

Dit document mag slechts op een stand-alone PC worden geïnstalleerd. Gebruik op een netwerk is alleen toestaan als een aanvullende licentieovereenkomst voor netwerkgebruik met NEN is afgesloten.
This document may only be used on a stand-alone PC. Use in a network is only permitted when a supplementary license agreement for us in a network with NEN has been concluded.



HANDREIKING

Verbeteren en vernieuwen

Preview

Voorbeeld

Auteur: drs. R.W.F. Stevens

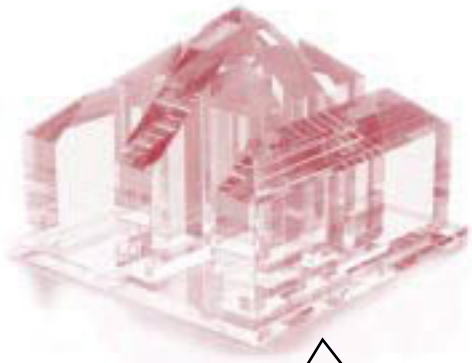
Voorbeelden

Preview

Copyrights INK, Zaltbommel

'Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, hetzij op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, het INK.'

Juni 2004, 2^e ongewijzigde druk



INHOUD

Voorwoord	4
Inleiding	5
Hoofdstuk 1 HET INK-MANAGEMENTMODEL, DE BASIS	7
Hoofdstuk 2 HET INK-MANAGEMENTMODEL, GETOETST AAN DE PRAKTIJK EN THEORIE	10
Hoofdstuk 3 EEN INK-DIAGNOSE MAKEN, EEN EERSTE BEELD	14
Hoofdstuk 4 DE VERANDERDIAGNOSE GEEFT BETER BEELD IN KLEUR	19
Hoofdstuk 5 DE SCHEERPESTE FOCUS MET DE VERANDERHEFBOOM	26
Hoofdstuk 6 DE VERANDERSTRATEGIE	30
Hoofdstuk 7 DE UITWERKING VAN DE VERANDERSTRATEGIE, HET VERANDERPLAN	36
Hoofdstuk 8 DE AFSLUITING	42
Meer informatie	43
Dankbetuiging	44
Bijlage 1 Bepaal de dominante kleur van uw organisatie	45
Bijlage 2 Methoden om een diagnose uit te voeren	47
Bijlage 3 Instrumenten en methoden	48

Voorwoord

Veranderen is aan de orde van de dag. Of het nu gaat om het verbeteren van bestaande werkwijzen, processen, producten en diensten, of om het vernieuwen ervan. Management en medewerkers besteden veel tijd aan veranderingsprocessen. Veranderen op een manier die blijvend betere resultaten oplevert, blijkt echter een kunst op zich. Dat geldt ook voor organisaties die in hun veranderingstraject het INK-managementmodel hanteren.

Het model biedt een bijzonder brede blik op de bedrijfsvoering. De positiebepaling en de zelfevaluatie zijn krachtige hulpmiddelen om te komen tot samenhang en resultaatgerichtheid in de bedrijfsvoering. De aandacht gaat daarbij vooral uit naar de inhoud van de verandering. Minstens zo belangrijk is het proces dat doorlopen moet worden om de veranderingen daadwerkelijk te realiseren. De vormgeving van het veranderingsproces vergt bewuste keuzes, die recht doen aan de cultuur en het verandervermogen van de organisatie.

Het INK heeft in de afgelopen jaren samen met gebruikers van het model en met kennispartners onderzoek gedaan naar het verbeteren en vernieuwen binnen organisaties. In deze Handreiking is met behulp van deze onderzoeken aan dit 'tiende' aandachtsgebied van het model invulling gegeven. De titel 'Handreiking' geeft precies aan wat de reikwijdte van deze publicatie is. Er is immers geen standaardaanpak voor verbeteren en vernieuwen te geven. Wel kan het inzicht worden vergroot, zodat u gefundeerder keuzes kunt maken.

