

Valkuilen INK-management- model

Ronald Stevens



Inhoud

Samenvatting	2	Wat is belangrijk bij het werken met	
Leeswijzer en toepassing	2	het INK-managementmodel?	19
Valkuilen en manieren		Conclusie: leer te balanceren	22
om ze te omzeilen	3	Verwijzingen	23
Meer aandacht voor de 'zachte' kanten van organisatieontwikkeling	16		



De auteur

Ronald Stevens is management consultant. Hij werkt sinds 1995 onder de naam Stevens Consultancy BV. Ronald Stevens is gespecialiseerd in verandermanagement, kwaliteitsmanagement, procesbegeleiding en managementcoaching. Hij is kennispartner en kern-docent van het INK sinds 1997 en voert regelmatig audits uit, onder andere als voorzitter. Stevens Consultancy BV onderscheidt zich door een interactieve aanpak, die erop gericht is het eigen probleemoplossend en lerend vermogen van een organisatie, van management én medewerkers, te benutten voor de beoogde veranderingen. De basis voor het bureau vormt een grondige kennis en langdurige ervaring met diverse managementmodellen, met organisatiebesturing en verandermanagement. Meer informatie treft u aan op www.stevens-consultancy.nl/

Samenvatting

In dit katern beschrijf ik de meest genoemde (en ook ervaren) valkuilen die zijn opgedaan in vijftien jaar gebruik maken van het INK-managementmodel. Dit zijn er vijf. De meest genoemde valkuilen vanuit de praktijk heb ik, samen met vele soortgelijke ervaringen gebundeld en er, omwille van de herkenbaarheid, een label opgeplakt. Per valkuil schets ik oplossingsrichtingen, manieren waarmee organisaties kunnen voorkomen dat ze in zo'n valkuil terechtkomen. Ook bieden de oplossingsrichtingen houvast om het veranderings- en verbeteringsproces weer op gang te krijgen, mocht u toch in zo'n valkuil zijn gelopen.

Leeswijzer en toepassing

Na het beschrijven van de meest voorkomende valkuilen en oplossingsrichtingen krijgt u handvatten aangereikt om vanaf het begin succesvol met het model te kunnen werken. De gangbare positiebepaling en zelfevaluatie zijn daartoe uitgebreid met een wat ruimere omgevingsanalyse (diagnose), die ook rekening houdt met culturele, intermenselijke en emotieve factoren. Deze toevoeging is essentieel om een juiste en volledige 'omgevingsfoto' te maken, als startpunt voor een goed gebruik van het model. De problematiek van valkuilen en oplossingsrichtingen illustreer ik in een aparte paragraaf. Casebeschrijvingen over de manier waarop organisaties werken met het model, kunt u vinden op mijn website www.stevens-consultancy.nl onder de rubriek *Actueel*. Dit katern wordt afgesloten met een korte omschrijving van de succesfactoren die essentieel zijn om goed met het INK-managementmodel te kunnen werken.

Valkuilen bij het gebruik van het INK-managementmodel

Uit de ervaringen van organisaties met het INK-managementmodel blijkt dat veranderen op basis van dit model, ook na een goede diagnose, niet eenvoudig is. Telkens weer 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 procent 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.

Valkuilen en manieren om ze te omzeilen

Werken met het INK-managementmodel is niet eenvoudig. Uit diverse onderzoeken en symposia van het INK sinds de eeuwwisseling bleek dat succesvol veranderen na een uitgevoerde diagnose niet elke organisatie gegeven is. Dit vormde voor de INK-werkgroep ‘Verrichten’ aanleiding om zich verder te verdiepen in dit onderwerp. De afgelopen jaren hebben diverse werkgroepen met gebruikers van het INK-managementmodel onderzoek verricht naar de factoren die bepalend zijn voor het succes of juist zorgen voor het falen van verbeter- of vernieuwingsprojecten. Ook tijdens trainingen zijn deelnemers regelmatig gevraagd om de succes- en faalfactoren uit hun dagelijkse praktijk in kaart te brengen. In deze paragraaf destilleren we hieruit en uit de ervaringen van vele tientallen adviseurs, onderzoeken en uit praktijkervaringen van ruim honderd organisa-

ties, de meest genoemde valkuilen in het werken met het model. Als organisaties erin slagen deze valkuilen te vermijden, zijn ze vrijwel zeker op weg naar snellere en betere resultaten in het toepassen van het model; op weg naar het realiseren van hun organisatiedoelen. Daarmee gaan ze passend op weg naar ‘leren excelleren’.

In deze paragraaf willen we de grootste knelpunten in het werken met het INK-managementmodel benoemen. Het is geen uitputtende beschrijving of opsomming van alle mogelijke valkuilen. We omschrijven de meest genoemde valkuilen vanuit de praktijk. Hiertoe bundelen we vele soortgelijke ervaringen en we plakken er, omwille van de herkenbaarheid, een beschrijvend label op. We beschrijven de valkuilen als veronderstellingen, omdat we menen dat ze in de praktijk te vermijden zijn. Per valkuil schetsen we oplossingsrichtingen, manieren waarmee organisaties kunnen voorkomen dat ze in zo’n valkuil terechtkomen. Ook bieden de oplossingsrichtingen houvast om er weer uit te komen.

Alle 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 zichzelf, niet alleen in technisch-instrumenteel opzicht, maar vooral als zoektocht naar factoren die de mensen in en rond de organisatie ‘bewegen tot veranderen vanuit zichzelf’. Dit laatste concept werken we nader uit in de volgende paragraaf van dit katern. Er zijn, als illustratie bij sommige oplossingsrichtingen, in kaders enkele citaten opgenomen uit het verslag van het symposium van *BAN-Kwaliteit* over werken met het INK-managementmodel in de overheidspraktijk uit 2002.

1. Organisaties zouden alleen kunnen ‘leren excelleren’ als ze blijven streven naar de hoogste fasen van het INK-managementmodel.

Er wordt vaak gesteld dat organisaties die werken met het model altijd zouden moeten streven naar de hoogste fase, ongeacht hun specifieke omstandigheden. De vijf fasen van het model worden vaak gezien als ontwikkelingsfasen, waarbij de hoogste fase het ultieme doel is. Opklimmen in de fasen wordt dan gelijk gesteld aan organisatieverbetering of -ontwikkeling, waarbij geldt dat elke organisatie die zichzelf een beetje serieus neemt minstens ‘in fase drie

moet kunnen scoren'. Door bij de positiebepaling een hoger 'punten-aantal' toe te kennen aan een hogere ontwikkelingsfase wordt dit lineaire gebruik van de fasen in het model als stappenplan gestimuleerd.

