

# Het INK-managementmodel, haarlemmerolie voor organisatieproblemen?

**Het INK-managementmodel mag zich verheugen in een enorme populariteit van managers in bedrijfsleven en bij overheid. Ook organisaties afficheren graag met het INK-managementmodel. Zij profileren zich als bedrijven waar kwaliteit hoog in het vaandel staat en die op zoek zijn naar 'excellence'. Deze populariteit roept een dringende vraag op: wat komt er in de praktijk van het 'werken met het model' terecht?**

De feiten spreken letterlijk boekdelen. Elk van de negen onderdelen van het INK-managementmodel wordt uitvoerig toegelicht in een boek. Samen geven deze boeken een compleet beeld van het model en zijn gebruiksmogelijkheden. Wat de auteurs van dit artikel intrigeert, is de 'kennisgap' die het gebruik van het model kennelijk oproept. Tot die conclusie moet men immers wel komen als men de indrukwekkende veelheid ziet van boeken, conferenties, trainingen en seminars over de uitleg van het model.

Vanuit hun advieservaringen met prestatie management plaatsen de auteurs echter grote vraagtekens. Zij zien dit aanbod eerder als een signaal van overspannen verwachtingen over het model en over zijn gebruiksmogelijkheden. Het model kan volgens hen in de praktijk niet opleveren wat in publicaties en tijdens bijeenkomsten aan de gebruikers zoal wordt beloofd. In de komende jaren zullen veel organisaties die met het model werken dan ook teleurgesteld raken over de bereikte resultaten. In de kaders worden drie voorbeelden van toepassingen beschreven die de auteurs in hun eigen praktijk als organisatie-adviseur zijn tegengekomen. Toepassingen die potentiële mislukkingen zijn.

## **Aan de haal met het model**

Het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) houdt ons voor dat het model een stevig houvast geeft om snel de uitgangspositie van een organisatie in kaart te brengen en om de juiste richting te bepalen. Het model voorziet in een krachtige vorm van organisatiediagnose (de positiebepaling) op grond waarvan een deugdelijk actieplan voor het komende jaar (jaren) wordt

opgesteld.

Het INK-managementmodel biedt tevens een kader voor excellent ondernemen, hetgeen een niet geringe pretentie is. Het suggereert namelijk dat het INK-managementmodel een recept biedt om te kunnen excelleren. Wij begrijpen wel dat dit aanspreekt; welke manager wil in de toekomst geen succes hebben? Het is echter te mooi om waar te zijn. Ook het gemak waarmee consultants met het model aan de haal gaan, stoort ons. Zij behoren te weten dat er geen universele succesmodellen bestaan.

Het valt ons verder op dat veel auteurs het model of onderdelen ervan neerzetten, zonder een kritische noot te plaatsen bij de pretenties van het model. Daarmee wordt een zeker *multiplier*-effect bereikt: 'Als iedereen er positief over is, dan moet het ook in mijn situatie goed bruikbaar zijn.'

### Drie typen van fout gebruik

Naar onze mening is het model echter geen 'haarlemmerolie' voor alle problemen van een organisatie. Het gebruik ervan is afhankelijk van de omstandigheden en gebonden aan bepaalde voorwaarden. In de kaders staan drie voorbeelden van verkeerd gebruik, die we verder zullen uitwerken. Daarbij zullen we de vinger op de zere plek leggen, namelijk op de specifieke vorm van het verkeerde gebruik. De fouten duiden we kortweg aan als 'besturen volgens het INK-managementmodel', 'ingericht zijn volgens het INK-managementmodel' en 'werken volgens het INK-managementmodel'. De termen zijn aan de praktijk ontleend, ze klinken vertrouwenwekkend, maar zijn zoals zal blijken misleidend.

*Fout A: 'Wij besturen volgens het INK-managementmodel'*

Hiermee geven gebruikers aan dat zij hun doelstellingen ontlenen aan het model. Het gevaar

is dat zij intussen hun echte doelstellingen uit het oog verliezen. De gemeente die als doel stelt om integraal naar fase 3 te streven, is hiervan een typisch voorbeeld. Nadat organisaties klaar zijn met hun positiebepaling op basis van het INK-model worden ze vaak 'verblind'. Zij schrikken van de lage score: dat 'kan gewoon niet'. Vervolgens gaan ze heel serieus aan de gang. Met de handleiding erbij wordt uitgezocht wat moet worden aange-

#### Over twee jaar in fase 3

Een gemeente heeft inmiddels de positiebepaling en het opstellen van het spinnenweb achter de rug. Het spinnenweb laat zien dat de gemeente in fase 2 'zit', met uitschieters naar beneden (fase 1). Deze 'deuken' wil de kwaliteitscoördinator eruit halen, terwijl de score voor de gemeente over de hele linie omhoog naar fase 3 moet. Met dit gegeven gaan groepjes, gewapend met de INK-handleiding, aan de slag. Voor elk aandachtsgebied apart stellen zij een verbeteringsplan op, met uitsplitsingen voor de verschillende gemeentelijke diensten en afdelingen.

pakt om het komende jaar in een hogere ontwikkelingsfase van het model te komen. Deze organisaties volgen de scoreboeken als leidraad om verbeterplannen te maken.

