

Het INK-managementmodel als zinsbegoochelingstoestel

Het INK-model heeft een lange geschiedenis en tal van organisaties in de private en publieke sector werken ermee. De vraag is echter of het model kan waarmaken wat het pretendeert.

Dit artikel is in een uitgebreide versie verschenen in de e-zine *m@n@gement* (www.managementsite.net) en is een vervolg op het artikel 'INK-managementmodel, haarlemmerolie voor organisatieproblemen' (*Sigma*, 2003, nummer 1). Op de managementsite heeft het artikel in korte tijd opvallend veel reacties uitgelokt. Blijkbaar 'leeft' het onderwerp in Nederland. Veelal wordt gereageerd met herkenning en bijval. Men herkent de kritiek op het normatieve gebruik en de omissie om bij het bepalen van de resultaatgebieden niet de eigen missie en visie centraal te stellen, maar het model zelf. Zelfs degene die op de positieve kanten van het toepassen van het model wijst, ('het helpt om informatie over de organisatie samenhangend te presenteren') deelt onze kritiek en bevestigt daarmee onze analyse van de mogelijkheden en valkuilen van het werken met het model.

Ook zijn er enkele kritische reacties. Men vraagt zich af wat wij beogen met deze discussie en waarom wij het nodig vinden om zo uitgebreid een model te bediscussiëren, dat 'toch maar een hulpmiddel' is. Het is echter wel een hulpmiddel waarin vooral door publieke organisaties enorm veel energie, menskracht en geld wordt geïnvesteerd en waarvan wij beargumenteren dat bepaalde toepassingsvormen contraproductief en zelfs schadelijk kunnen zijn. Wij zijn dan ook blij met de aanmoediging op de site om de kennis van en standpunten over het al dan niet zinnige gebruik van het model te gebruiken om bijvoorbeeld grootschalig verbeterprogramma's op basis van het INK-model (zoals 'SnellerBeter' voor de zorginstellingen) te behoeden voor valkuilen. Dat deze discussie ook zorgt voor onrust bij zowel organisaties die al bezig zijn met een INK-traject en zich wellicht nu afvragen of zij wel op de goede weg zijn, als bij adviseurs die hebben bijgedragen aan de gesignaleerde trend is geen reden om de discussie niet te voeren. Alleen wie open staat om te leren van fouten en van kritiek kan werkelijk 'leren excelleren'. Wat wij beogen is een open debat over de pro's en contra's van het werken met het model, zodat duidelijk wordt wat er nodig is om voor elkaar te krijgen wat het INK-model beoogt, namelijk organisaties helpen 'beter te presteren' of zelfs te laten 'excelleren', en op welke wijze het INK-model daaraan bijdraagt. Op de site wordt in dit kader gepleit voor meer wetenschappelijk onderzoek en het uitwisselen van casuïstiek, iets waar wij het van harte mee eens zijn.

Zinsbegoocheling

Commercieel gezien is het INK-managementmodel onmiskenbaar een succes. Maar werkt het INK-model? Diverse voorbeelden uit de praktijk laten zien dat organisaties een opklimmende score laten zien op basis van het INK-model, terwijl relevante prestaties van de organisatie niet verbeteren of zelfs een negatieve trend laten zien. Hoe kan dat?

De eerste kennismaking met het model is vaak positief. Een doorlichting op basis van het INK-model levert direct een 'foto' op van de organisatie. En dit levert vaak veel herkenning op. Men leert bovendien een 'jargon' om over organisatie-ontwikkeling te spreken. En als regel mobiliseert de positiebepaling energie en besluit men om een volgende stap in de ontwikkeling van de organisatie te zetten.

Geïnspireerd door de kwalificatie 'excelleren' gaan organisaties vervolgens vaak over tot een programma van organisatie-ontwikkeling op basis van het model. Maar gebruikers van het INK-managementmodel laten zich op dit moment makkelijk op het verkeerde been zetten. Zij geloven dat het opklimmen in de fasen van het INK-managementmodel gelijk te stellen is met 'excelleren'. In feite raken zij hierdoor de binding met de werkelijk relevante zaken eerder kwijt dan deze te versterken.

Veel overheidsorganisaties werken met het model. Zij zijn zich er meestal niet van bewust dat de fase-indeling van het model ontleend is aan grote industriële bedrijven aan het eind van de vorige eeuw. Waarom zou een moderne overheidsorganisatie zich daaraan moeten spiegelen? Het werken met het model begoochelt kennelijk de zinnen¹.