In deze Handreiking is een koppeling gemaakt tussen het INK-managementmodel en de kleurentheorie van de Caluwé en Vermaak. Beide benaderingen beogen een denkkader te bieden dat helpt de werkelijkheid te duiden. Daarbij worden verschillende perspectieven en aandachtsgebieden geboden en een gemeenschappelijke taal gecreëerd, zonder dat een rigide structuur wordt opgelegd. Een speciaal woord van dank gaat uit naar mw. ir. P.M. Haartsen, partner van Twynstra Gudde, die het gedachtegoed van de kleurentheorie in relatie tot verandermanagement heeft ingebracht.

De koppeling tussen het INK-managementmodel en de kleurentheorie is uiteraard niet de enige manier om de link te leggen tussen het INK-managementmodel en veranderkundige inzichten. In de bijlage van deze Handreiking is verwezen naar andere benaderingen en hulpmiddelen die voor de uitwerking van uw veranderingsproces van belang kunnen zijn. We hopen met deze Handreiking een bijdrage te leveren aan succesvolle verbetering en vernieuwing.

Drs. J.A.J. Balk
Directeur INK

Mr. R.J. Stassen
Directeur INK

Inleiding

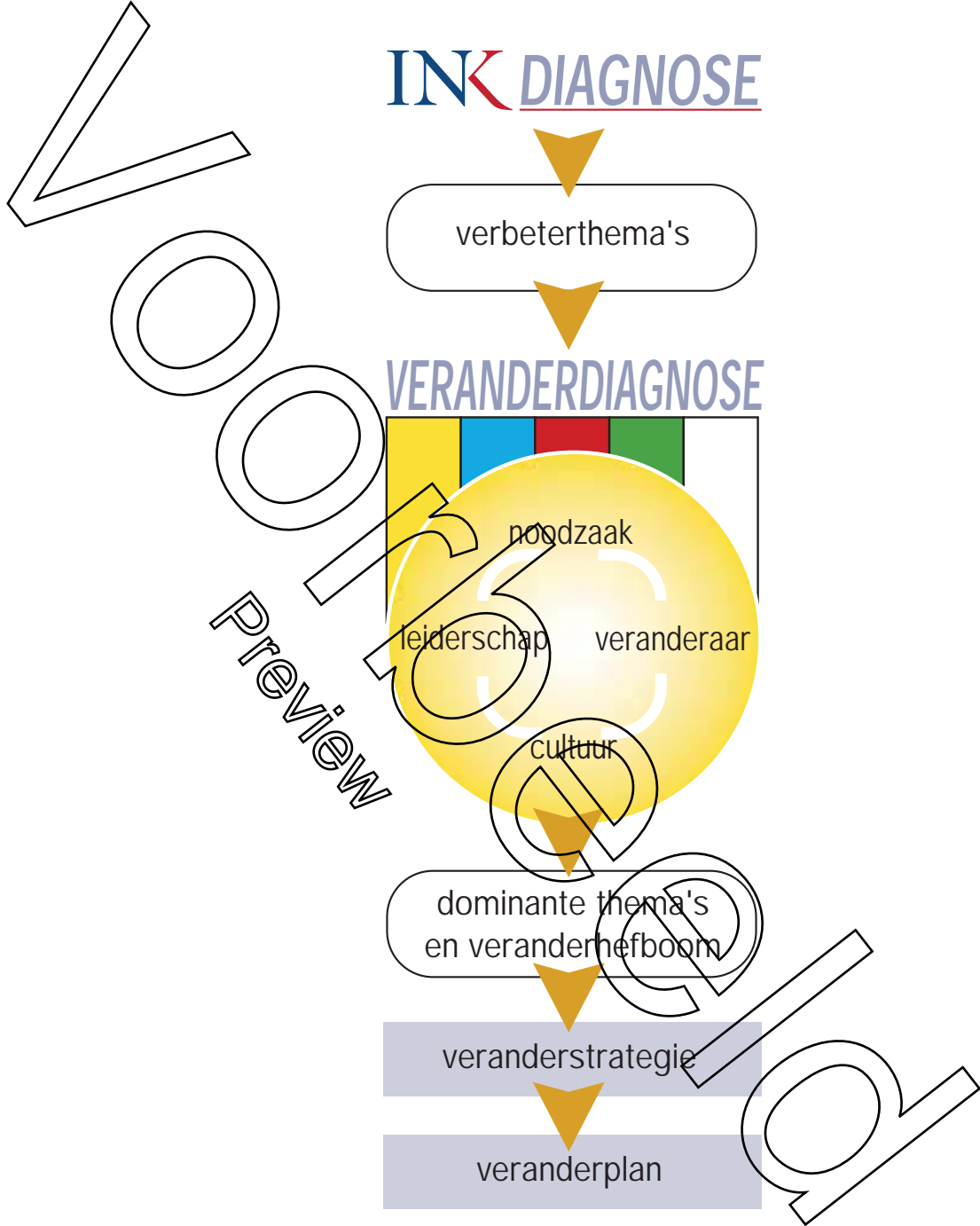
