Zij moeten kennis van zaken hebben, maar vooral ook betrokkenheid voelen en uitstralen. Ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Medewerkers houden hun antennes goed afgestemd op hun omgeving en zijn zo de schakel tussen de buiten- en binnenwereld. Dat is de realiteit van vandaag.

Organisaties kijken naar buiten, maar de buitenwereld kijkt ook steeds scherper naar organisaties. *License to operate* is nodig om duurzaam een positie te hebben in een veranderende omgeving. Daarom is het nodig om belanghebbenden te betrekken bij de organisatie, om hun vertrouwen te verdienen, om verschillende belangen zorgvuldig tegen elkaar af te wegen, om partners op te zoeken en samen sterker te worden. Dit kan alleen maar als medewerkers flexibel durven zijn en tegelijkertijd wel blijven werken vanuit de bestaansredenen en de kracht van de organisatie.

Het is van levensbelang om visies op deze nieuwe werkelijkheid met elkaar te delen op verschillende niveaus in de organisatie. Leiding geven hieraan betekent de balans vinden tussen richting geven en ruimte laten, zakelijkheid gepaard laten gaan met bezieling, prestaties meten, maar ook vertrouwen op deskundigheid.

Organisaties laten uitblinken is zo langzamerhand topsport geworden. Dat vraagt om een goede conditie van organisaties, managers en medewerkers. Het INK levert daar graag haar bijdrage aan. We voelden ons uitgedaagd om ons managementmodel aan te passen aan deze ontwikkelingen, zodat het voor u een leidraad blijft voor verbetering en vernieuwing in een veranderende omgeving.

Mr. Ruud Stassen
Directeur INK

Een veranderende omgeving

De basis voor het gedachtegoed van het INK is gelegd in de discussies tussen veertien presidenten van Europese multinationals. Zij bogen zich in 1989 over de vraag wat succesvol ondernemen in de Europese context betekende. De noties die zij ontwikkelden, vormden de basis voor het EFQM Excellence Model en het INK-managementmodel. Sinds de totstandkoming van deze modellen is er veel veranderd.

Concurrentie is steeds vaker een mondiaal spel. Betrouwbaar en efficiënt produceren is een basisvoorwaarde. Om zich te onderscheiden maken ondernemingen werk van flexibiliteit, innovatie en creativiteit om klanten zo goed mogelijk te bedienen. Ook in het publieke domein gelden deze spelregels. Marktwerking heeft zijn intrede gedaan. Naast publieke aanbieders dienen zich private partijen aan.

Het karakter van onze economie is drastisch veranderd. *Dienstverlening* neemt een belangrijke plaats in. Sommigen spreken zelfs over een 'beleveniseconomie'. Kennis, attitude en vaardigheid van medewerkers zijn bepalend voor de kwaliteit van de dienst. De manier waarop medewerkers met klanten omgaan, zich in hun positie kunnen verplaatsen en daar op een waardevolle manier op inspelen, is doorslaggevend voor het resultaat. Er dient balans te worden gevonden tussen richting geven en ruimte laten. Tussen sturing volgens hiërarchie enerzijds en proces- en professioneel gerichte sturing anderzijds. Bouwen aan vertrouwen tussen klant en dienstverlener is een kritieke succesfactor. Transparantie is daarvoor een middel. In de publieke sector is een aantal dienstverleners monopolist. Zeker in die situatie is bouwen aan vertrouwen een noodzaak. De klant/burger kan immers nergens anders heen.

De *kennisintensiteit* neemt toe, zowel in de dienstverlening als de industriesector. Nederland heeft de ambitie een vooraanstaande kenniseconomie te worden. Het ontwikkelen, uitwisselen, productief maken, borgen en beschermen van kennis is een uitdaging op nationaal niveau. Dat kan alleen als deze uitdaging opgepakt wordt door organisaties. Kennis is veel toegankelijker geworden door de vlucht die internet heeft genomen. Dit heeft nieuwe manieren van ondernemen mogelijk gemaakt.

Organisatiegrenzen vervagen. Samenwerking in ketens, allianties en netwerken zijn vormen om expertise te bundelen, om risico's te spreiden, om de complexiteit meester te blijven. Samenwerken vergt besef van eigen kracht. Om positie te kiezen in een steeds veranderend speelveld en ook om zicht te krijgen op de complementariteit van anderen.

