

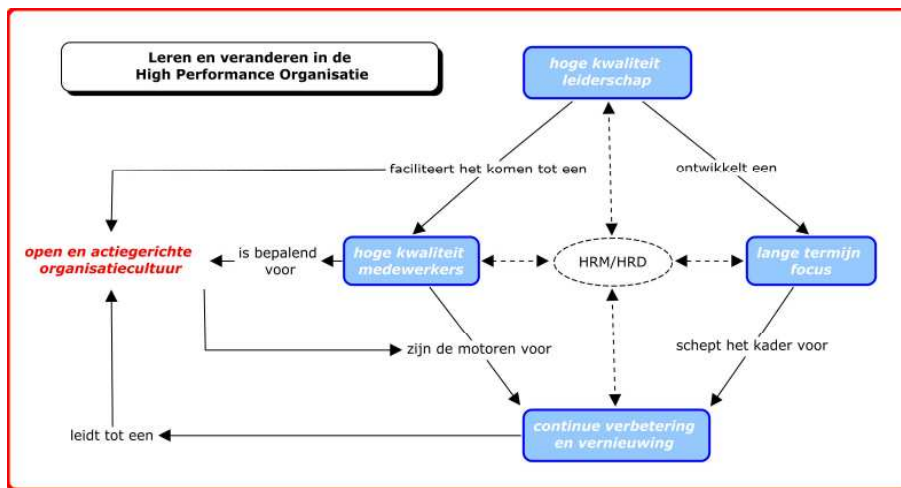
## High Performance Organisaties en het vernieuwde INK model.

Door ir. Wim Hoyer. Directeur bij Organisatie adviesbureau Interaction Interim

In zijn boek “De High Performance Organisatie; Een integrale aanpak” (lit 1) beschrijft Jan den Breejen op een uitvoerige en gedocumenteerde manier, wat een organisatie maakt tot een “High Performance Organisatie”. Door middel van het HPO schema brengt hij de belangrijkste factoren en hun wisselwerking helder in kaart. Zo noemt hij:

1. Hoge kwaliteit leiderschap
2. Lange termijn focus
3. Continue verbetering en vernieuwing
4. Hoge kwaliteit medewerkers
5. Centrale rol voor HRM /HRD

Hierdoor wordt de open en actiegerichte organisatie cultuur bereikt, nodig voor het continu leren en veranderen. (figuur 1)



Figuur 1: Factoren en de onderlinge beïnvloeding voor een High Performance Organisatie

Eind 2008 publiceerde het INK haar vernieuwde INK Management Model (lit 2). In het INK Management model worden vijf fundamentele kenmerken genoemd om de conditie van een organisatie weer te geven. Deze kenmerken zijn:

1. Inspirerend leiderschap
2. Bouwen op vertrouwen
3. Samenwerking
4. Resultaatgerichtheid
5. Continu verbeteren en vernieuwen

Het INK geeft via de “Handleiding Positie en Ambitie bepalen” organisaties een handvat om vast te stellen hoe een organisatie er op dit moment voor staat en wat mogelijke wegen zijn om verder te verbeteren richting een geformuleerde ambitie.

Opvallend in beide publicaties is het belang dat aan leiderschap bij organisatieontwikkeling wordt gehecht. Een belangrijke uitkomst trouwens ook uit het onderzoek van Jim Collins, gepubliceerd in zijn beroemde boek “Good to Great”, waarin de resultaten worden gepubliceerd van een onderzoek wat organisaties langdurig beter laat presenteren dan haar branchegenoten (lit. 3). Ook de lange termijn focus (INK-resultaat gerichtheid op lange termijn) en de nadruk op het continu verbeteren van de organisatie, zijn duidelijke overeenkomsten tussen den Breejen en INK. Bouwen op vertrouwen en samenwerken komt bij den Breejen terug in zijn “open en actiegerichte organisatiecultuur”.

Daarnaast zijn er ook duidelijke accentverschillen. Zo benadrukt den Breejen het belang van een hoge kwaliteit medewerkers, iets wat bij het INK model niet uit de verf komt. Hier vinden den Breejen en Collins elkaar weer. Collins zegt hierover dat het binnen een organisatie niet draait om de medewerkers (vele organisaties noemen medewerkers het belangrijkste “Asset”), maar om goede medewerkers. Een belangrijke toevoeging in het boek van den Breejen is de centrale rol die hij HRM/HRD toebedeelt in het faciliteren en begeleiden van verbetertrajecten. In feite kan HRM niet alleen beschouwd worden als de continue factor bij verandertrajecten, maar ook als smeerolie om veranderingen goed en effectief te laten verlopen.

Hiermee geeft den Breejen meteen een praktische invulling aan wat hij bedoeld met “leren en veranderen”. En dat is kenmerkend voor zijn bijdrage. Waar het INK belangrijke aanwijzingen geeft met betrekking tot hoe een organisatie zich kan ontwikkelen, vertaalt den Breejen dit in een zeer praktisch gerichte verbeteraanpak. Hij geeft bovendien tal van (eenvoudige) instrumenten die enorm kunnen helpen bij structurele doelgerichte verbetering in de lange weg naar een High Performance Organisatie. Enkele van de door hem geïntroduceerde instrumenten zijn:

1. De Personal Performance Methode
2. PPM werk-leertrajecten
3. De Performance Gap Scan
4. De Balanced Scorecard Leerrendement
5. Digitaal leerplatform; Wiki's

Met deze instrumenten wordt bereikt dat binnen de organisatie aan de juiste zaken wordt gewerkt, medewerkers zich continu ontwikkelen en, en dat is een belangrijke bijdrage van den Breejen, het resultaat van leer-werktrajecten **meetbaar** wordt gemaakt. En dit zal veel HRM-ers erg welkom zijn. De vraag “en wat levert het allemaal op” kan in een duidelijke bijdrage aan organisatie doelstellingen en persoonlijke doelstellingen van de medewerker worden vertaald. Leren en veranderen laat zich zo dus sturen.

En daarmee hebben we naar mijn idee de belangrijkste conclusie te pakken: Waar het “INK managementmodel” en “De High Performance Organisatie” elkaar goed op uitgangspunten kunnen vinden, wordt de weg naar een “High Performance Organisatie” door den Breejen op een zeer praktische manier handen en voeten gegeven, waar het INK model ophoudt bij de opmerking dat er iets moet gebeuren en niet aangeeft hoe dat dan moet.

Den Breejen heeft zich zeker niet beperkt tot het schrijven van een praktische gids. De High Performance Organisatie is naast een praktische handleiding ook een interessant en goed gedocumenteerd boek geworden dat een integrale aanpak voor verbeteren en vernieuwen presenteert, voorzien van veel historisch feitenmateriaal en een psychologische kijk op de mens binnen een organisatie. Niet alleen praktisch goed maar ook leerzaam en leuk om te lezen.

#### Literatuurverwijzingen

1. J. den Breeijen. De High Performance Organisatie; Een integrale aanpak
2. Handleiding Positie en Ambitie bepalen. INK Zaltbommel
3. J. Collins. Good to Great ISBN-13: 9789025425104

Januari 2009