Een groot aantal profit en non-profit organisaties in Nederland werkt met het INK-managementmodel. De publicaties over het model vinden gretig aftrek en trainingen, seminars en kwaliteitsdagen worden druk bezocht. Het aantal organisaties dat daadwerkelijk verbetertrajecten start als vervolg op een INK-diagnose, neemt dan ook toe. Uit de ervaringen van deze organisaties blijkt echter dat veranderen, ook na een goede diagnose, niet eenvoudig is. Diverse onderzoeken tonen aan dat organisaties die een INK-diagnose hebben uitgevoerd wel beginnen met veranderen, maar daarmee ook vaak ophouden zonder de verwachte resultaten te hebben geboekt. Ongeveer 65% van de organisaties die een INK-diagnose heeft uitgevoerd, geeft aan 'ergens op de route' vertraging te hebben opgelopen, een deel is zelfs gestopt met implementeren. Er is dus meer nodig dan een gedegen INK-diagnose. Het INK wil organisaties een handreiking bieden om de kans op succesvol verbeteren te vergroten. Daartoe wordt in deze handreiking aandacht besteed aan de veranderdiagnose, de veranderstrategie en het veranderplan. Deze begrippen worden in de navolgende hoofdstukken toegelicht. De term veranderen wordt in deze publicatie gebruikt als het overkoepelende begrip voor alle vormen van het verbeteren en vernieuwen van organisaties.