In de publieke sector is samenwerking vaak gebaseerd op fijnmazige wetgeving. Verantwoordelijkheid is versnipperd. Regels zijn opgesteld vanuit verschillende belangen die soms onderling conflicteren. Organisaties moeten samenwerken, maar regelgeving en budgetverlening ondersteunen een integrale aanpak niet.

Als we naar de verschillende groepen belanghebbenden kijken, zien we de volgende ontwikkelingen:

Ons welvaartspeil geeft *klanten* ruimte voor keuzes. Producten en diensten die beter op behoeftes van klanten aansluiten, mogen meer kosten. Dat biedt ruimte voor productdifferentiatie en ontwikkeling van diensten. Dat maakt nieuwe combinaties van producten en diensten mogelijk. De noodzaak om in te spelen op specifieke behoeftes van klanten maakt ondernemen boeiend en ook complex. Het vergt het vermogen om te luisteren naar klanten, die steeds mondiger en kritischer worden.

De betekenis van werk verandert voor *medewerkers*. Een baan moet voorzien in inkomen, maar ook in persoonlijke ontwikkeling. Werkgevers worden mede hierop beoordeeld. Medewerkers geven vorm aan de organisatie in hun dagelijkse contact met de omgeving. Zij moeten hun ervaringen en inzichten productief kunnen maken, mede geïnspireerd door de missie en de visie van de organisatie.

De *maatschappij* wordt complexer en het tempo van veranderingen neemt toe. Er is een groeiend bewustzijn dat ondernemingen en instellingen de verantwoordelijkheid hebben om bij te dragen aan de maatschappelijke ontwikkeling. Organisaties moeten zich nadrukkelijk legitimeren ten overstaan van hun maatschappelijke omgeving. Ze moeten transparant zijn over hun rol in de maatschappij, over de waarden die zij hanteren, over de 'footprint' die ze achterlaten en over hoe duurzaam ze zijn.

Bestuur en financiers vragen om verantwoording over operationele en financiële aspecten van de bedrijfsvoering. Het succes van een organisatie wordt veelal aan deze parameters afgemeten, die terugverwijzen naar behaalde resultaten. De ontwikkeling van de organisatie op lange termijn lijkt onvoldoende meegewogen te worden. Dit wordt versterkt door het koppelen van beloningen aan het behalen van financiële parameters. Meer aandacht moet gegeven worden aan toekomstgerichte indicatoren.

De INK-filosofie

De geschetste ontwikkelingen zullen zich niet overal even sterk voordoen, maar hebben zeker hun weerslag op de relatie tussen de organisatie, haar medewerkers en haar omgeving. De maakbaarheid en de planbaarheid van resultaten nemen af. Er wordt een veel groter aanpassingsvermogen van de organisatie en haar medewerkers verlangd. In deze situatie is het van belang dat de leden van de organisatie hun beelden, ervaringen en gevolgen hiervan voor de organisatie met elkaar delen. Interessant is met welk beeld van een organisatie de verschillende betrokkenen deze analyse en ervaringsuitwisseling ingaan. Iedereen heeft zijn eigen kijk op de werkelijkheid. Dat maakt het soms lastig, maar ook veelzijdig en rijk aan inzichten.

Het beeld van de machine is voornamelijk gebruikt voor het beschrijven van een organisatie. Het rationeel-analytisch denken voert de boventoon en er is een scherpe grens te trekken tussen de organisatie en haar omgeving. Processen worden vormgegeven op basis van de toe te passen technologie. De **Plan-Do-Check-Act** cyclus (PDCA-cyclus) wordt gehanteerd om de organisatie te besturen en te ontwikkelen. Wat niet meetbaar is, is minder van belang. De machinemetaphoor werkte en werkt op veel plaatsen nog steeds om organisaties te beschrijven, maar bepaald niet overal. Eerder hebben we geschetst dat het aanpassingsvermogen van organisaties en de ruimte voor medewerkers om in te spelen op behoeften van de klant van doorslaggevend belang zijn. Beelden die hierbij passen zijn die van de organisatie als levend en lerend organisme.