Organisaties die hebben geïnvesteerd in een 'INK-project', maar dit vanwege teleurstellende resultaten afbreken, hebben naast een forse schadepost een grote teleurstelling opgelopen. Zij hebben er hun kostbare tijd in gestopt.

Diverse vormen van contraproductief gebruik

1. Organisaties leiden hun verbeterdoelstellingen en -activiteiten af uit de ontwikkelingsfasen van het model

Organisaties krijgen het advies om te excelleren en te streven naar de volgende fase in het model. Dit gaat uit van een verkeerde interpretatie van het model ('fase 5 is beter dan

fase 1'). Het INK stelt nu dat een organisatie kan excelleren in elke fase van het model. Maar omdat men in het nieuwe model nog steeds meer punten scoort naarmate men meer fasen heeft doorlopen, blijft de suggestie in tact dat excelleren aan het bereiken van de hoogste fase is gekoppeld.

2. *Organisaties gebruiken de resultaatgebieden van het model om hun prestaties te meten*

Het is een misvatting dat de gewenste prestaties van een organisatie op deze resultaatgebieden zullen samenvallen met de vanuit de strategie te leveren kernprestaties.

3. *Organisaties passen het model toe als instrument voor interne besturing en borging*

Adviseurs vertellen organisaties dat aan de organisatiegebieden van het model aanwijzingen, toetspunten, criteria of regels kunnen worden ontleend, die gebruikt kunnen worden om de ontwikkeling van een organisatie te sturen of te toetsen. Door dat te doen, maakt men van het model als het ware een eisenstellend model. De legitimering hiervoor ontbreekt.

4. *Organisaties gebruiken het model om te 'leren' of te 'leren excelleren'*

In publicaties van het INK wordt steeds geadviseerd om verbeteringen toch vooral te realiseren via de route plan-do-check-act (de PDCA-cirkel, ook wel Deming-cirkel). Organisaties worden gestimuleerd om uitgebreide meet- en registratiesystemen aan te leggen. Belangrijker nog is dat deze aan de machinebureaucratie ontleende logica niet werkt voor het sturen van veranderingen en de omgang met mensen.

5. *Organisaties worden gecertificeerd op basis van het INK-managementmodel*

Het woord 'certificaat' roept associaties op met kwaliteitscertificaten die gebaseerd zijn op normdocumenten en daarmee met kwaliteitssystemen. Maar derden en belanghebbenden kunnen aan een INK-certificaat geen enkel vertrouwen ontleenen. Het certificaat is in tegenspraak met de uitleg van het INK dat opklimmende fasen gekoppeld zijn aan een opklimmende mate van complexiteit, en dat een organisatie moet excelleren in de 'passende' ontwikkelingsfase. We signaleren een toenemende neiging om normstellend bezig te zijn. Het INK studeert onder meer ook op het stimuleren van een INK-erkenningensysteem².

6. *Profit- en not-for-profit-organisaties worden over één kam geschoren*

Van verschillende zijden is betoogd dat het model niet zonder meer geschikt is voor de overheid, de professionele dienstverlening of de zorgsector. Er bestaan typerende verschillen tussen de private en de publieke sector³. Zo maakt de toepassing in de praktijk een vertaling op de specifieke situatie van een zorginstelling noodzakelijk⁴. Het probleem hier is dat het INK de 'roots' van het model lijkt te vergeten.

Het model vindt haar wortels in het EFQM-model dat zich baseerde op het ontwikkelingsproces van enkele op mondiale schaal opererende industriële ondernemingen.

Resumerend: met het INK-managementmodel kunnen organisaties gemakkelijk op het verkeerde been kunnen worden gezet. Het model is geen 'haarlemmerolie' voor organisatievraagstukken. Te veel organisaties worden 'het bos ingestuurd'. Zij gaan vrijwillig of 'gedwongen' door hun (interne) toezichhouders aan de slag met een organisatie-ontwikkelingsproces op basis van het model zonder hun eigen visie, doelen en prioriteiten voorop te stellen, en hun eigen 'praktische wijsheid' te ontwikkelen. Wat men wel met het INK-model kan, staat in bovenstaand kader.

