

Dynamiek tussen zelfsturing en contextsturing. Een vergelijking tussen de *ExcelLerende Organisatie* en het INK-model.

Boekbespreking van *Rendement van Leren en Veranderen. Een resultaatgerichte aanpak in een ExcelLerende Organisatie*, door Jan den Breejen (Uitgeverij Thema, Zaltbommel, isbn 90-5871-274-5)

Door ir. Wim Hoyer, organisatieadviseur bij Interaction Interim.

Het INK-managementmodel komt in Nederland niet echt van de grond. Met als kop "Excelleren in de weerbarstige praktijk" presenteert het Centre for Contract Research and Business Support B.V. van de Erasmus Universiteit te Rotterdam het knelpuntenonderzoek m.b.t. de toepassing van het INK model in de praktijk. (lit.1)

Is hiermee een einde gekomen aan de zoveelste hype op management gebied?

Het boek "Rendement van Leren en Veranderen. Een resultaatgerichte aanpak in een *ExcelLerende organisatie*" (lit.2) vult het INK model op een zeer praktische manier aan en ondervangt vele van de in het knelpunten onderzoek aangegeven problemen. In onderstaand artikel wordt aangegeven hoe modellen elkaar prima kunnen versterken. Het business concept de "*ExcelLerende Organisatie*" focust op het oplossen van performance gaps en reikt praktische tools aan waarmee een organisatie daadwerkelijk in staat is gestelde doelen te behalen. De Performance Gap Scan, de Balanced Scorecard voor Leerrendement, de Personal Performance Methode zijn eenvoudige hulpmiddelen waarmee de organisatie en haar medewerkers concreet en op korte termijn prestatieverbeteringen kunnen initiëren en bereiken.

Het INK management model geëvalueerd

De belangrijkste conclusies uit het knelpuntenonderzoek (lit. 1) naar de invoering van het INK model zijn:

1. Veel organisaties kennen het INK-managementmodel en hebben een diagnose uitgevoerd. Echter relatief weinig organisaties passen haar structureel toe als instrument voor het continue verbeteren en besturen van organisaties.
2. Er bestaat een grote hoeveelheid en verscheidenheid aan redenen die belemmerend kunnen werken bij het structureel en integraal toepassen van het INK-managementmodel dan wel voorkomen dat het model wordt toegepast.

Vervolgens worden in het rapport de redenen voor de belemmeringen opgesomd, waarbij de top 5 wordt gevormd door:

1. Het ontbreken van bepaalde competenties
2. De implementatie is te complex
3. Er is onvoldoende tijd/capaciteit
4. Onvoldoende commitment van de directie

5. Te hoog abstractieniveau

Geconcludeerd wordt dat in bedrijven waar de directie een dominante invloed heeft op de totale organisatie en in bedrijven waar traditioneel kapitalistische waarden uitgangspunt van handelen zijn het INK-managementmodel een gering marktaandeel heeft. Het model sluit namelijk niet aan op de korte termijn oriëntatie op financiële resultaten die in dergelijke organisaties zo dominant aanwezig is. Veel MKB bedrijven voldoen aan dit profiel.

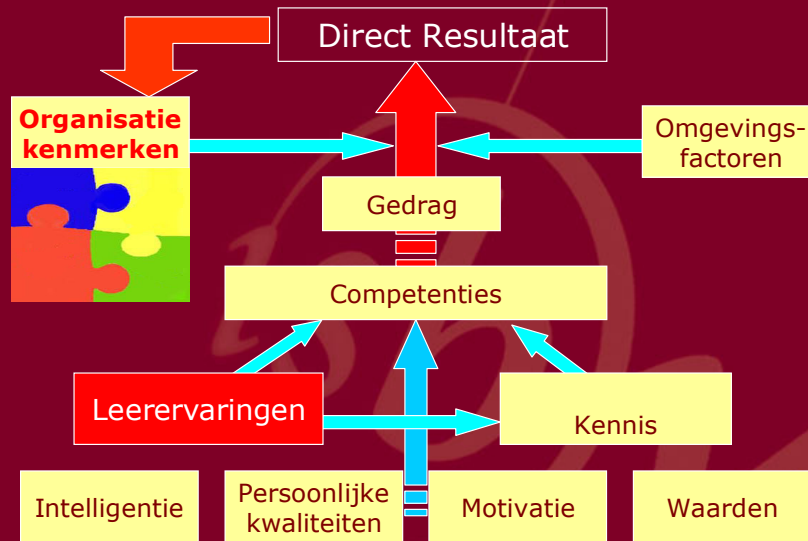
Het INK model wordt te complex en te abstract gevonden. Toch is het INK model in de basis erg eenvoudig. Het model geeft aan dat om bepaalde resultaten te bereiken (4 resultaatgebieden) de 5 organisatiegebieden ingevuld moeten zijn. Deze organisatiegebieden zijn leiderschap, strategie en beleid, medewerkers en middelen waarmee en waardoor processen met goed resultaat gemanaged en gevoerd kunnen worden. Tot slot leert een analyse van de resultaten waar verbetering mogelijk en nodig is. Deze analyse, gemaakt op basis van de resultaatgebieden, wordt weer gebruikt als input voor verbeteringen op de organisatievelden. Hiermee is de cirkel rond (de Demingcirkel m.b.t. continue verbetering). In theorie inderdaad eenvoudig. In de praktijk blijkt een praktische vertaalslag en daarmee de motivatie om het model in te voeren een lastig probleem. De beperkte zakelijkheid in de praktijk en de (te?) grote aandacht voor mens en gedrag en procedurele kanten van procesmanagement worden als belemmeringen ervaren.