Centrale vragen en opbouw van deze Handreiking

In deze Handreiking staan de volgende vragen centraal.

- Waarom is het vaak zo moeilijk voor een organisatie om na een INK-diagnose daadwerkelijk te veranderen? Een INK-diagnose levert vaak vele thema's voor verbetering op, maar 'weten **wat** te veranderen' betekent blijkbaar nog niet 'weten **hoe** te veranderen'.
- Hoe kan een organisatie die een INK-diagnose heeft uitgevoerd het veranderproces zodanig inrichten, uitvoeren en besturen, dat de kans op succes toeneemt? Met welke factoren dient een organisatie daarbij rekening te houden?

Na een korte inleiding op het INK-managementmodel en de vormen van diagnose die met het model mogelijk zijn, proberen we antwoorden te formuleren op bovenstaande vragen vanuit een jarenlange praktijk van werken met het INK-managementmodel. Deze antwoorden hebben we in een logische volgorde gezet, als stappenplan om te leren 'beter te verbeteren en te vernieuwen'. Het leidt tot een concreet uitgewerkt veranderplan, dat stapsgewijs is afgeleid van een uitgebreide diagnose en een veranderstrategie met bewust gekozen prioriteiten.



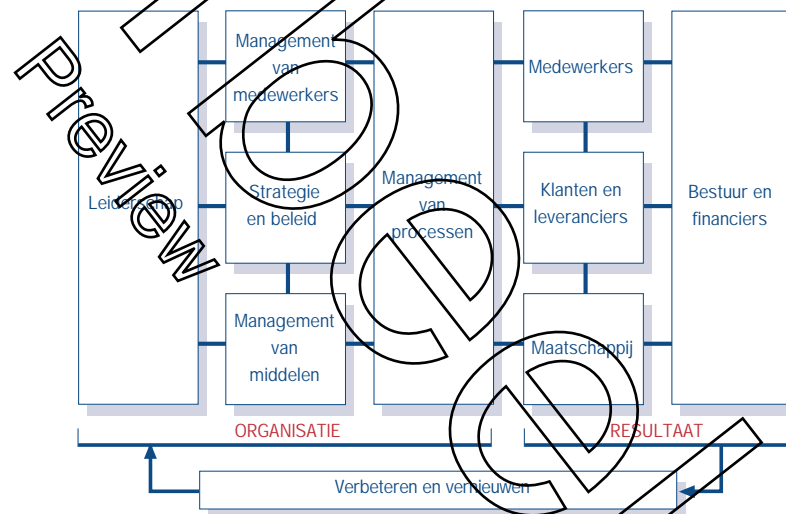
Hoofdstuk 1

HET INK-MANAGEMENTMODEL, DE BASIS

Het INK-managementmodel is sinds de vroege jaren '90 breed verspreid binnen profit en non-profit organisaties in Nederland. Het INK-managementmodel is een middel om de bedrijfsvoering op een hoger peil te brengen; een middel dat bijdraagt aan een proces van voortdurende en stelselmatige verbetering en vernieuwing, uiteindelijk resulterend in een 'excellente organisatie'.

Het INK-managementmodel is opgebouwd uit negen aandachtsgebieden. Het betreft vijf organisatiegebieden (linkerzijde model) en vier resultaatgebieden (rechterzijde model). Ze geven in relatie tot elkaar een beeld van de huidige stand van zaken in een organisatie en van de ontwikkelingsmogelijkheden. De resultaatgebieden dienen om de prestaties van een organisatie systematisch in kaart te brengen. De organisatiegebieden geven aan wat de organisatie doet om de gewenste resultaten te bereiken.

Het INK-managementmodel

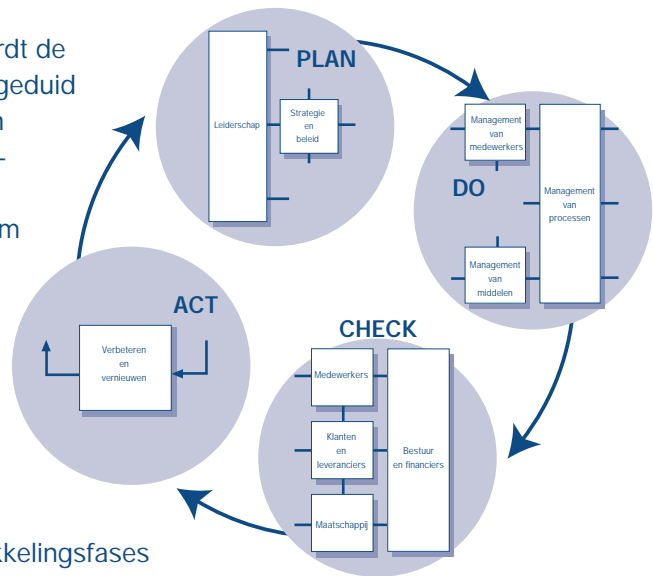


De resultaatgebieden en de organisatiegebieden worden verbonden door het blok 'Verbeteren en vernieuwen'. Het verbetermechanisme is gebaseerd op de regelkring van dr. W. Edwards Deming, de Plan-Do-Check-Act-cyclus.

In deze Handreiking staat verbeteren en vernieuwen centraal. Zorgvuldige keuzes ten aanzien van de inrichting en sturing van het veranderingsproces blijken essentieel om succesvol te kunnen verbeteren en vernieuwen.

Er is dus meer aan de orde dan een feedbackloop tussen de resultaat- en organisatiegebieden. In de wandelgangen wordt dan ook over het 'tiende' aandachtsgebied van het model gesproken.

In het INK-managementmodel wordt de ontwikkeling van organisaties aangeduid aan de hand van vijf fases, die van fase I naar fase V een steeds complexere vorm van bedrijfsvoering laten zien. Deze fases zijn nuttig om de huidige positie van een organisatie te bepalen. Het denken in fases kan helpen om vast te stellen aan welke veranderingen een organisatie toe is en aan welke nog niet. Zo kan een groeipad worden gekozen.

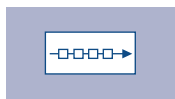


Hieronder lichten we de vijf ontwikkelingsfases kort toe.