Oplossingsrichting

Het model is, in zijn meest basale vorm, niets meer dan een lege huls. Het is weliswaar gericht op ontwikkeling en verleggen van grenzen (op 'dynamische kwaliteit') binnen de organisatie en haar eigen omgeving, maar dan uitgaand van de aspecten en factoren in en rondom de organisatie zelf, niet normatief volgens de fasen van het model.

Fase 1 is niet per definitie slechter dan fase 5, de fasen typeren slechts andere soorten organisaties. Dit misverstand is zo hardnekkig omdat de beschrijving van organisaties in oplopende fasen wel steeds complexer wordt. Het model richt zich op de beheersing van complexiteit in en rond bedrijfsorganisaties. Organisaties met een minder complexe structuur, een stabiele output en een minder complexe relatie met hun omgeving kunnen prima excelleren in een 'lagere' fase. Zoals het INK zelf ook stelt: een organisatie kan excelleren in elke fase van het model.

Een van de (oorspronkelijke) grondgedachten achter het model is het bepalen welke fase het best past bij de organisatie die het model toepast. De fasen zijn niet meer dan maten of graden waarmee we de complexiteit van de omgeving kunnen aanduiden. Organisaties moeten door positiebepalingen en zelfevaluaties vaststellen in hoeverre ze functioneren binnen deze faseomschrijving. Het gaat er vervolgens *niet* om zo snel mogelijk met verbeteracties in een hogere fase te komen. Eerst moeten we bepalen welke fase het best past bij 'onze' organisatie. Hiervoor is een omgevingsanalyse noodzakelijk, waarin een grondige marktanalyse moet worden gecombineerd met gedegen afwegingen rond de te volgen strategie, afgeleide tactische en operationele doelen, tactieken en motivatoren. Bij die grondige analyse moet de eigen organisatie zelf centraal staan, niet het model. Dat is daar niet meer dan een denkkader bij.

Citaat

'Wij zijn eigenlijk helemaal niet zo bezig geweest met die fasen. Het INK-model wordt bij ons vooral gebruikt om structuur te geven aan een groot scala van verbetermaatregelen. Binnen de organisatie hebben we veel ervaring met het omgaan met modellen als hulpmiddel bij de inrichting van de organisatie. Professionaliteit om het model toe te passen bestaat er ook uit de structuur opzij te kunnen zetten als iets anders beter werkt.'

Het INK-managementmodel wordt in steeds meer organisaties en branches anders toegepast. Bij positiebepalingen worden de aangeboden omschrijvingen van stadions en fasen vaak te letterlijk genomen, waardoor er verbeterpunten met een sterk instrumenteel karakter naar voren komen. Als blijkt dat volgens de positiebepaling of zelfevaluatie 'inderdaad' nog niet veel over klantgerichtheid bekend is, moet er 'dus' een klanttevredenheidsonderzoek worden gedaan. Vaak suggereren afleidingen of 'vertalingen' van het INK-managementmodel een dergelijk naïef gebruik van zo'n instrument zelfs. Deze (sterk) instrumentele benadering gaat voorbij aan de specifieke kenmerken en omstandigheden waarin een organisatie zich bevindt. Dat is wel te verklaren, want een grondige analyse van de *eigen* bedrijfsomgeving kost veel meer tijd en creativiteit (en dus ook geld).

Citaat

'Extrinsieke motivatie speelt vaak een rol, maar de intrinsieke motivatie is noodzakelijk, ook bij de medewerkers. Men wil de beste zijn. (...) Het model hielp om te verbeteren. Het is een ondernemingsmodel en het helpt je logisch na te denken, maar je hebt denkkracht nodig.'

Een positiebepaling of zelfevaluatie maken is dan ook geen sinecure. Organisaties zouden beter kunnen beginnen met kwaliteitsverbetering als zij zich er grondig op voorbereiden, door eerst zelf overeenstemming te bereiken over de visie, (langetermijn)doelen en strategische en operationele plannen. Dan kan er een positiebepaling worden gemaakt met het INK-managementmodel als 'kapstok', met de negen aandachtsgebieden als haakjes waarop de eigen kledingstukken kunnen worden gehangen. Organisaties komen dan terecht op vraagstukken als: 'Hoe geven wij zelf leiderschap vorm?', 'Welke

mechanieken gebruiken we om onze strategie periodiek te operationaliseren?', en 'Hoe zorgen we dat we steeds voldoende juist gekwalificeerd personeel in huis hebben om deze plannen te realiseren?' Bij dit positie bepalen vanuit de eigen organisatie is het van belang dat (interne) adviseurs doorvragen naar concrete voorbeelden en eigen invullingen van de onderwerpen genoemd in de aandachtsgebieden van het model. Het is beter om de voorbeeldinstrumenten en omschrijvingen uit het model niet als na te streven norm te presenteren. Ook niet als de organisatie 'het zelf allemaal nog niet zo goed weet'. Dat ontdekkingsproces is juist het hart van kwaliteitsverbetering. De kwaliteit van de adviseur steekt in de juiste begeleiding van het ontdekkingsproces.

Uit de positiebepaling en zelfevaluatie blijkt vaak dat de organisatie met een been in de ene, en met het andere been in de volgende fase steekt. Die spagaat is goed te zien in spinnenwebgrafieken. Dit geeft niet aan dat bepaalde organisatieonderdelen kennelijk 'achter lopen', of onvoldoende hun best doen. Het laat zien dat verschillende organisatieonderdelen te maken hebben met verschillende graden van complexiteit in de relatie tot hun directe omgeving, zoals relevante marktontwikkelingen en ambitieniveau. Hier ligt een belangrijke keuze voor het management van dergelijke organisaties: in welke fase willen we excelleren? Verkeert een belangrijk of aanzienlijk onderdeel van de organisatie in een hogere fase dan de overige onderdelen, dan is het *wellicht* de vraag hoe de overige onderdelen in dezelfde fase kunnen komen. Maar in zo'n situatie is volgens ons de volgende vraag vaak veel belangrijker: In welke fase kan de organisatie het best excelleren, oftewel: in welke fase hebben wij de beste aansluiting op zoveel mogelijk factoren en stakeholders binnen en buiten de eigen organisatie?