De fout is deze: men maakt gedetailleerde plannen zonder zich af te vragen waar de organisatie voor staat of met welke uitdagingen de organisatie te maken heeft. Ook maakt men plannen zonder een duidelijke eigen visie op de organisatie of de toekomst.

*Fout B: 'Wij zijn ingericht volgens het INK-managementmodel'*

Met deze uitroep geven organisaties aan dat zij hun planning en control baseren op de inde-

#### **Jaarplan op basis van het INK-model**

**Een bedrijf in de transportsector wil het INK-model als model voor de bedrijfsbesturing gaan hanteren. De directie zegt niet zonder enige trots dat zij een nieuwe systematiek heeft ontwikkeld waarmee jaarplannen kunnen worden opgebouwd uit de elementen van het INK-managementmodel. In de resultaatgebieden worden voortaan de strategische zaken ondergebracht, terwijl in de organisatiegebieden de operationele zaken worden uitgewerkt in acties. Hiermee wil men de realisatie van de strategie bewaken en is een op het model gebaseerd rapportagesysteem opgezet.**

ling van het INK-managementmodel, zoals het transportbedrijf in ons voorbeeld. Zij bepalen wel eigen doelstellingen, maar werken die uit in een kader dat wordt ontleend aan het model.

Hieraan zijn twee problemen verbonden. De voortgang van de strategische zaken (resultaatgebieden) is niet goed te volgen in samenhang met de daarvoor afgesproken acties. Deze acties zijn immers 'versnipperd' opgenomen in de diverse organisatiegebieden,

zodat strategische clusters zich als het ware oplossen in het model. Om diezelfde reden wordt het lastig om in de organisatie uit te leggen welke activiteiten worden ondernomen met welk doel.

Sommige organisaties combineren fout B en fout A. Bij het ontwikkelen van de gewenste acties om hun strategie te realiseren, kijken ze teveel naar de voorbeelden die de handleiding aanreikt hetgeen leidt tot een 'teveel van het goede'.

*Fout C: 'Wij werken volgens het INK-managementmodel'*

Er zijn ook organisaties die geïnspireerd door het model allerlei nieuwe mogelijkheden zien en dan door de toevoeging 'volgens het INK-model' hieraan extra kracht willen bijzetten. Wij hebben de indruk dat organisatie- en opleidingsadviseurs zich nogal eens aan misbruik van het 'label' schuldig maken en cliënten op het verkeerde been zetten.

Trainers en consultants verabsoluteren nogal eens de beschrijvingspunten van het model. Soms gaan ze nog een stapje verder en verklaren het model ook op onderdelen van het organisatiebeleid van toepassing. Ze ontwikkelen bijvoorbeeld een aanpak voor hun cliënten om bij hun opleidingsbeleid te kunnen werken volgens het INK-model. Of zij ontwikkelen een onderzoek naar klantgerichtheid op basis van het INK-model. De bureaus zijn inventief en zien allerlei mogelijkheden om mee te liften op de populariteit van het model. Ze misbruiken dan de procesaanpak en de brede scope van het INK-model. In het voorbeeld in het laatste kader

#### Structuuradvies met INK-model

Een dienstverlenende organisatie is na een fusie terechtgekomen in een grootschalig veranderproces. De directie vindt dat het hoog tijd wordt voor duidelijkheid over de structuur, taken en verantwoordelijkheden. Een adviesbureau (INK-partner) wordt gevraagd om een structuuradvies te geven. Het bureau stelt voor om op basis van de 'invulling van het INK-managementmodel' de contouren van de organisatiestructuur in beeld te brengen en daarna verschillende 'ontwikkelprocessen' op te starten in een gemeenschappelijk richting.

wordt ten onrechte de procesaanpak gebruikt om daarmee een structuurvraag op te lossen.