Conclusie: Terug naar 'af'

We besluiten met drie conclusies:

- Het INK-managementmodel kan als beschrijvingsmodel worden gebruikt. Ook kan het als analysemodel een functie hebben. Bij deze (oorspronkelijke) toepassingen helpt het model omdat het ordent en de complexiteit reduceert.
- Met het gebruik als stuurmodel, verbetermodel en zeker ook als excelleermodel worden verwachtingen gewekt die onjuist zijn. Met het verkeerd gebruik van het model wordt de BV Nederland geen dienst bewezen.
- Adviesbureaus moeten hun verantwoordelijkheid nemen. Het gaat er niet om dat zij een model implementeren, maar dat zij organisaties leren om vanuit de eigen context hun strategie te bepalen, zich te focussen op hun doelstellingen en hiervoor draagvlak te ontwikkelen⁶.

Noten

1. Zie ook: 'De wet als zinsbegoochelingstoestel', *Staatscourant*, 119, 2004, betreft inaugurele rede van prof. dr. G.J. Veerman over paradoxale effecten als gevolg van het normatieve in wet- en regelgeving.
2. www.ink.nl/nieuwsbrief/2-2004
3. Moriarty, P. en D. Kennedy, 'Performance management in public sector services: problems and potential'. In: *Performance measurement and management: research and action*, Cranfield School of Management, UK, 2002.
4. Nabitz, U. en M. Wiersema, 'Nederlandse kwaliteit: zelfevaluatiemodel en prijs'. In: *Handboek kwaliteit van zorg*, Elsevier Gezondheidszorg, 2001.
5. Hardjono, T., reactie op 'Het INK-managementmodel, haarlemmerolie voor organisatieproblemen' (*Sigma*, 2003, nummer 1). In: *Sigma*, 2003, nummer 1.
6. Reacties op dit artikel kunt u mailen naar mebbinge@kluwer.nl, framac@xs4all.nl of m.hoogendijk@kwaliteit.com.

De auteurs

Mr. Leo A. F. M. Kerklaan is partner Holland Consulting Group, Amsterdam (framac@xs4all.nl) en drs. Marjan H. Hoogendijk is directeur Kwaliteit.Com Organisatieadvies, Amsterdam (m.hoogendijk@kwaliteit.com).

INK-model: wat kun je er (wel of niet) mee?**Wanneer goed gebruik?**

- *Beschrijvingsmodel.* De stellingen van het model vormen een raster waarmee een inventarisatie van elementen -die al dan niet aanwezig zijn- in de organisatie gemaakt kan worden. Zo ontstaat een 'foto' van de organisatie. Hoe deze foto moet worden beoordeeld moet afgeleid worden uit de organisatiedoelen en organisatiecontext en (dus) niet uit het model.
- *Analysemodel.* In dat geval gebruikt men de elementen en relaties daartussen als denkraam om ordening in de eigen situatie te brengen. Men kan bijvoorbeeld verbanden onderzoeken tussen resultaten en de wijze van organiseren. Het model kan hierbij de onderzoekers op ideeën brengen.
- *Basis voor een kwaliteitsprijs.* Dit is ooit de reden geweest om het EFQM-model, waarvan het INK-managementmodel later is afgeleid, te ontwikkelen. Bij gebruik in relatie tot een kwaliteitsprijs moet men zich evenwel goed bewust zijn van het onderscheidende criterium i.c. dat een prijs wordt toegekend op basis van 'het kunnen hanteren van een mate van complexiteit'⁵.

Wanneer verkeerd gebruik?

- *Stuurmodel.* Door alle meetactiviteiten in regelkringen onder te brengen op basis van de PDCA-cirkel, creëer je verstarring en doodt je de werkelijke impulsen tot verandering en verbetering. Bovendien ruimt het model geen plaats in voor de externe en de interne werkelijkheid. De suggestie dat alles planmatig en op basis van feiten gebeurt of zou moeten gebeuren, sluit in het geheel niet aan bij de realiteit. De gebruiker loopt hier natuurlijk vroeg of laat tegen aan.
- *Leermodel.* Anders dan de teksten in de INK-handleiding suggereren, is het model geen hulpmiddel om te 'leren' excelleren. Het model besteedt maar in beperkte mate aandacht aan gedragsaspecten in relatie tot verandering. Bovendien vraagt het doorgronden van de vele aandachtsgebieden en subcriteria bij de diagnose zoveel energie van de betrokkenen dat een eigen denk- en leerproces feitelijk niet op gang komt.
- *Excellermodel.* Door bij de positiebepaling een hoger 'puntenaantal' toe te kennen aan een hogere ontwikkelingsfase of door te certificeren op basis van een ontwikkelingsfase dwing je organisaties een blauwdrukaanpak te volgen.