Het model de *Excelerende Organisatie*

Het businessconcept “de *Excelerende Organisatie*” biedt een raamwerk dat leidt tot een flexibele op resultaat gerichte organisatie waarin lerend werken en werkend leren verankerd is. Als uitgangspunt voor het model geldt dat een gezonde en krachtige organisatie een balans (en een bedrijfs- en fasespecifiek accent) kent tussen vier perspectieven en organisatiedimensies:

- *Zakelijk & Doelgericht*: welke doelen wil de organisatie bereiken? (rode puzzelstuk)
- *Zelfsturing & Creativiteit*: hoe kunnen we de medewerkers hun creativiteit laten inzetten om de doelen te bereiken? (gele puzzelstuk)
- *Mens & Gedrag*: hoe stemmen we taken en (de ontwikkeling van) mensen op elkaar af? (groene puzzelstuk)
- *Planning & Procedure*: hoe verankeren en structureren we veranderingen en leerervaringen? (blauwe puzzelstuk)

Cultuurverandering door werkleertrajecten voor performance gaps



daar maak je kennis mee

Ontbreekt het zakelijke perspectief in een organisatie, worden modellen als te complex ervaren, krijgt de procedure kant te veel aandacht of wordt de creativiteit te veel beperkt, dan is de organisatie uit balans en wordt het nut van modellen niet erkend. Een zeer krachtig instrument dat bij het model van de *Excelerende Organisatie* gebruikt wordt is het Performance Gap Scan (PGS). Hiermee wordt de basis gelegd voor doelgerichte organisatie. Bij de PGS worden de verschillen vastgesteld tussen wat de belanghebbende partijen van de organisatie verwachten en de prestatie, zoals door deze partijen wordt ervaren. De geconstateerde verschillen nu (Gap's) vormen de input om verbeteringen op gang te brengen. De verbeteringen sluiten dus direct aan bij wat de belanghebbende partijen van een organisatie verwachten: concreet en actueel. De PGS blijkt daarnaast een uitermate geschikt tool om een goede analyse uit te voeren naar de oorzaken van de geconstateerde Gap's. Er kunnen immers vele redenen zijn voor een mismatch tussen wat enerzijds door b.v. de klant wordt gevraagd en wat anderzijds door de organisatie wordt geleverd en/of door de klant wordt ervaren. Zo kan bijvoorbeeld de oorzaak liggen in een niet adequate aansturing van de organisatie en processen, in onvoldoende opleiding/kennis van de uitvoerenden of het onjuist interpreteren

van de verwachtingen van de klant. De PGS spoort de oorzaken op. Is de oorzaak helder, dan kan een oplossingstraject worden gestart.