Organisaties die met het INK-managementmodel willen werken moeten zich dus *niet* afvragen hoe ze zo snel mogelijk in een zo hoog mogelijke fase kunnen komen. Ze moeten zich afvragen welke fase het best past bij hun organisatie, en hoe ze de *gehele* organisatie vervolgens zo goed mogelijk kunnen laten werken in deze fase. Want alleen excelleren in de fase die het best past bij de eigen organisatie geeft de beste aansluiting op de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. En die aansluiting is het uiteindelijke doel van het model. Het model is mede ontstaan om juist de toenemende com-

plexiteit van de organisatieomgeving in kaart te kunnen brengen. Het betekent dat alle organisaties die hun kwaliteit willen verbeteren zich periodiek de vraag moeten stellen of de aansluiting tussen hun bedrijfsvoering en de complexe omgeving (met toenemende netwerken en globalisering onder andere) nog wel optimaal is. Juist als ze excelleren in een bepaalde fase. Die overweging tussen intrinsieke en extrinsieke (omgevings)factoren raakt aan de kern van het model. Maar leidend in de afweging moeten altijd de eigen plannen en afweging van de organisatie zelf zijn, niet de rubrieken en omschrijvingen van het model. Die zijn slechts een hulpmiddel.

2. Het INK-managementmodel zou bij organisatieontwikkeling eenzijdig nadruk leggen op rationele besluitvorming, op basis van meetresultaten die aan het model worden ontleend (volgens het principe: meten is weten).

Deze valkuil manifesteert zich recent vaak als het eenzijdig doorvoeren van pdca-cirkels, om de organisatie van verbeterimpulsen te blijven voorzien. Hierbij worden de pdca-cirkels vaak niet afgevoerd: vooral 'check' en 'act' worden niet, of niet volledig uitgevoerd. In plaats daarvan begint men met een nieuwe verbeterimpuls. Zo leert men niet, of onvoldoende van eerder opgedane ervaringen. Medewerkers zien steeds minder verband tussen de pogingen om 'iets te doen aan de kwaliteit', beschouwen het als een speeltje van het management, raken gedemotiveerd voor kwaliteitszorg. De werkelijkheid is veel chaotischer; verbeteringen realiseren vereist ook veel aandacht voor houding, gedrag en andere zachte, culturele aspecten van samenwerking in bedrijfsorganisaties.

Oplossingsrichting

Deze valkuil, die het meest blijkt voor te komen, raakt ook aan een intrinsiek nadeel van het model zelf. Het model geeft in haar huidige vorm inderdaad maar heel beperkt aandacht aan gedragsaspecten in relatie tot verandering. Bovendien vraagt het doorgronden van de vele aandachtsgebieden en subcriteria bij toepassing in de praktijk vaak zoveel energie van de betrokkenen dat een eigen denk- en leerproces niet op gang komt. Gevolg is vaak een instrumentele benadering, waarbij vaak ook blijkt dat diverse geleidingen het model en haar onderdelen anders interpreteren en gebruiken.

Tegenover de opvatting dat verbeteren begint met een rationele activiteit (plannen), kunnen wij de ervaring stellen dat verbeteren primair op gang komt door emoties (voelen, willen) of gedeelde inhoudelijke ambities. De echte veranderingen beginnen meestal op de uitvoerende en operationele niveaus. Vooral de stem van het middenmanagement blijkt hierin meer bepalend dan de opvattingen van de directie, terwijl uit de directiekamer vaak wel de eerste impulsen komen. Helaas worden deze impulsen te vaak geoperationaliseerd als instrumentele benaderingen, waarbij door bekende technieken en instrumenten op korte termijn toe te passen bijna altijd wel meetbare kwaliteitsverbeteringen mogelijk zijn, hoe klein dan ook. Daarmee behaalt het management dan ten minste deels haar targets. Het INK-managementmodel kan het management daarbij zelfs van dienst zijn. Het is namelijk als lege huls op vele manieren te gebruiken en kan dus ook worden toegepast door min of meer panklare methodieken in de organisatie te brengen. Maar door kwaliteitsverbeteringen op zo'n manier vooral op te pakken als toepassing van instrumenten en instrumentele benaderingen, zoals met de pdca-cirkel, wordt de 'sense of urgency' onvoldoende in de organisatie aangewakkerd. De werkvloer voelt de prikkel om te verbeteren niet of nauwelijks. Met als risico dat het innovatietempo onnodig wordt vertraagd. Het management van zo'n organisatie is dan in deze instrumentele valkuil gestapt.

Weer ligt de oplossing in de manier waarop het INK-managementmodel wordt toegepast binnen organisaties. Het model kan een gesprek op gang brengen tussen verschillende medewerkers en niveaus van de organisatie, die allen door een andere 'bril' naar de organisatie kijken. Door te werken met *eigen* normen en maatstaven die *vanuit de organisatie zelf* zijn gekozen en bepaald kunnen de neuzen meer dezelfde kant op worden gezet. Zoals de juiste balans zoeken tussen input vanuit diverse (groepen) stakeholders. Er worden dan concrete verbeteringen genoemd die gaan over het dagelijks werk van veel mensen die werken voor, maar zeker ook emotioneel betrokken zijn bij dezelfde 'zaak'. Dat is herkenbaar, dat raakt veel medewerkers. Zo ontstaat er ruimte voor emotionele beleving van de noodzaak om te veranderen. Dat is een randvoorwaarde voor een gezamenlijk startpunt, denkkader en mogelijke doelen. Het is belangrijk dat de relatie tussen doelen, maatstaven en prestatie-indicatoren

zuiver en helder blijft: eerst concrete doelen afleiden van het strategisch plan, voor elk doel maatstaven SMART formuleren, zodat ze kunnen fungeren als prestatie-indicator waarmee periodiek kan worden vastgesteld in hoeverre dat doel is behaald.