Kenmerken van de bestaande INK-filosofie

- **Organisaties zijn open systemen**
- **Balanceren tussen belangen van *alle* belanghebbenden**
- **Medewerkers zijn ook belanghebbenden bij de organisatie**
- **Het gaat om duurzame resultaten**
- **De leiding vervult een voortrekkersrol**
- **De organisatie is transparant, waardoor verbetering, vernieuwing maar ook verantwoording mogelijk zijn**
- **De organisatie wordt gestructureerd op basis van samenhangende processen, uitgaande van toegevoegde waarde voor belanghebbenden**
- **Voortdurende verandering vereist een continu proces van verbetering en vernieuwing aan de hand van de PDCA-cyclus**
- **Om de doelen van de organisatie te bereiken en verbeteringen door te voeren, is samenwerking binnen de organisatie en tussen organisaties in ketens en netwerken nodig**

In het EFQM Excellence Model en het INK-managementmodel werd vanaf de oorsprong anders tegen organisaties aangekeken dan volgens de machinemetafoor. Daarom vormt dit denken tot op de dag van vandaag een basis voor verbetering en vernieuwing van organisaties.

Veranderingen in de omgeving vragen echter om een nieuwe stap in die filosofie. Maakbaarheid en planbaarheid nemen af. Medewerkers met hun kennis en vaardigheden komen centraler te staan. Zij hebben ruimte nodig om in te kunnen spelen op behoeften van klanten. Flexibiliteit wordt belangrijker als concurrentiemiddel.

In het bestaande INK-managementmodel gaat de aandacht voornamelijk uit naar het niveau van de organisatie als *systeem*. Het niveau van het *individue* en de *interactie tussen individuen* zijn minder in beeld. De belangen van de organisatie en die van het individu worden geacht parallel te lopen. Dat dit geen vanzelfsprekendheid is, bewijst de dagelijkse praktijk.

Daarnaast beschrijft de huidige filosofie de dynamiek in organisaties, vooral in de rationeel-analytische termen van de PDCA-cyclus. De veranderingen in de omgeving vragen echter steeds meer dat medewerkers hun inlevingsvermogen, aanpassingsvermogen en hun passie willen inzetten en om van daaruit een bijdrage te leveren aan de resultaten van de organisatie. Dit vergt naast sturing op concrete resultaten (PDCA) en ook om ontwikkeling van betrokkenheid, bezieling en inzet. Het beeld van de organisatie als machine gaat dan niet meer op. Er is eerder sprake van een levend organisme, dat zich met al zijn zintuigen oriënteert op zijn omgeving.

Vernieuwing van het INK-managementmodel

De dynamiek in organisaties

De PDCA-cyclus wordt aangevuld met een viertal begrippen, die de meer zachte kant van de ontwikkeling van de organisatie weergeven. Strekking is niet het PDCA-denken te verlaten, maar dit aan te vullen met de 'emotionele' dynamiek in de organisatie. De kunst is te balanceren tussen PDCA en de hieronder aangevulde begrippen **Inspireren**, **Mobiliseren**, **Waarderen** en **Reflecteren**.

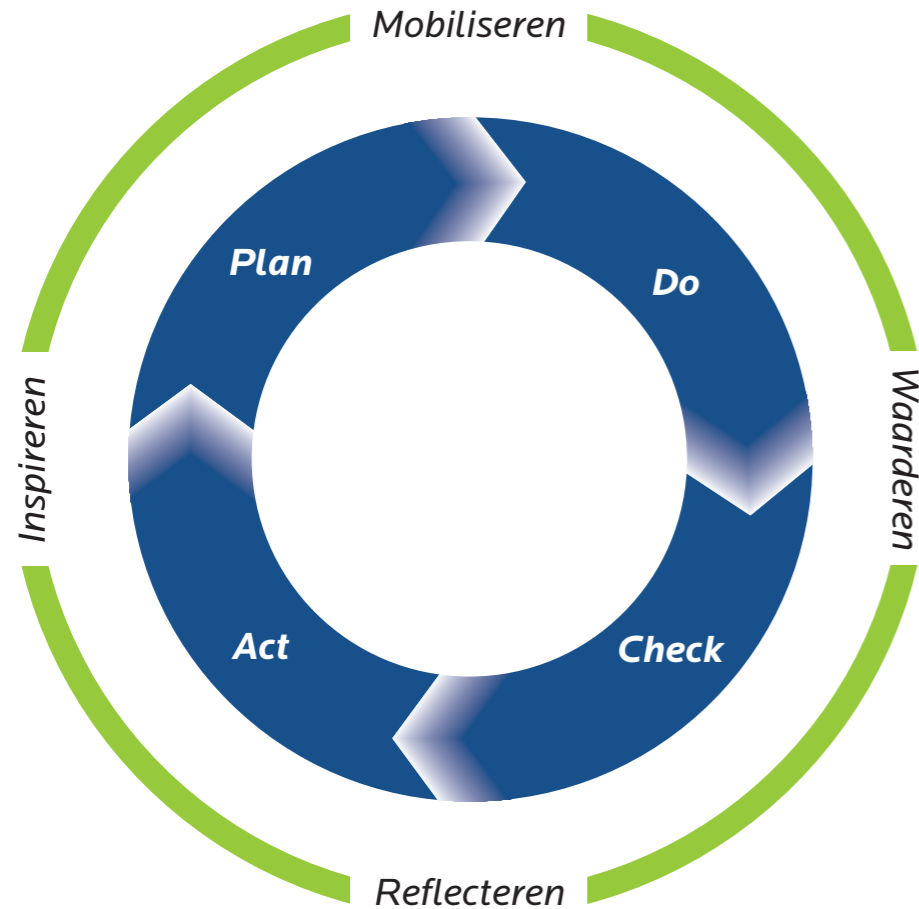
Naast:

