

## **Samenvatting 'Valkuilen INK-managementmodel'**

Werken met het INK-managementmodel is geen eenvoudige zaak. Uit diverse onderzoeken en symposia van het INK bleek dat succesvol veranderen niet elke organisatie gegeven is, ook niet na een uitgevoerde diagnose met het model. Het was voor de INK-werkgroep 'Verrichten' aanleiding om zich verder te verdiepen in dit onderwerp. De afgelopen jaren is in diverse werkgroepen, congressen, symposia en evaluaties na trainingen met gebruikers van het INK-managementmodel onderzocht welke factoren bepalend zijn voor het succes of het falen van verbeter- of vernieuwingsprojecten.

Uit de ervaringen van deze mensen blijkt dat organisaties die een diagnose hebben uitgevoerd wel beginnen met veranderen, maar daarmee ook vaak ophouden zonder duidelijke resultaten te hebben geboekt. Ongeveer 65% van de organisaties die een INK-diagnose heeft gemaakt, geeft aan 'ergens op de route' vertraging te hebben opgelopen, een deel is zelfs gestopt met implementeren.

Voor de auteur, management consultant Ronald Stevens, was het aanleiding om deze praktijkervaringen, door hemzelf en zijn collega's opgedaan in zo'n tien jaar werken met het INK-managementmodel, te bundelen in een artikel voor de serie 'Kwaliteit in Praktijk'. Zo kunnen de organisaties die nu werken met het model profiteren van de praktijkervaringen die hun voorgangers opdeden met het INK-managementmodel. Een model dat volgens de auteur, en zijn collega-kennispartners bij het INK nog altijd veel potentie heeft voor organisatieontwikkeling, mits het op de juiste (oorspronkelijk bedoelde) manier wordt toegepast. Stevens gaat in dit artikel terug naar die oorsprong van het model.

In het artikel van Stevens worden de vijf meest genoemde valkuilen beschreven. Om tot deze indeling te komen, heeft de auteur soortgelijke ervaringen van meer dan honderd organisaties in het werken met het INK-managementmodel gebundeld tot vijf meest-genoemde oorzaken waarom organisatieverbeteringen vertragingen oploopt in bijna twee op elke drie organisaties die met het model werken. De valkuilen worden beschreven als veronderstellingen, omdat de auteur meent dat ze in de praktijk te vermijden zijn. Per valkuil worden diverse oplossingsrichtingen geboden, manieren waarmee organisaties kunnen voorkomen dat ze in zo'n valkuil terecht komen. Hierbij worden diverse beruchte misverstanden ontzenuwd, waaronder de misvatting dat organisatieontwikkeling gelijk staat aan zo snel mogelijk opklimmen naar de "hoogste" fase van het model.

Ook bieden de genoemde oplossingsrichtingen houvast om het veranderings- en verbeteringsproces weer op gang te krijgen, mocht u toch in zo'n valkuil zijn gelopen. Als organisaties erin slagen die te vermijden, zijn ze vrijwel zeker op weg naar betere resultaten, op weg naar het realiseren van hun organisatiedoelen. Daarmee gaan ze passend op weg naar "leren excelleren". Alle door Stevens genoemde oplossingsrichtingen wijzen dezelfde kant op: organisaties die zinvol met het INK-managementmodel willen werken, moeten het model vullen met hun eigen, organisatiespecifieke normen, waarden, doelen, plannen en instrumenten. Daarbij moeten ze uitgaan van hun eigen organisatie en eigen functioneren, niet alleen in technisch-instrumenteel opzicht, maar vooral als zoektocht naar factoren die de mensen in en rond de organisatie "beweegt tot veranderen vanuit zichzelf".

Na een beschrijving van de meest voorkomende valkuilen en oplossingsrichtingen krijgt de lezer handvatten om vanaf het begin succesvol met het model te kunnen werken. De gangbare positiebepaling en zelfevaluatie is daartoe uitgebreid met een wat ruimere omgevingsanalyse (diagnose), die ook rekening houdt met culturele, intermenselijke en emotionele factoren. Deze toevoeging is volgens Stevens essentieel om een juiste en volledige 'omgevingsfoto' te maken, als startpunt voor goed gebruik van het model. Een uitgebreide diagnose moet volgens hem antwoord geven op de vragen: "waar staan we als organisatie", en "waar willen we heen". Als management en medewerkers aan elkaar vertellen hoe zij de werkelijkheid ervaren, ontstaat een gemeenschappelijke visie op de toekomst. Dat proces van betekenisgeving leidt tot inzicht in de onderlinge verbanden; uiteindelijk leidt dat tot een overzicht van de thema's voor verbetering die werkelijk 'spelen' in de organisatie. De auteur beschrijft vijf factoren die voor deze betekenisgeving uiterst belangrijk zijn gebleken om een 'doorvoeld' en 'doorleefd' proces van organisatieontwikkeling op gang te brengen en gaande te houden.

Het artikel wordt afgesloten met een korte omschrijving van de succesfactoren die essentieel zijn om goed met het INK-managementmodel te werken. Deze succesfactoren bouwen voort op de omgevingsfoto die Stevens voorstelt te maken bij de uitgebreide diagnose. De rol van de leiding en de culturele factoren nodig voor succesvolle toepassing van het INK-managementmodel binnen de organisatie worden nader geoperationaliseerd. Ook wordt het belang van voldoende tijd en prioriteit om te werken met het model benadrukt. Maar als meest essentiële factor wordt (wederom) het belang van organisatiespecifieke toepassing genoemd.

De aandachtsgebieden van het model moet elke organisatie op geheel eigen wijze invullen. Stevens wijst hierbij op het gevaar van de vele afleidingen, instrumenten en hulpen, die organisaties wel zicht bieden op snelle, tastbare resultaten, maar in de praktijk vaak neerkomen op een instrumentele benadering die niet goed blijkt te passen bij de mensen die werken in en rond de organisatie: de medewerkers, de klanten, de leveranciers, de partners en de overige stakeholders. Zij zijn de enigen die kunnen zorgen voor daadwerkelijke organisatieontwikkeling, concludeert de auteur. Zijn artikel wil een aanzet zijn om tot die blijvende organisatieontwikkeling te komen. Niet omdat het altijd "beter" kan, maar omdat de omgeving zeker elke drie jaar blijkt te zijn veranderd. Dan "moet" dus ook de bedrijfsvoering veranderen, wilt u die essentiële aansluiting niet missen met de omgeving, die uiteindelijk ook uw kwalitatieve resultaten bepaalt. De fasen en aandachtsgebieden van het INK-managementmodel kunnen organisaties helpen om de aansluiting op de omgeving optimaal te houden.

Ronald Stevens

Augustus 2005

*Het volledige artikel "Valkuilen INK – managementmodel" is te bestellen bij:*

*Kluwer, Kwaliteit in Praktijk*

*Postbus 23*

*7400 GA Deventer*

*[www.kluwermanagement.nl](http://www.kluwermanagement.nl)*