Het is beter dat we dit ‘doelen concretiseren’ niet alleen doen vanuit technisch-abstracte zaken. We kunnen het beter benaderen vanuit een visie, die als eerste ontstaat bij het gehele top- en middenmanagement. Die visie op de toekomst van de onderneming moet elke manager niet alleen verstandelijk begrijpen, maar ook beleven, doorvoelen. Kortom: hij zou er een bepaalde emotionele band mee moeten ontwikkelen onder het motto: voel aan dat dit nodig is de komende tijd. Draag het uit naar de mensen, en maak het telkens wat concreter en specifiek voor uw organisatieonderdeel. Vraag dan uw medewerkers zelf om met uitwerkingen – meer in termen van mogelijke oplossingen of verbetervoorstellen – te komen die concreet en realistisch zijn. Deze uitwerkingen ‘verkoopt’ het middenmanagement dan weer aan de top. Als dat lukt, komt er toestemming om de concrete verbeteringen zoveel mogelijk uit te voeren volgens de wensen van de mensen die er dagelijks mee te maken hebben. En heeft het INK-managementmodel gediend als denkkader om verbeteringen op te sporen.

Niet alleen de concurrentiesituatie en de politieke werkelijkheid, maar vooral ook de emoties in de organisatie zijn factoren die in de praktijk bepalen wat er gebeurt. Het gebruik van de kleurentheorie van de Caluwé kan een eerste aanzet zijn voor mens- en organisatie-specifieke kwaliteitsverbeteringen. Wie het INK-managementmodel toepast, moet open oog, oor en hart hebben voor de factoren die ‘doorvoelde’ verbetering bij de medewerkers zelf op gang brengen. In de volgende paragraaf (*de ‘zachte’ kanten van organisatieontwikkeling*) van dit katern geven we in kort bestek enkele indicaties hoe u meer aandacht kunt besteden aan de emotionele kant van het veranderen, tijdens het gehele proces van organisatieontwikkeling.

3. Het model zou te vaak normatief worden gehanteerd, als een toetssteen waaraan kwaliteit zou zijn af te meten.

Te veel organisaties gaan vrijwillig of ‘gedwongen’ door hun (interne) toezichthouders of brancheverenigingen aan de slag met een organisatieontwikkelingsproces op basis van het model, zonder

daarbij hun eigen visie, doelen en prioriteiten voorop te stellen, en hun eigen ‘praktische wijsheid’ te ontwikkelen. In steeds meer branches en sectoren, zoals de handel, voedingsmiddelenindustrie, horeca, en met name in de zakelijke diensten, de non- en not-for-profitsector verschijnen branchespecifieke systemen voor kwaliteits- en organisatieontwikkeling die steeds vaker een normstellend en dus voorschrijvend karakter hebben. Sommige adviseurs vertellen organisaties dat aan de organisatiegebieden van het model aanwijzingen, toetspunten, criteria, of regels kunnen worden ontleend. Door dat te doen presenteren deze adviseurs het INK-managementmodel als eisenstellend model.

Oplossingsrichting

Het INK zou op dit punt ook de hand in eigen boezem mogen steken. Het INK-managementmodel dat zij ontwikkelde is bij uitstek beschrijvend bedoeld. Het model biedt handvatten om structuur aan te brengen in de complexe, en vaak lastig in kaart te brengen werkelijkheid in en rondom de organisatie, met zijn wirwar aan belangen en partijen, (stakeholders) invloeden, verwachtingen en (half- of geheel uitgesproken) vereisten. Bij deze toepassingen helpt het model omdat het vijf ontwikkelingsfasen van complexiteit aanbiedt waarin de organisatie en haar omgeving kunnen worden beschreven.

Citaat

‘Het is belangrijk het model te gebruiken waarvoor het ontworpen is, namelijk diagnose. (...) Het INK-model kan dienen om een goed beeld te krijgen van hoe je organisatie eruit ziet, hoe wendbaar je bent. Als er sprake is van een strategische verandering, kun je daar accuraat op reageren. Zeker in het geval van een (semi) overheidsorganisatie kunnen deze wisselingen nogal onverwacht zijn, omdat ze politiek bepaald worden.’

Het INK-managementmodel reikt een denkkader aan en – anders dan velen willen geloven – geen representatief model van de eigen organisatie. Er wordt in het model niets opgelegd. Organisaties die werken met het model worden niet vanuit het model ‘gestuurd’ naar een hogere of de hoogste fase van complexiteit; het model geldt niet als norm die bepaalt wat er moet gebeuren, noch hoe dat zou moeten. Wel worden er – met name in de vele afleidingen en vertalingen (ook door het INK zelf), en in branchespecifieke kwaliteitssystemen

– steeds vaker expliciete invullingen van aandachtsgebieden en ontwikkelingsfasen aangeboden. Weliswaar maken die het positie bepalen eenvoudiger, maar de gebruiker van dergelijke afleidingen strooit zichzelf hiermee zand in de ogen. Het wordt zo wel erg moeilijk om nog met een eigen invulling van de criteria te komen. Een beter gebruik van het model bestaat eruit dat u uzelf eerst de vraag stelt waarom u uw organisatie zou willen verbeteren. Bepaal daarna pas de norm, maar dan wel vanuit de context van de organisatie, en niet vanuit het model zelf. Bedenk hierbij dat elke min of meer vastomlijnde werkwijze of elk min of meer vastomlijnd stappenplan, genoemd in een model voor organisatieontwikkeling of afgeleide daarvan, zoals een handleiding of handreiking, altijd eerst op maat van de organisatie moet worden gemaakt. Stappenplannen op maat maken kan gaan over de inhoud (veranderen van de stappen), maar ook over het proces (bijvoorbeeld het tempo van de uitvoering of gefaseerde invoer in delen van de organisatie). Stappenplannen op zichzelf zijn niets meer of minder dan een handreiking om structuur in het geheel aan te brengen.

Suggestie vanuit de symposia

Een toevoeging aan het model kan zijn het beschrijven van de achterliggende principes en hoe met het model te werken. 'Zoals het model nu wordt uitgewerkt, wordt er gericht op het uiterlijk waarneembare, maar er is ook nog een innerlijk deel zoals motivatie en passie. Je moet zelf vlees op de botten brengen. Ofwel, je zult zelf de menselijke aspecten aan de orde moeten stellen. Bijvoorbeeld samenwerken: kennen wij elkaar, helpen wij elkaar, wat willen we met elkaar. De discussie gaat over de doelen van de organisatie, verwoord door de organisatie. Kloppen die met de doelen van de medewerkers? Ze moeten gelijk gericht zijn om te kunnen samenwerken. Waar is samenwerking op gebaseerd; 'op goede taakverdeling' is niet het enige.'

4. Sommige adviseurs en managers zouden het model als haarlemmerolie gebruiken voor de organisatieproblemen die zij tegenkomen.