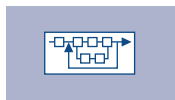
Fase I: Activiteit georiënteerd

In zijn eigen werksituatie streeft iedereen ernaar het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vakmanschap wordt hoog gewaardeerd en door opleidingen ondersteund. Als er klachten zijn, probeert de organisatie deze te verhelpen.



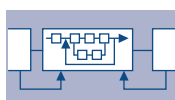
Fase II: Proces georiënteerd

De primaire processen worden beheerst. De afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast. Prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.



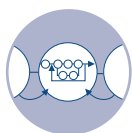
Fase III: Systeem georiënteerd

Er wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan de verbetering van de organisatie als geheel. De Plan-Do-Check-Act-cyclus wordt toegepast in primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Klantenfocus is dominant voor het beleid, dat erop gericht is problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.



Fase IV: Keten georiënteerd

Samen met partners in de voortbrengingsketen wordt gestreefd naar maximale toegevoegde waarde. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden. Innovatie staat voorop.



Fase V: Transformatie georiënteerd

De strategie is erop gericht in de markten waarin men opereert, tot de top te behoren. Op basis van een lange termijn visie worden tijdig de bakens verzet om activiteiten in nieuwe markten op te starten, bedrijfsonderdelen met een lagere toegevoegde waarde af te stoten en de inrichting van de organisatie aan de gewijzigde omstandigheden aan te passen.

Om de bijdrage van het INK-managementmodel aan het verbeteren en vernieuwen van organisaties op zijn waarde te kunnen schatten, is het zinvol de achter het model liggende opvattingen en uitgangspunten over bedrijfsvoering te kennen. Deze opvattingen en uitgangspunten zijn te verwoorden door een nadere uitwerking van de vijf fundamentele kenmerken van succesvolle organisaties, zoals die door het INK worden onderkend.

1. Leiderschap met lef

De leiding van een organisatie bepaalt op basis van externe en interne informatie een uitdagende koers, draagt deze uit, motiveert, luistert en gaat de consequenties – ook voor zichzelf – niet uit de weg. Leidinggevenden vertonen voorbeeldgedrag.

2. Resultaatgerichtheid

- Een organisatie moet streven naar evenwicht in de behartiging van de belangen van alle groepen van belanghebbenden, waaronder de organisatie en het management zelf (zie de resultaatgebieden van het INK-managementmodel).
- Het succes van een organisatie hangt af van het vermogen om afstemming te bereiken tussen de organisatie en haar omgeving (organisatiegebieden en resultaatgebieden), bijvoorbeeld tussen de wensen van de klant, de aanwezige competenties en het ambitieniveau van de organisatie.
- Management is gebaseerd op feiten, doelstellingen en het meten van prestaties. De organisatie stelt zichzelf doelen; prestaties kunnen worden beheerst en gestuurd door het gebruik van meetsystemen en prestatie-indicatoren.

3. Transparantie

- Alle relevante aspecten van de bedrijfsvoering zijn transparant te maken.
- Het creëren van samenhang tussen de verschillende aandachtsgebieden van de bedrijfsvoering (integraal managen) heeft een positief effect. Als de onderlinge verbanden in de bedrijfsvoering zichtbaar worden gemaakt, kunnen activiteiten elkaar versterken.
- De organisatie wordt gestructureerd op basis van samenhangende processen, uitgaande van een toegevoegde waarde voor de verschillende groepen belanghebbenden.
- Het beheersen van processen wordt gezien als een vorm van professionaliteit en een voorwaarde voor een verdere groei naar excellentie.

4. Continu verbeteren

- Organisaties moeten omwille van hun continuïteit ernaar streven om in hun sector of op hun werkterrein tot de beste te behoren (te excelleren).
- Organisaties doorlopen in hun streven naar excellentie verschillende fases van ontwikkeling.
- Voortdurende verandering in de in- en externe omgeving van de organisatie vergt een continu proces van verbetering.
- Het leren en veranderen binnen de organisatie vindt plaats aan de hand van de Plan-Do-Check-Act-cyclus.

5. Samenwerking

- Het model stimuleert het bereiken van consensus tussen de relevante partijen binnen en buiten een organisatie, niet alleen tijdens de diagnose, maar ook tijdens het daaropvolgende proces van verbeteren en vernieuwen.
- De leden van de organisatie (management en medewerkers) – en in voorkomende gevallen de partners in de keten – werken samen om de doelen van de organisatie te realiseren en verbeteringen en vernieuwingen door te voeren.
- Er wordt verondersteld dat de belangen van de organisatie en van het individu op elkaar kunnen worden afgestemd.