De fouten die wij hier beschrijven, zijn geen theoretische uitzonderingen op het normale gebruik van het model. Wij denken dat veel organisaties verkeerd zijn voorgelicht over het gebruik van het model. Het INK-managementmodel is slachtoffer van zijn eigen succes geworden. Van een specifieke

oorspronkelijke toepassing is het geworden tot haarlemmerolie voor organisatiekwalen. Het lijkt ons tijd voor een waarschuwing. Want waar ging het allemaal ook al weer om?

## Van beschrijvings- naar normatief kader

Wie naar de oorsprong teruggaat, weet dat het model geen normatief-inhoudelijk toetsingskader bevat. Het INK-managementmodel is een (nogal complexe) gedachteconstructie. Het reikt een groot aantal elementen aan waarmee de ontwikkeling van een organisatie beschreven kan worden.

Het model is niet meer - maar zeker ook niet minder - dan een beschrijvingsmodel. Het heden kan er mee in beeld gebracht worden, de lijn kan echter niet zomaar doorgetrokken worden naar de toekomst.

De elementen van het model worden door het INK bewust en terecht met de term aandachtsgebieden (en dus niet als: normgebieden) aangeduid. Verder zegt het INK: 'Het model is een visie op moderne bedrijfsvoering en geen strak keurslijf'. Dat relativeert de pretentie van het model en correspondeert zeker niet met de uitleg (men zie de voorbeelden) die men in de praktijk nogal eens aan het model geeft.

Dat de beschreven fouten toch gemaakt worden, is niet zo verwonderlijk. Het is verleidelijk om wel een normatief karakter aan de beschrijving toe te kennen. Het model werkt immers met ontwikkelingsfasen en wie zich in een bepaalde fase positioneert, krijgt de neiging om naar de volgende fase door te gaan.

Het probleem is dat die fase-indeling de evolutie weerspiegelt van grote industriële bedrijven. Veel gebruikers van het model blijken dit niet te beseffen en denken dat hun organisatie hetzelfde pad moet gaan. Daarbij komt dat trainers en consultants om pragmatische en commerciële redenen in de afgelopen jaren de beschrijvingspunten van het model zijn gaan verabsoluteren. Daarmee hebben ze hun cliënten op het verkeerde been gezet. Organisaties 'die met het model werken', denken dat zij betere organisaties zijn geworden of een betere kwa-

liteit leveren als zij een hogere modelscore hebben neergezet. Consultants staan klaar om ze naar die hogere score te begeleiden.

Maar als bijvoorbeeld een politie-organisatie 100 punten hoger scoort dan een jaar eerder, wil dat helemaal niet zeggen dat zij ook beter heeft gepresteerd. Ook het omgekeerde kan gelden: als de organisatie het volgende jaar 100 punten lager scoort, kan zij best beter gepresteerd hebben. In de eerste situatie is er echter wel bij de leiding -ten onrechte- een geruststellende gedachte ontstaan.

Wat hier bedrijfskundig gezien plaatsvindt, is het volgende: het beschrijvingskader is geworden tot een normatief kader. Ofwel: men gebruikt het model als een toetsingskader waaraan kwalitatieve uitspraken (als slecht, matig, goed en beter) worden opgehangen in relatie tot de uiteindelijke prestatie van de organisatie. Het beschrijvingskader behoort echter gescheiden te blijven van het toetsingskader. Immers, een 'negatieve' beschrijvingscore impliceert niet zonder meer dat het management een verkeerde keuze heeft gemaakt. Die negatieve score stelt slechts vast, dat iets er niet is. Of dat al of niet van belang is, is een andere vraag. Om die reden vereist een correct gebruik van het model dat in een later stadium in alle rust een normatieve interpretatie van de beschrijvingscore wordt gegeven.

## **Makkelijk in de fout**

Het model gaat uit van de gedachte dat tijdens de positionering managers dusdanig met feitelikheden worden geconfronteerd, dat ze worden gestimuleerd om verbanden te onderzoeken en nieuwe keuzen te maken. Wanneer dat zowel analytisch als veranderkundig goed plaatsvindt, is men zinvol bezig. Door samenhang in de aandachtsgebieden te onderzoeken en de ontwikkelingsfasen die in het model zijn weergegeven als spiegel te gebruiken kan een zinvolle analyse worden uitgevoerd. Door medewerkers of een managementteam te betrekken bij de positiebepaling, biedt het INK-model een prima uitgangspunt voor een bestuurlijke of strategische dialoog. Het is onmiskenbaar zo dat daaraan veranderkundige voordelen zijn verbonden.

Het is echter wel heel gemakkelijk om juist in dit stadium in de fout te gaan. Een bedrijfskundige optimalisatie is immers geen sinecure. Het is een complex koerszoekend proces waarbij de organisatie specifieke keuzen moet maken. Er zijn altijd meerdere mogelijkheden, veelal kom je er dan ook niet uit met een middagje (oeverloze) discussie.