Het model kan met name voor managers en directies ook dienen als schuilhut, zoals blijkt uit een praktijkervaring: 'Het model kan dienen als window dressing voor een manager. Zijn superieuren of collega's kunnen aandringen op het gebruik van een kwaliteitsstelsel, wat zorgt voor een extrinsieke motivatie om met het INK-

managementmodel te beginnen.’ Adviseurs neigen er soms naar om dit gebruik van het model te versterken door de boodschap te herhalen dat organisatieontwikkeling op basis van het INK-managementmodel leidt tot betere prestaties van de organisatie, terwijl het enthousiasme van medewerkers die gaan werken met het model vaak even snel verdwijnt als het komt. Maar uit diverse verslagen van symposia blijkt toch ook een latente behoefte aan haarlemmerolie, of een panacee voor vele organisatieproblemen. Men wil graag concrete antwoorden op de vraag: ‘hoe moet het dan’, en ‘hoe moet het nu verder’. Helaas biedt het model die antwoorden niet, het biedt alleen maar vragen, zoals een gebruiker van het model (terecht) opmerkt. Maar antwoorden kunt u pas vinden als u vragen stelt. Het model helpt vooral met het stellen van (veel) vragen. Vragen over de gehele bedrijfsvoering, en over de omgeving van de organisatie. Doen we de goede dingen, doen we ze goed genoeg?

Oplossingsrichting

Vrijwel elk model voor organisatieontwikkeling kan door zwak of falend management uit de kast worden gehaald om er ‘quick and dirty’ wat snelle verbeteringen mee te realiseren. De panaceewerking is een risico dat al vele jaren verbonden is met elk onoordeelkundig gebruik van elk model voor kwaliteitsontwikkeling. Onderliggend probleem is niet zozeer het model zelf, als wel de kwaliteit van het leiderschap dat er gebruik van maakt. Als bij de toepassing van het model de band wordt losgelaten met de bedrijfsvoering zoals de medewerkers of managers die in de dagelijkse praktijk ervaren, wordt het wel erg lastig om voldoende energie los te maken voor eigen verbeterinitiatieven. Optimaal gebruik van het model resulteert erin dat de medewerkers bewust worden gemaakt van de samenhang tussen inspanningen en investeringen enerzijds en resultaten anderzijds. Het model nodigt bovendien uit om deze samenhangen te onderzoeken, te versterken en explicieter te maken. Hierin schuilt een zeer belangrijke taak voor de organisatieadviseur. Het volgende citaat illustreert een optimaal gebruik van het model.

Citaat

'Professionals worden vaak gedreven door 'perfectie', ze hebben de intrinsieke motivatie om het 'goed' te doen. Het is verbonden met 'trots' zijn op het werk. Bij kunstenaars zie je dat het sterkst. Het nadeel van beoordelingssystemen is dat de taal en de houding die daarmee gepaard gaan vaak te weeg brengt dat je in de verdediging gaat. En als gevolg daarvan gaan mensen fouten verbergen. De opgave is het gesprek over 'kwaliteit' te organiseren en te faciliteren: 'Hebben wij de beste prestatie geleverd in deze specifieke situatie?' In eerste instantie zonder te oordelen. Zo ontwikkel je een gezamenlijke visie. En op basis van de gezamenlijke visie ontwikkel je werkendeweg ook normen. Het organiseren van dergelijke gesprekken heeft aandacht nodig, het is niet vanzelfsprekend.' Een van de zaken die mensen in beweging zou brengen: 'Trots en schaamte, professionals aanspreken op hun handelen en denken. Het management dient de dialoog aan te gaan over wat er goed gaat, wat er niet goed gaat en waar je je voor schaamt.' Er is volgens een andere deelnemer behoefte aan een actiegericht instrumentarium. 'Het wordt pas interessant als het over concrete acties gaat. De intrinsieke motivatie van de medewerkers dient aangeboord te worden.'

5. Het INK-managementmodel zou zelf te abstract zijn, teveel vage begrippen en onzekerheden bevatten, teveel multi-interpretabel zijn. Dit zou mensen belemmeren in hun enthousiasme om met het model te beginnen.

Vooraf definitiekwesties spelen organisaties die beginnen te werken met het model vaak parten. Zoals de vraag wat een overheidsorganisatie moet verstaan onder het resultaatgebied 'klant', naast het resultaatgebied 'maatschappij', zoals gebruikt in het model. Maar ook wordt nogal eens vanuit de not-for-profithoek geroepen dat het model niet geschikt of passend is voor deze typen organisaties. Een verwante valkuil ontstaat als we in organisaties die enthousiast beginnen met positiebepalingen een overvloed aan verbeterpunten tegenkomen, die deels te maken hebben met definitiekwesties en verschillende prioriteiten.

Oplossingsrichting

Als regel mobiliseert de doorlichting met het model (meestal met een positiebepaling) veel energie, met name over definitiekwesties. Men besluit doorgaans om voortvarend een volgende stap te zetten in de ontwikkeling van de organisatie. Na dat besluit stopt de aanpak nogal eens. Dilemma's die dan opdoemen zijn onder andere: wat

moeten we nu als eerste aanpakken, wat heeft volgens wie prioriteit en doen we het dan nog wel goed in termen van het model, het management of (geen van) beide? Draagvlak is hierbij de belangrijkste succes- en faalfactor: commitment bij het management in woord en daad, zowel top als midden, is essentieel om draagvlak te laten ontstaan.

Citaat

'Het INK-model heeft bij ons heel inspirerend gewerkt in het begin. Het bracht onder meer eenheid in het kwaliteitsstreven bij de verschillende onderdelen van de organisatie. In 1991 is wettelijk vastgelegd dat het INK-model moet dienen als basis voor het kwaliteitsstelsel bij de politie. Bereiken we fase 5 ooit? Nee, dat is ook niet de bedoeling. We zijn nu acht jaar bezig met het kwaliteitsstelsel INK, en lopen er nu tegen aan dat het niet meer de inspirerende werking heeft van het begin. Mensen beginnen er tegenop te zien. We zijn nu aan het nadenken hoe we hiermee om moeten gaan'.

Enthousiasme moet worden gekoppeld aan richting: een duidelijke visie, strategie en hiervan afgeleide prioritering van de onderwerpen of aandachtsgebieden voor verbetering. Op welke terreinen wil het management als eerste verbeteringen zien? Vervolgens moeten de medewerkers zoveel mogelijk bevoegdheden en verantwoordelijkheden krijgen om zelf doelen uit te zetten, en concrete acties te benoemen in relatie tot de strategische doelen, en om ze vervolgens na goedkeuring ook zoveel mogelijk zelf uit te voeren. Helaas maken veel medewerkers en ook de deelnemers aan symposia de koppeling tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden nog niet vaak en expliciet genoeg.