Hoofdstuk 2

HET INK-MANAGEMENTMODEL, GETOETST AAN DE PRAKTIJK EN THEORIE

2.1 INLEIDING

Werken met het INK-managementmodel is pas zinvol indien de uitkomst van de diagnose leidt tot daadwerkelijke verbetering en vernieuwing. De afgelopen jaren hebben diverse werkgroepen met gebruikers van het INK-managementmodel onderzoek verricht naar de factoren die bepalend zijn voor succesvol veranderen. U treft het resultaat van deze onderzoeken aan in de vorm van een overzicht van de belangrijkste succesfactoren in paragraaf 2.2. Naast het empirische materiaal hebben de werkgroepen het INK-managementmodel vergeleken met de recente veranderkundige theorieën. De conclusies van deze vergelijking zijn weergegeven in paragraaf 2.3.

2.2 DE SUCCESFACTOREN IN DE PRAKTIJK

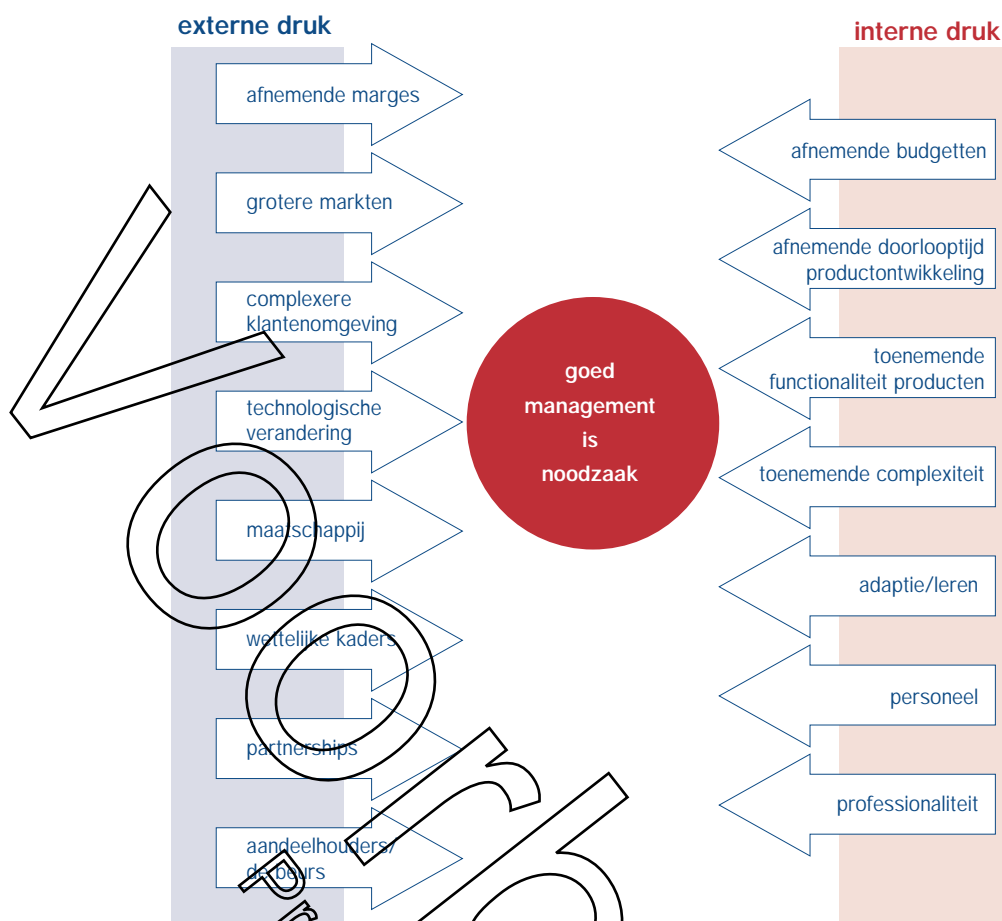
Uit de hiervoor genoemde onderzoeken is naar voren gekomen dat de volgende factoren van belang zijn om succesvol te kunnen veranderen:

a. Het vaststellen van de noodzaak om te veranderen

Het vaststellen van de noodzaak is belangrijk omdat daarmee de argumentatie wordt gegeven waarom (de leiding van) de organisatie niet langer tevreden is met de huidige situatie. De noodzaak of wens tot veranderen kan worden ingegeven door interne of externe factoren. U ziet enkele aanleidingen genoemd in de figuur op volgende pagina 'Waarom streven naar excellentie?'