Het is in die situatie verleidelijk om het voorliggende beschrijvingskader te gebruiken om 'te zien of daar iets nuttigs bij staat'. Het INK stimuleert deze gang van zaken en stelt dat nadat een beschrijvingscore is vastgesteld, er vervolgens doelen kunnen worden bepaald op basis van de handleiding. De organisatie adviseert om de uitkomst van de positiebepaling (het zogenaamde spinnenweb en de profielschets) te gebruiken om prioriteiten te stellen ten aanzien van verbeteringen. Het is dan maar een klein stapje verder en men zal proberen om de doelen te richten op een hogere score volgens het INK-model. De keuze van de doelen wordt dan bepaald door het aantal punten dat het oplevert.

Nog een stap verder gaan organisaties de dit jaar te bereiken score volgens het model opnemen in hun bedrijfsdoelen. Terwijl het er toch om zou moeten gaan om doelen te bepalen aan

de hand van wat de organisatie nodig heeft, gelet op strategie, omgeving, missie, et cetera. De organisatie zou haar primaire doelen moeten bepalen en kennen. En deze dicteren op hun beurt de secundaire doelen.

Wij vinden dat het verboden moet worden om de organisatiedoelen uit het INK-model af te leiden. Het gebruik van het model bij het bepalen van organisatiedoelen leidt namelijk altijd wel tot keuzen, je mag er alleen niet vanuit gaan dat de juiste keuzen worden gemaakt. Deze manier van werken, leidt tot schijnzekerheid. Immers, een hogere score op het INK-model wordt gelijkgesteld aan een hogere score op weg naar excellentie.

De echte vraagstukken van de organisatie worden intussen gemakkelijk vermeden. Deze hebben te maken met werkelijk koersbepalende strategische keuzen, hoe te blijven staan in het krachtenveld van interne en externe veranderingen, de noodzakelijke ambities, de hieraan te koppelen wijze van competentie- en personeelsontwikkeling en het omgaan met ethische dilemma's en integriteitsvraagstukken. Helaas ervaren sommige managers het vermijden van deze zaken als plezierig.

Wij sluiten af. Het streven naar een hogere fase in termen van het model kan nooit een zinvol organisatiedoel op zich zijn. Het perspectief op ontwikkeling dat het INK-model biedt, kan wel een inspiratiebron zijn om alternatieve benaderingen of oplossingen in termen van organiseren te vinden. Degenen die het model goed willen gebruiken, moeten terug naar de oorsprong ervan. De pretenties worden op slag bescheidener en de afwegingen juist. Ongetwijfeld hebben we dan minder cursussen en boeken nodig om het model te snappen.

#### **De auteurs**

Leo A. F. M. Kerklaan (kerklaan@euronet.nl) is partner van Holland Consulting Group en adviseert over kwaliteits- en prestatie management. Marjan H. Hoogendijk (m.hoogendijk@kwaliteit.com) is zelfstandig organisatie-adviseur en begeleidt vanuit haar bureau, Kwaliteit.com Organisatieadvies, organisaties op het gebied van kwaliteitsmanagement en organisatie-ontwikkeling.

## **Reactie van Teun Hardjono**

Na het lezen van het artikel van Leo Kerklaan en Marjan Hoogendijk is mij niet duidelijk geworden op wat of op wie zij nu eigenlijk kritiek hebben. Op het model? Op de collega's, op het INK of misschien zelfs op de organisaties die ervoor kiezen? Zeker, ook naar mijn mening, is er genoeg reden voor kritiek. Iets wat de lezers, die enige weet hebben van de historie van het model, misschien zal verbazen.

Recentelijk heb ik tot mijn verbijstering moeten constateren dat zelfs binnen de burelen van de EFQM niemand meer lijkt te weten wat nu de achtergronden en principes van het EFQM-model - het model waar het INK-managementmodel van is afgeleid - waren. Het model was voor niets anders bedoeld dan om op een weloverwogen manier te kunnen vaststellen welke organisatie in aanmerking komt voor de Europese Kwaliteitsprijs.