Inspireren
Mobiliseren
Waarderen
Reflecteren

Ook:

Plannen
Doen
Checken
Actie ondernemen

Deze nieuwe begrippen geven een antwoord op het toenemend belang van de individuele medewerker en de uitwisseling van de verschillende inzichten die in de organisatie leven. Het productief maken van deze diversiteit maakt organisaties krachtiger. De dynamiek die beschreven wordt met de termen Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren is gericht op ontwikkeling en groei. Het is een dynamiek die op alle niveaus in de organisatie speelt. Leidinggevendenden moeten er de randvoorwaarden voor creëren, maar alle leden van de organisatie hebben er een rol in. Datzelfde geldt voor de belanghebbenden. De begrippen **IMWR** kennen niet een volgtijdelijkheid zoals de **PDCA**-cyclus die kent. Zij vormen de emotionele dimensie die rond de PDCA-cyclus hangt.



Inspireren

Inspireren is elkaar enthousiast maken om bij te dragen aan de bestaansredenen, de unieke kracht en positie van de organisatie.

Vragen die spelen:

Wat is onze bestaansreden? Wat is de unieke waarde die we bieden aan belanghebbenden? Hebben we bepaalde competenties die een ander niet/minder heeft? Wat zijn de waarden die we delen? Hebben we een helder 'business'-model op grond waarvan we beloofd worden voor wat we bieden?

Plannen

Concreet bepalen van de richting, vaststellen van een strategie en beleid, stellen van doelen en plannen van de uitvoering.

Mobiliseren

Mobiliseren is het in beweging zetten om de doelstellingen en de plannen van de organisatie te realiseren. Het accent ligt op samenwerking tussen medewerkers, partners en andere belanghebbenden en het aanboren en ontsluiten van benodigde kennis, inzichten, geld en middelen.

Vragen die spelen:

Motiveren leiding en medewerkers elkaar om plannen daadwerkelijk uit te voeren? Zijn plannen voorzien van een realistische inschatting van benodigde mensen en middelen? Zijn belanghebbenden ingeschakeld om input te geven? Is in beeld welke bijdrage partners in de keten of het netwerk kunnen leveren?

Doen

Uitvoering geven aan plannen. Inzetten van mensen en middelen. Afstemmen van activiteiten.

*‘Het gaat bij ons om adaptief
vermogen; snel kunnen schakelen.
Dan moet je de verschillende
facetten waaruit jouw organisatie is
opgebouwd goed in beeld hebben.
Het vernieuwde INK-managementmodel
draagt daar absoluut aan bij.’*

Waarderen

Waarderen is met elkaar bepalen wat er **echt** toe doet om de toegevoegde waarde van de organisatie voor belanghebbenden invulling te geven. Om te zorgen dat de organisatie haar resultaten daadwerkelijk behaalt. Meetbare en niet-meetbare aspecten. Harde en zachte elementen, gedrag. Het vatten van de organisatie in een beperkte set indicatoren. Het gaat hierbij om oog en respect te hebben voor de verschillende rollen en bijdragen die eenieder heeft en ook om het belonen van baanbrekende bijdragen.

Vragen die spelen:

Wat is echt kritisch voor ons succes? Hoe vatten we de kern van onze organisatie in een compacte set indicatoren? Welke bijdrage levert een medewerker aan de samenwerking? Waaruit blijkt dat het management oog heeft voor persoonlijke beloning? Is er sprake van vertrouwen? Zijn er belangrijke aspecten, die niet bespreekbaar zijn? Vinden we een weg om die toch bespreekbaar te maken?