Ook moet de follow-up zijn geregeld: verbeterpunten moeten een vervolg krijgen in concrete acties, met zichtbare verbeteringen voor het personeel. Dat moet vanzelfsprekend ook stelselmatig worden betrokken bij het opstellen en uitwerken van de concrete verbeteracties gebaseerd op de (periodieke) positiebepaling voor organisatieontwikkeling. Dat kost veel tijd, vooral om de medewerkers te stimuleren en te motiveren aan het begin van het traject, en om tijdens het traject de voortgang vast te houden. Een vaandeldrager of 'leiderfiguur' en een duidelijk voelbare noodzaak om te veranderen zijn belangrijke motivatiefactoren in veel organisaties.

De meeste toegevoegde waarde in het gebruik van het model, zo blijkt uit vele reacties en ervaringen, steekt toch wel in de dialoog en de gezamenlijke taal die men ontwikkelt. Het gesprek kunnen aangaan met mensen uit alle geledingen, die niet a priori vies zijn van kwaliteitsverbetering, over concrete verbetermogelijkheden. En dit alles met het INK-managementmodel als denkkader omdat het een redelijk volledig beeld geeft van stakeholders en invloeden vanuit de omgeving; zeker als er ook rekening wordt gehouden met culturele factoren als ‘hoe doen wij het’, en ‘wat beweegt ons’. Vanuit die volledige omgevingsanalyse zijn organisatieverbeteringen mogelijk die door de meeste mensen in en rond de organisatie worden gedragen. Hoe die omgevingsanalyse compleet is te maken, ook rekening houdend met culturele factoren en motivatiefactoren, leest u in de volgende paragraaf.

Meer aandacht voor de ‘zachte’ kanten van organisatieontwikkeling

Het INK-managementmodel probeert in hoofdzaak een antwoord te geven op de vraag *wat* er moet verbeteren of vernieuwen. Het model benoemt de inhoudelijke thema’s gerelateerd aan de context, de omgeving waarbinnen de organisatie opereert. Het model besteedt veel minder aandacht aan de vraag *hoe* de inhoudelijke thema’s zijn te realiseren, oftewel het proces van organisatieontwikkeling. Stilstaan bij de motieven om de organisatie te ontwikkelen met het INK-managementmodel betekent aandacht geven aan meer dan alleen de harde feiten en concrete instrumenten voor kwaliteitsverbetering. Steeds vaker blijkt het essentieel om ook stil te staan bij de ‘zachte’, of ‘culturele factoren’, die aangeven hoe mensen warm kunnen lopen voor een veranderingsproces. Het blijkt steeds vaker nodig om eerst een uitgebreide diagnose te stellen van alle omgevingsfactoren en invloeden.

Een uitgebreide diagnose moet antwoord geven op de vragen: ‘waar staan we als organisatie’, en ‘waar willen we heen’. Alle aandachtsgebieden worden behandeld en de organisatie neemt zichzelf in haar geheel ‘onder de loep’. Als management en medewerkers aan elkaar vertellen hoe zij de werkelijkheid ervaren, ontstaat er een gemeen-

schappelijke 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 volgende vijf (geclusterde) factoren zijn uiterst belangrijk gebleken om een 'doorvoeld' en 'doorleefd' proces van organisatieontwikkeling op gang te brengen en gaande te houden.

1. De noodzaak om te veranderen vaststellen

Het is belangrijk de noodzaak vast te stellen, omdat u daarmee de argumentatie geeft waarom (de leiding van) de organisatie niet langer tevreden is met de huidige situatie. Een uitgebreide diagnose geeft verdieping aan deze argumenten. Daarmee is de noodzaak vastgesteld, maar de urgentie om er ook wat aan te doen kan iedereen toch heel anders ervaren. De bereidheid om te veranderen wordt positief beïnvloed als u een (gezamenlijk) perspectief kunt formuleren, als feitelijke gegevens een onderbouwing geven en als een visie de richting ondersteunt. Met een goed vastgestelde noodzaak tot veranderen ontstaat niet alleen een goed inzicht in de huidige en toekomstige situatie. De organisatie spreekt er ook de wens mee uit dat ze wil veranderen. Het INK-managementmodel benadrukt het belang hiervan terdege en noemt dit 'bewustwording'.

2. De leiding geeft actief richting en toont betrokkenheid

Initiatieven om te veranderen kunnen alleen succes hebben als het management er zelf leiding aan geeft. Het vereist een consequente sturing en dagelijkse betrokkenheid van de topleiding, zowel bij het kiezen en gebruiken van het INK-managementmodel als bij het bepalen van het verbetertraject. Het voorbeeld van de leiding in woord en daad trekt de organisatie, waarin op verschillende niveaus vele tegenkrachten aanwezig zijn, over de streep. Hoewel het voorbeeld van de leiding, zowel als managementteam als individueel, pas op langere termijn zorgt voor een cultuurverandering in het bedrijf is het toch essentieel. Immers, een topleiding die weinig en incidenteel acties onderneemt en weinig betrokkenheid toont, ondermijnt de geloofwaardigheid van alle verbeteractiviteiten. Zo'n organisatie kan niet anders dan terugvallen in oude patronen. Een van de principes van het INK-managementmodel is dan ook: 'leiderschap met lef'.

3. De cultuur binnen de organisatie onderzoeken (en speciaal: de bereidheid om te veranderen)

Weten dat je moet verbeteren en vernieuwen betekent nog lang niet altijd dat het ook gebeurt. Inzicht leidt nog niet automatisch tot handelen. Ingesleten cultuuruitingen, gedragingen, waarden, normen en overtuigingen die binnen een organisatie vaak impliciet van belang worden gevonden, kunnen soms onverwacht leiden tot weerstanden en problemen bij het ontwikkelen en implementeren van verbeteringen en vernieuwingen. Zelfs nadat een meerderheid van het personeel er al mee had ingestemd. Gedegen inzicht in de werking van de cultuur, en op basis daarvan ‘slimme’ interventies kunnen uitvoeren, blijkt cruciaal te zijn voor de acceptatie, de voortgang en het blijvend succes van de beoogde verbeteringen. Uit onderzoek van het INK blijkt onder andere dat succesvolle organisaties de kunst verstaan om in korte tijd (tot 2 jaar na een goede uitgebreide diagnose) de gewenste verbeteringen door te voeren.