Een INK-diagnose levert een organisatie weliswaar inzicht in gebieden voor verbetering op, maar de urgentie om er daadwerkelijk wat aan te doen kan bij iedereen toch heel anders worden ervaren. Laat staan dat men al directe en indirecte consequenties kan overzien van de gevraagde verandering. **De bereidheid om te veranderen wordt positief beïnvloed indien er een gezamenlijke visie geformuleerd kan worden en indien feitelijke gegevens een onderbouwing geven voor de noodzaak tot veranderen.**

Bij het trekken van conclusies uit een INK-diagnose is het van belang om voor de verandernoodzaak expliciet vast te stellen waaruit deze bestaat, wie de belanghebbenden zijn en wat de randvoorwaarden zijn waaronder de verandering moet worden gerealiseerd (bijvoorbeeld in termen van doorlooptijd, kosten, mate van implementatie, enzovoort). Deze aspecten geven informatie over de complexiteit van de verandering en zijn bepalend voor de te kiezen richting.



Figuur: "waarom streven naar excellentie?"

b. Actief richting geven en betrokkenheid tonen door de leiding

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 het gebruiken van het INK-managementmodel als bij het bepalen van het verandertraject. Voorbeeldgedrag van de leiding in woord en daad trekt de organisatie over de streep. Een topleiding die slechts incidenteel acties onderneemt en weinig betrokkenheid toont, ondermijnt de geloofwaardigheid van alle verbeteractiviteiten. Zo'n organisatie kan niet anders dan terugvallen in oude patronen.

c. De cultuur binnen de organisatie (bereidheid om te veranderen)

Weten wat te verbeteren en vernieuwen betekent nog lang niet altijd dat het ook gebeurt. Inzicht leidt nog niet automatisch tot handelen. Ingesloten cultuuruitingen, gedragingen, waarden, normen en overtuigingen, die binnen een organisatie vaak impliciet aanwezig zijn, kunnen soms onverwacht leiden tot problemen bij de implementatie van veranderingen. 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 veranderingen. Uit onderzoek van het INK blijkt voorts dat succesvolle organisaties de kunst verstaan om in korte tijd (binnen 2 jaar na de diagnose) de gewenste veranderingen door te voeren.

d. De rol van de veranderaar

Bij het veranderen van organisaties spelen 'trekkers' een belangrijke rol. We doelen hier op de leidinggevenden of medewerkers die de rol van veranderaar op zich nemen. Het blijkt van belang te zijn om, zelfs per activiteit, goed na te denken over de persoon van de trekker, het krachtenveld waarbinnen geopereerd wordt en de aard van de interventies. Het systematisch identificeren en ontwikkelen van deze veranderaars op grond van kerncompetenties, is een eerste stap om in organisaties het verbeterproces succesvol van de grond te krijgen.

e. Het ontwikkelen van een passende veranderstrategie en een veranderplan

Organisaties raken stuurloos als ze lukraak een veranderstrategie van buiten de onderneming overnemen of als er onvoldoende aandacht voor de implementatie ervan bestaat. Veranderen is geen modegril en mag dat ook niet worden. Het proces moet gevoed worden vanuit een gevoelde noodzaak. Het moet op gang worden gehouden door de positieve krachten te stimuleren en te bevorderen die van binnen of buiten de organisatie komen. Hoe dit krachtenveld in elkaar steekt, werken we nader uit in de Hoofdstukken 3 t/m 7 van deze Handreiking.