PPM leerwerktrajecten

Naar aanleiding van een geconstateerde gap kan een zogenaamd “werklertraject” gestart worden waarbij rondom het probleem een project wordt georganiseerd. Bij een PPM werklertraject (PPM staat voor Personal Performance Methode) doorlopen de deelnemers een 12 stappenplan, wat hen gericht brengt van het definiëren van het probleem, het SMART (*1) definiëren van de leer – en projectdoelstellingen tot een concreet Plan van Aanpak m.b.t de implementatie van de oplossing. Een benchmark bij een andere organisatie is een essentieel en bewezen onderdeel van de PPM methode. Het PPM leertraject staat niet los van wat er in de organisatie plaatsvindt. Doordat het geïnitieerd is op basis van een Gap analyse wordt ingespeeld op een actueel probleem en kan er dus tijd voor vrijgemaakt worden en wordt het gemakkelijker door het management ondersteund. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan de belemmeringen zoals uit het INK knelpuntenonderzoek naar voren kwamen. Daarnaast is de koppeling van de leer– en projectdoelstellingen aan de ondernemingsdoelstellingen een essentieel onderdeel van de Excellerende Organisatie. Deze koppeling vindt plaats met de ontwikkelde Balanced Scorecard Leerrendement.

Balanced Scorecard Leerrendement

Een van de veel gehoorde vragen binnen organisaties betreft het meetbaar maken van het opleidingsrendement. Binnen het business concept “de Excellerende organisatie” staat het rendement van opleiden centraal. Volgens het principe van de Balanced Scorecard is speciaal hiertoe de Balanced Scorecard Leerrendement ontwikkeld (BCL). Via de BSL worden de leerdoelen en de doelstellingen van het Plan van Aanpak gekoppeld aan de kritische succesfactoren van de organisatie. Wanneer dus het plan van aanpak succesvol wordt geïmplementeerd, heeft dit tot gevolg dat de organisatie op belangrijke punten beter gaat presteren. Door middel van performance indicatoren is de verbetering te volgen (te meten). Uiteindelijk leidt de meetbare verandering er toe dat de performance gap wordt gedicht.

Cultuurverandering

De essentie van het model van de Excellerende Organisatie is dat er een positieve dynamiek is tussen zelfsturing (werklertrajecten, rode pijl in de afbeelding) en contextsturing (de vier organisatiedimensies). Naarmate er meer “4–dimensionele” werklertrajecten uitgevoerd worden zal de balans tussen de vier dimensies in de organisatie beter worden. Door werklertrajecten leert men doelgericht te werken, initiatief te nemen, worden innovaties gestimuleerd, talenten ontdekt en ingezet en resultaten gemeten. Omgekeerd zorgt een balans op een hoger niveau weer voor

een beter verloop van de werkleertrajecten. De leerervaringen en competentieontwikkeling komen niet meer alleen voort uit opleiding en training (oude HRD visie) maar vooral uit werkleertrajecten. Leeractiviteiten in teamverband zijn de basis van organisatieverandertrajecten. De medewerkers geven zelf vorm aan de groei van hun organisatie (performance gaps) en zichzelf (persoonlijke effectiviteit). Dit gebeurt binnen een helder organisatorisch kader (de Balanced Scorecard Leerrendement). Deze pragmatische werkwijze sluit aan bij de principes van constructivistisch leren (en action - reflection learning (Reg Revans).

Na verloop van tijd zal de dynamiek van top down aansturing en pijnlijke reorganisaties door de positieve resultaten van de werkleertrajecten omgebogen worden een van zelfsturing en continue ontwikkeling in het kader van performance management.



daar maak je kennis mee

Conclusie

Het business model “de *ExcelLerende Organisatie*” biedt praktische handvatten voor de continue verbetercyclus binnen het INK model. Door het feit dat projecten op elk niveau binnen een organisatie kunnen worden geformuleerd, het concreet uitgaat van wat er door de belanghebbenden wordt ervaren en aansluit bij de doelstellingen van de organisatie wordt tegemoet gekomen aan belangrijke belemmeringen zoals bij de invoering van het INK model worden ervaren.

Literatuur:

- 1) Excelleren in de weerbarstige praktijk; Eindrapport knelpunten onderzoek toepassing INK-model, Erasmus Universiteit, centre for contract research and business support. November 2001
- 2) Drs. Jan D. den Breejen. “Rendement van Leren en Veranderen. Een resultaatgerichte aanpak in een *ExcelLerende Organisatie*. Uitgeverij Thema, ISBN 90 5871 274 5

*) Noot. De uitdrukking SMART wordt veel gebruikt als ezelsbruggetje om aan te geven waaraan goed geformuleerde doelen moeten voldoen. De letters staan voor:

- S: Specifiek
- M: Meetbaar
- A: Acceptabel
- R: Realistisch
- T: Tijdsgebonden