Checken

Inrichten van een zinvolle meting van resultaten; uitvoeren van deze metingen en bepalen of gestelde doelen zijn gerealiseerd.

Reflecteren

Stilstaan bij hetgeen is bereikt en leren van de manier waarop we dat hebben aangepakt. Met een open blik na-gaan of er andere aanpakken mogelijk waren geweest. Open de dialoog aangaan met de leden van de organisatie en belanghebbenden om resultaten te kunnen verbeteren.

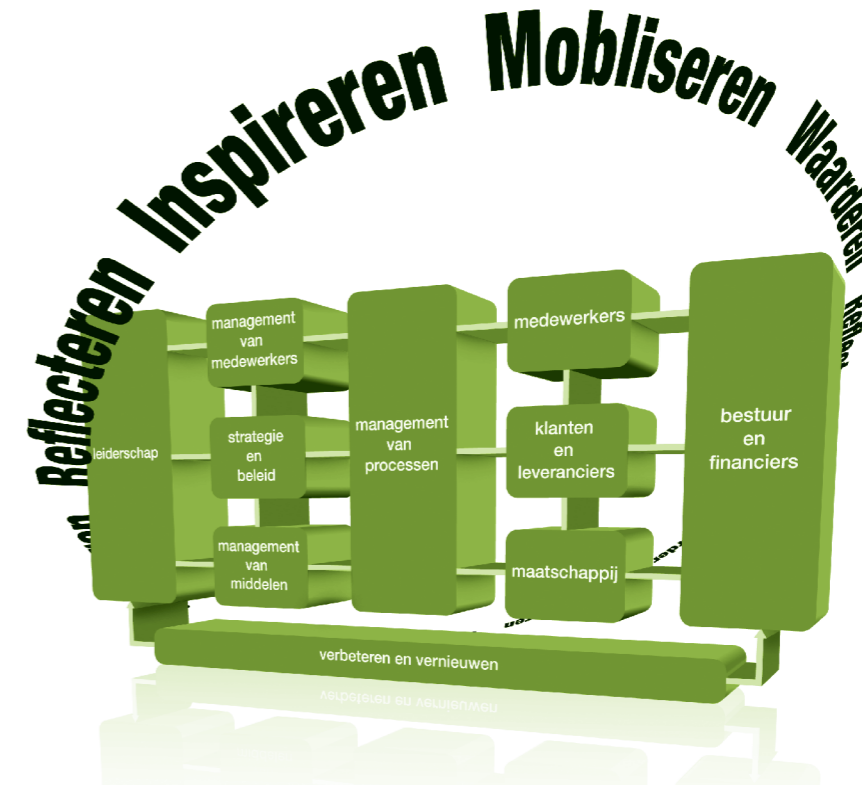
Vragen die spelen:

Vanuit welke waarden zijn we vertrokken? Wat zijn achterliggende oorzaken dat we onze resultaten wel/niet behalen?

Actie ondernemen

Analyseren van resultaten uit de check- en reflectieronde en op grond hiervan activiteiten formuleren en uitvoeren.

Het nieuwe model



De dynamiek in organisaties wordt beschreven zowel vanuit de PDCA-cyclus, als vanuit de begrippen Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren. Deze aanvullingen op de PDCA-cyclus worden ingevlochten in de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel. Gezien het feit dat de grenzen van organisaties vervagen, zal ook uitwerking worden gegeven aan het niveau van samenwerking in processen en het niveau van de keten/het netwerk.

Fundamentele kenmerken van organisaties in conditie

Wat zijn de kenmerken waar we uit kunnen aflezen dat een organisatie in conditie is?

Inspirerend leiderschap

De leiding bepaalt een uitdagende koers in dialoog met medewerkers en overige belanghebbenden bij de organisatie. Deze koers geeft invulling aan de bestaansredenen en doelstellingen van de organisatie en maakt belanghebbenden duidelijk welke waarde de organisatie aan hen kan bieden. De leiding weet medewerkers te inspireren om zich maximaal in zetten voor het realiseren van de koers. De leiding kent de unieke positie en competenties van de organisatie en weet deze te benutten. Zij geeft het voorbeeld, is volhardend en gaat consequenties -ook voor zichzelf- niet uit de weg.