2.3 INZICHTEN UIT VERANDERKUNDIGE THEORIEËN

De INK-werkgroepen hebben naast de inventarisatie van succesfactoren uit de praktijk een vergelijking gemaakt tussen het INK-managementmodel en een aantal relevant geachte veranderkundige theorieën. Deze vergelijking levert een beeld op van de onderwerpen die het INK-managementmodel relatief over- dan wel onderbelicht. De werkgroepen hebben onderwerpen benoemd die toegevoegd kunnen worden aan een INK-diagnose om de kans te verhogen op 'succesvol verbeteren en vernieuwen'. We hebben dat de **veranderdiagnose** genoemd. In Hoofdstuk 4 leest u er meer over. Uit de gemaakte modelvergelijkingen kunnen we de volgende conclusies trekken:

a. Het toepassen van het INK-managementmodel kan ertoe leiden dat een organisatie eerder verbetert op basis van het bestaande, dan dat ze fundamenteel vernieuwt en verandert.

Verbeteringen worden ingezet op basis van de uitkomsten van een INK-diagnose en de perceptie van de mensen die betrokken waren bij het opstellen ervan. Het hanteren van de Plan-Do-Check-Act-cyclus heeft als toegevoegde waarde dat de samenhang in de bedrijfsvoering wordt versterkt en dat structureel wordt verbeterd. Met name in de activiteit- en de procesgeoriënteerde fase speelt dit een grote rol. Bij de overgang naar de systeemgeoriënteerde fase zijn echter ook volledig nieuwe gezichtspunten nodig om een doorbraak te realiseren en bestaande processen, procedures, werkwijzen en principes ter discussie te stellen. Het hanteren van de Plan-Do-Check-Act-cyclus mag er niet toe leiden, dat organisaties slechts in het bestaande karrespoor voortgaan.

b. Een diagnose met het INK-managementmodel richt zich in principe op de organisatie als geheel en op haar omgeving.

Er wordt weinig informatie verzameld op individueel, groeps- of afdelingsniveau, tenzij hierover tijdens de diagnose expliciet afspraken worden gemaakt. In de Handleiding Positiebepaling en de Gids voor het evalueren van organisaties van het INK wordt wel aangeraden om bij de diagnose van de resultaatgebieden onderscheid in doelgroepen te maken.

Bestelformulier

Stuur naar:

NEN Standards Products & Services
t.a.v. afdeling Klantenservice
Antwoordnummer 10214
2600 WB Delft



NEN Standards Products & Services

Postbus 5059
2600 GB Delft

Vlinderweg 6
2623 AX Delft

T (015) 2 690 390
F (015) 2 690 271

www.nen.nl/normshop

Ja, ik bestel

___ ex. INK 16:2004 nl Handreiking verbeteren en vernieuwen

€ 0.00

Wilt u deze norm in PDF-formaat? Deze bestelt u eenvoudig via www.nen.nl/normshop

Gratis e-mailnieuwsbrieven

Wilt u op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen op het gebied van normen, normalisatie en regelgeving? Neem dan een gratis abonnement op een van onze e-mailnieuwsbrieven. www.nen.nl/nieuwsbrieven

Gegevens

Bedrijf / Instelling

T.a.v. O M O V

E-mail

Klantnummer NEN

Uw ordernummer BTW nummer

Postbus / Adres

Postcode Plaats

Telefoon Fax

Factuuradres (indien dit afwijkt van bovenstaand adres)

Postbus / Adres

Postcode Plaats

Datum Handtekening

Retourneren

Fax: 015 2 690 271

E-mail: klantenservice@nen.nl

Post: NEN Standards Products & Services,

t.a.v. afdeling Klantenservice
Antwoordnummer 10214,
2600 WB Delft

(geen postzegel nodig).

Voorwaarden

- De prijzen zijn geldig tot 31 december 2018, tenzij anders aangegeven.
- Alle prijzen zijn excl. btw, verzend- en handelingskosten en onder voorbehoud bij o.m. ISO- en IEC-normen.
- Bestelt u via de normshop een pdf, dan betaalt u geen handeling en verzendkosten.
- Meer informatie: telefoon 015 2 690 391, dagelijks van 8.30 tot 17.00 uur.
- Wijzigingen en typfouten in teksten en prijsinformatie voorbehouden.
- U kunt onze algemene voorwaarden terugvinden op: www.nen.nl/leveringsvoorwaarden.