Dat al vanaf het begin bleek dat het model ook bruikbaar is voor zelfevaluatie is mooi meegenomen.

men. Voorwaarde is dan wel, dat men zich ervan bewust is dat de beoordelingsmethodiek stoelt op het concept van intersubjectiviteit. Het model helpt een breed samengestelde en op verschillende gebieden deskundige groep tot meningsvorming over een organisatie te komen. De bedenkers van het model hadden welbewust de ambitie het eerdergenoemde Rijnlandse denken te propageren. Dat betekent *stakeholder*-denken in plaats van *shareholder*-denken. Treurig is het dat het INK erin geslaagd is een van de meest visionaire gedachte te laten sneuvelen. Namelijk informatie als *resource*. Terwijl je met informatie als *resource* niet actueler kan zijn! Net zo actueel als je gevoelig tonen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De INK-versie van het EFQM-model kent ook nog de verschillende ontwikkelingsfasen. Ondanks herhaald waarschuwen, heeft men blijkbaar niet kunnen voorkomen dat er een idee ontstond dat fase 5 beter is dan fase 1. De werkelijkheid is dat fase 5 complexer is dan fase 1. Het is knap als men een complexiteitsniveau tussen fase 4 en 5 kan waarmaken. Dat is een prijs of onderscheiding waard. Het betekent echter niet noodzakelijkerwijs dat elke organisatie daarnaar moet streven. Het bouwen en implementeren van complexe (kwaliteits-)systemen is lastig en misschien ook wel niet zo makkelijk verkoopbaar. Ik deel hier de kritiek van de auteurs; wel geef ik er een andere interpretatie aan. Men is liever lui dan moe. Het is blijkbaar zo dat gemakzuchtige adviseurs aan de haal gaan met het model. Liever het gedachtegoed van anderen exploiteren dan zelf nadenken, is blijkbaar het credo. Men kan echter de 'leveranciers' van het instrument niet verantwoordelijk houden voor ondeskundig of gemakzuchtig gebruik. Wel mag men verlangen dat zij de dialoog op gang houden, alleen dan worden de gedachten gescherpt en kennis en ervaring verdiept.

## **Reactie van Leo Kerklaan en Marjan Hoogendijk**

Wij zijn blij dat Teun Hardjono kennelijk onze twijfels over de wijze waarop het INK-management-model in de praktijk wordt toegepast deelt. Hardjono wijst ons als insider aan waar het fout is gegaan. Dat betreft hier geen futiele details; het gaat om de methodische grondslagen van het model.

Hardjono constateert dat zelfs bij de EFQM, waar de wortels van het model liggen, niemand meer lijkt te weten wat nu precies de achtergronden en principes van het model zijn. De initiële doelstelling (kwaliteitsprijs) is uit het zicht geraakt. Het uitvoeren van zelfevaluaties domineert nu het beeld. Niet voor niets stelt Hardjono stevige condities aan het gebruik voor zelfevaluatie: begrip van het concept van de intersubjectiviteit, de deskundigheid van de groep, de groepssamenstelling en de plicht tot interpretatie. Kennelijk schort het hier nog wel eens aan. De opstellers hadden de ambitie om met het model het Rijnlandse denken te propageren. Het model bevat dus een specifieke organiseropvatting. Dat moet je wel beseffen als je begint aan een zelfevaluatie. Maar ook bij correct gebruik zal een Rijnlandse benadering een bewuste keuze moeten zijn en zal de beslissing welke specifieke ontwikkelbenadering door de organisatie gekozen wordt, gebaseerd moeten zijn op de missie, visie en omstandigheden van de organisatie. De suggestie dat het model je de weg naar kwaliteit en zelfs een betere concurrentiepositie zal wijzen, is misleidend. Dat het INK er kennelijk niet in is geslaagd het gedachtegoed van de opstellers consequent op te nemen, is een

extra reden waarom het model niet altijd juist wordt gebruikt.

Wij zien Hardjono dus als een medestander als we aangeven dat het gebruik van het model een kritische houding van zowel adviseurs als organisaties behoeft. Wel geeft hij een andere verklaring voor de oorzaken van het verkeerde gebruik van het model. Als gemakzuchtige adviseurs met het model aan de haal gaan, dan mag dat van hem als ze dan maar de moeite nemen het model volledig te doorgronden. Ons probleem is nu juist dat die moeite lang niet altijd wordt genomen en dat het INK-managementmodel dan verkeerd wordt toegepast, met als gevolg verspilling van energie en geld. Het antwoord op de vraag op wie of wat wij nu kritiek hebben luidt dus: op diegenen die veelal om commerciële redenen met het succes van het model meeliften zonder dat ze in staat zijn om de uitkomst in het juiste perspectief te zien. Wij vinden dat het INK hierin ook een verantwoordelijkheid draagt. De huidige stroom van publicaties past mogelijk in het beleid, maar bereikt niet wat Hardjono zou willen. Het speelt de populariteit van het INK-managementmodel in de kaart, niet de Rijnlandse gedachte.