Resultaatgerichtheid

Een organisatie in conditie stuurt op resultaten en houdt de waardering door de verschillende belanghebbenden (klanten, leveranciers, partners, medewerkers, maatschappij en bestuur en financiers) in balans. Bij het vaststellen en meten van deze doelstellingen zoekt een organisatie ook de vergelijking met anderen. In veranderende omstandigheden heeft de organisatie het vermogen haar doelstellingen aan te passen zonder de koers telkens te verleggen. Prestaties en hun effect voor belanghebbenden worden gemeten, op korte en lange termijn. Medewerkers kennen hun bijdragen en hebben voldoende ruimte om in te spelen op wijzigende omstandigheden. Zij kunnen hun doelstellingen omzetten in concrete plannen en actiepunten.

‘Als je in conditie bent, wil dat nog niet zeggen dat je dat blijft.’

Samenwerking

De leden van de organisatie waarderen elkaar in hun rol. Leiding en medewerkers nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het te behalen succes. Diversiteit en meerstemmigheid worden productief gemaakt. Medewerkers kunnen terugvallen op een organisatiestructuur die hen ondersteunt in het creëren van samenwerking. Voor een organisatie in conditie geldt dat medewerkers worden gestimuleerd om actief samen te werken aan een beter eindresultaat.

Bouwen op vertrouwen

De organisatie neemt het initiatief om met haar belanghebbenden het gesprek over haar performance aan te gaan. Zij is transparant en durft zich te verantwoorden voor haar resultaten. Zij etaleert haar kracht, maar ook haar wens te verbeteren en te vernieuwen. Er is waardering voor geleverde inspanning en prestaties. Er wordt geïnvesteerd in vakmanschap. De organisatie heeft zelfvertrouwen en durft gecalculeerd risico's te nemen. Er wordt maximaal gedelegeerd.

Continu verbeteren en vernieuwen

Reflecteren en feedback geven horen bij een organisatie in conditie. Belanghebbenden worden hier ook bij betrokken. Om dit te bereiken zijn er adequate werkwijzen voor reflectie en feedback in gebruik en is er openheid over de uitkomst daarvan. Zij vormen de basis voor een betrouwbaar proces van verbeteren en vernieuwen. Het is gebruikelijk dat mensen, die bijdragen kunnen leveren aan oplossingen bij elkaar komen ongeacht de afdeling waar ze werkzaam zijn en hun plaats in de hiërarchie. Men durft de gebaande paden te verlaten en nieuwe aanpakken voor verbeteren en vernieuwen uit te proberen. Fouten worden niet direct afgestraft en medewerkers worden gewaardeerd voor hun inbreng, ook wanneer die buiten hun directe verantwoordelijkheidsgebied valt.

Epiloog

Met de introductie van de begrippen Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren verwacht het INK de verbetering en vernieuwing in organisaties een nieuwe stimulans te geven.

In aansluiting op de vernieuwing in het model zullen de ontwikkelingsfasen nader worden bekeken. Daarnaast wordt een koppeling onderzocht tussen de eisen vanuit de omgeving van organisaties en de ontwikkelingsfasen.

Ook de methodiek van zelfevaluatie en auditing zal in het licht van de vernieuwing in het model worden aangepast. Naast de bestaande vormen van zelfevaluatie op basis van het INK-managementmodel zijn werkvormen in ontwikkeling die meer focussen op de dialoog tussen leden van de organisatie.

Er is een appèl gedaan op organisaties om meer aandacht te geven aan het delen van visies, het stimuleren van betrokkenheid van medewerkers en belanghebbenden. Dat is ook de manier waarop het INK uitwerking wil geven aan de vernieuwing van het gedachtegoed. Organisaties in conditie brengen was en is de ambitie van het INK. We hopen daar, in dialoog met toepassers van het INK-managementmodel, kennispartners en vertegenwoordigers uit de wetenschap, aan te mogen werken.

© INK 2007

INK

Postbus 2083

5300 CB Zaltbommel

Tel (0418) 57 61 61

Fax (0418) 57 61 66

ink@ink.nl

www.ink.nl

Advies

Value Positioning counsel, Amsterdam

Vormgeving

Daan de Vogel @ Lemon Crush

Druk

Drukkerij Heijt, Amsterdam



Postbus 2083

5300 CB Zaltbommel

Tel (0418) 57 61 61

Fax (0418) 57 61 66

www.ink.nl

ink@ink.nl