4. Veranderaars (h)erkennen als kartrekkers

Bij het veranderen van organisaties spelen ‘kartrekkers’ een belangrijke (sleutel)rol. Het zijn de medewerkers die de rol van verbeteraar of veranderaar op zich nemen. Managers of staffunctionarissen krijgen deze rol vaak toegemeten. Het blijkt van belang te zijn om, zelfs per activiteit, goed na te denken over de persoon van de kartrekker(s), het krachtenveld waarbinnen geopereerd wordt en de aard van de interventies. Het systematisch identificeren en ontwikkelen van deze veranderaars (*high potential change agents*) op grond van kerncompetenties is een eerste stap om in organisaties het verbeterproces succesvol van de grond te krijgen.

5. Een goede veranderstrategie en een goed regieplan ontwikkelen

Organisaties raken stuurloos als ze lukraak een strategie van buiten of ‘best practices’ van elders overnemen, alleen omdat het management zich er graag op wil laten voorstaan. Ook raken organisaties stuurloos als leidinggevend denken dat, eenmaal gekozen en besloten, de zaken zich vanzelf ontwikkelen. Veranderen is geen modegril en mag dat ook niet worden. Het proces moet gevoed worden vanuit een gevoelde noodzaak in relatie tot de omgeving. Het moet op gang worden gehouden door de positieve krachten te

stimuleren en te bevorderen die van binnen of buiten de organisatie komen.

In hun onderlinge samenhang en wisselwerking beïnvloeden de hierboven genoemde succesfactoren in hoge mate het proces van verbetering en vernieuwing. Ze zijn uitermate belangrijk om te komen van weten naar doen, van inzicht naar handelen. Het zijn belangrijke motiefactoren voor de organisatie om te weten waarom er telkens opnieuw moet worden veranderd. De noodzaak tot veranderen en verbeteren komt tot uitdrukking in goed geformuleerde succesfactoren, die zicht geven op de beste manieren om de gehele organisatie in dezelfde, meest passende ontwikkelfase te brengen. Meest passend, gelet op de uitgebreide en zorgvuldig uitgevoerde diagnose.

U leest meer over deze uitgebreide diagnosetechniek, over de mogelijke koppelingen met het veranderproces en de concrete inrichtingsmogelijkheden in de *Handreiking Veranderen en Vernieuwen*, uitgegeven door het INK in 2004.

Wat is belangrijk bij het werken met het INK management-model?

Uit diverse onderzoeken en seminars sinds 2000 komt het beeld naar voren van het INK-managementmodel als een model voor organisatieontwikkeling waar organisaties ‘in’ of ‘naartoe’ moeten groeien. Het is een complex en veelomvattend model; het is daarom van groot belang eerst te onderkennen hoe het precies in elkaar zit en ook welke concrete voordelen het kan opleveren voor de organisatie die ermee wil werken. Het INK-managementmodel is met name gericht op het management, dat begint met richting geven aan organisatieontwikkeling door positiebepalingen en zelfevaluaties. Daarbij kan het management, vooral in het begin, meestal wel wat uitleg, begeleiding en motivering gebruiken. Uit diverse onderzoeken, trainingen, symposia, onze eigen adviespraktijk en de beschrijving van de beste manieren om de meest voorkomende valkuilen te omzeilen destilleren we hierna de volgende factoren die essentieel zijn om met succes te kunnen werken aan een excellerende organisatie.

- *Het management heeft voldoende competenties die typisch aan goede managers worden toegedicht.* U kunt hierbij denken aan goed leiderschap, coachende maar ook motiverende vaardigheden, en het vermogen om goed gefundeerde beslissingen te kunnen nemen. Ook het middenkader zou deze mate van ‘volwassenheid’ moeten hebben om goed te kunnen werken met het model. Vooral ook omdat het model vaak wordt gezien als een eerste stap in de richting van organisatieontwikkeling naar totale kwaliteitszorg;
- *De organisatie bepaalt zorgvuldig waar in de organisatie ze wil beginnen met het implementeren van het model.* Werken met het INK-managementmodel kan complex zijn; vaak werken organisaties simultaan aan klantmetingen, analyse van werkprocessen en aan visie- en beleidsbepalingen door het management. Vooral het management zou de juiste prioriteiten moeten stellen in het ontwikkelproces, daarbij ook lettend op haar eigen voorbeeldfunctie, met name wat betreft de culturele kanten van elke organisatieverandering.
- *Er is voldoende tijd en capaciteit aanwezig binnen de organisatie.* Door de efficiëntiedrang van de afgelopen jaren is de beschikbare capaciteit in organisaties vaak uitgeknepen tot een minimum. Met die capaciteit is er slechts ruimte om uitvoering te geven aan het primaire proces. Organiseontwikkeling volgens het INK-managementmodel kan niet ‘even’ naast het gewone werk worden gedaan, ondanks dat het model zo eenvoudig lijkt te zijn. Blijven werken met het model vereist een lange adem. Om de organisatie te blijven ‘richten’ op de steeds complexere buitenwereld is extra capaciteit in mens- en denkkraft hierbij hard nodig, zeker in de aanloopfasen. Organiseontwikkeling is nooit afgelopen, juist omdat de buitenwereld zichzelf ook voortdurend blijft ontwikkelen.
- *Het gehele management laat in woord en daad zien dat het haar ernst is met de organisatieontwikkeling,* ook nadat ze het proces in gang heeft gezet. Onvoldoende draagvlak bij afdelingshoofden en onvoldoende aansluiting bij medewerkers worden vaak genoemd als grootste faalfactor in het werken met het model. Niet alleen stafmanagers en medewerkers moeten het ontwikkelproces ‘dragen’, bij excellerende organisaties komt het enthousiasme

voor het ontwikkelproces met name van lijnmanagers en middenmanagers die begrijpen waarom het ontwikkelproces zo belangrijk is voor de organisatie.

- *Het INK-managementmodel wordt op organisatiespecifieke manier gebruikt.* Misschien is deze factor wel de meest essentiële om resultaten te behalen met het model. Het INK-managementmodel zelf geeft enkel richtingaanwijzers: het is sterker als conceptueel model dan als methodiek. Mede om deze ‘lacune’ in te vullen zijn vele afleidingen, instrumenten en hulpen ontstaan, die organisaties zicht bieden op snelle, tastbare resultaten. Helaas blijkt juist die instrumentele toepassing vaak niet goed te passen bij de mensen die werken in en rond uw organisatie: de medewerkers, de klanten, de leveranciers, de partners en de overige stakeholders. Organisaties die wel hebben ‘leren excelleren’ zijn erin geslaagd om geheel eigen antwoorden te geven op vragen die het model stelt, waardoor ze een goed zicht kregen op de voor hen best werkende koppelingen tussen organisatie en resultaten.

De complexiteit van het model, gekoppeld aan het ontbreken van draagvlak en commitment bij het kader, vertaalt zich nog wel eens in een pragmatisch gebrek aan tijd en prioriteit om met het model te werken. Daar waar het management echt geïnteresseerd is in de ontwikkeling van de gehele organisatie in al haar samenhangen op de langere termijn, heeft het model de meeste kans op succes.

Om dat succes te kunnen behalen (en vast te kunnen houden) is veel uitleg, begeleiding en motivatie welkom, zeker als de organisatie net begint te werken met het model. Veel aandacht is nodig voor de zachte, culturele eigenschappen van mensen die samenwerken in organisatieverband, gecombineerd met een structureel gebruik van de ‘harde’ analysetools die rond het werken met het model zijn ontstaan. Maar boven alles moeten organisaties zelf invulling geven aan de aandachtsgebieden van het model. Dan gaat het niet over het gebruik van de positiebepaling als invuloefening. Het gaat er dan eerder om het model te gebruiken als denkkader, waarmee organisaties hun eigen richting moeten bepalen.

Conclusie: leer te balanceren

Werken met het INK-managementmodel is allerm minst eenvoudig. Deze rode draad mag wat ons betreft blijken uit de beschrijvingen van valkuilen en succesfactoren bij het werken met het model. Essentieel blijkt niet alleen een grondige analyse van de eigen bedrijfsvoering, de omgevingsfactoren en stakeholders, ook is aandacht nodig voor missie, visie en motivatoren: de zaken die uw mensen echt raken. Voordat u goed en wel met die analyse kunt beginnen, moet u de eigen zaken goed op een rijtje hebben staan: wat is onze strategie, welke visie op de toekomst hebben we, welke concrete doelen en plannen spelen op de middellange termijn? Welke resultaten willen we bereiken, en nog belangrijker: hoe willen we die behalen? Hoe kunnen we die behalen, gelet ook op de motivatie van de mensen die ‘het’ moeten doen? Welke cultureel-emotionele bindingen bestaan er tussen mensen binnen en buiten de organisatie, hoe lopen deze interne en externe netwerken? Van cruciaal belang daarbij is dat u de antwoorden op deze vragen vindt binnen uw organisatie zelf, en ze niet overneemt uit het INK-managementmodel of uit een van de vele afleidingen, vertalingen of branchespecifieke gidsen.

Vervolgens kunt u de positie van de organisatie bepalen. Niet om zo snel mogelijk ‘op te klimmen’ naar de hoogst denkbare ontwikkelingsfase, maar om de beste aansluiting te krijgen tussen uw bedrijfsorganisatie en haar directe omgeving. Een grondige analyse van de aansluitmogelijkheden vanuit de omgeving op interne processen, en een goede aansluiting van interne processen onderling geven u vervolgens het beste zicht op het uiteindelijke doel van het werken met het INK-managementmodel: leren excelleren door in de gehele bedrijfsvoering optimale aansluiting en afstemming te handhaven met de relevante omgevingsfactoren. Dat is balanceren met het INK-managementmodel, en het vergt een continu proces van afstemming, heroverweging, en *fine tuning*. De zoektocht naar optimale kwaliteit kent geen einde. Niet omdat het altijd ‘beter’ kan, maar omdat de omgeving elke drie tot zes 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.

Verwijzingen

- BAN-Kwaliteit, (2002) 'Het INK-managementmodel in de overheidspraktijk' Bestuursacademie Nederland.
- Bron, J.F. de en H. De Caluwé (1999), 'Uniformeren volgens het kleurenparadigma', in: Gids voor het zelfstandig nadenken, jaargang 12, Kluwer Bedrijfsinformatie, pagina's 60-123.
- Caluwé, H. de en H. Vermaak (1999), 'Leren Veranderen, een handboek voor de veranderkundige', Kluwer.
- ERASMUS UNIVERSITY CENTRE FOR CONTRACT RESEARCH AND BUSINESS SUPPORT B.V. (2001), 'Excelleren in de weerbarstige praktijk', Knelpuntenonderzoek toepassing INK-managementmodel,' ERBS & INK
- Have, S. ten (2002), 'Voorbeeldig Veranderen, een kwestie van organiseren', Uitgeverij Nieuwezijds.
- Kerklaan, L., en drs. M.H. Hoogendijk (2003), 'Het INK-model als zinsbegoocheling', Sigma, februari 2003.
- Stevens, drs. R.W.F. (2004), 'Handreiking Verbeteren en Vernieuwen', INK – Zaltbommel.
- Weitering, J. (2002), 'Verandering verbetering?, de kritische succesfactoren in het traject van diagnose naar veranderen', KUB Beleid en Organisatie, Tilburg.

Met dank aan mevr. G. Michielse-Oud, dhr. L. van der Meij en dhr. R. Stassen voor hun opmerkingen en suggesties bij conceptversies van deze tekst.

Bezoek ook eens de SigmaBase, uw online database:

www.kluwermanagement.nl

Colofon

Kwaliteit in Praktijk is een uitgave van Kluwer

Redactie

Ir. Jan Maas, drs. Jan Jacobs en drs. Marc Muntinga (hoofdreductie)

Wilma Berenschot (fondsredactie)

Lay out en DTP

Seashore Media, Katwijk ZH, www.seashore.nl

Basis-ontwerp

(M/V) ontwerp, Frans Meijer/Herma van der Veen, www.mv-ontwerp.nl

E-mail-adres

Heeft u suggesties of opmerkingen over dit katern? Mail ons: redactie-kip@kluwer.nl

Klantenservice

Kluwer, postbus 23, 7400 GA Deventer, tel. 0570-673358, e-mail: info@kluwer.nl

Voor België: tel. 02-7191519, e-mail: info@kluwer.be

Website

www.kluwermanagement.nl

