

PROLOOG

Gesinnungen leben nicht wenn sie keine Gelegenheit haben zu kämpfen.

Thomas Mann

Toen ze doorhadden dat zij hem geen katholiek hoofd konden opdrukken, sloegen ze hem voor alle zekerheid het protestantse maar af.

Lichtenberg

Processen worden in dit boek gezien als een reeks van gebeurtenissen geordend in de tijd en plaatshebbend of verbonden aan materiële systemen', elk met hun eigen varianties, onderlinge samenhang, afhankelijkheid en beïnvloeding. Processen zijn door hun aard zo met tijd en het verloop van tijd verbonden dat ze in feite niet te vangen zijn en mede daardoor als eenmalig (of op zijn minst beperkt houdbaar) en uniek moeten worden beschouwd. Men stapt nooit voor een tweede keer in dezelfde rivier. Procesbeschrijvingen zijn stollingen in de tijd, want beschreven processen zullen zich in die vorm nooit meer herhalen. Denken dat procesbeschrijvingen ertoe zullen leiden dat processen zullen worden herhaald, is dan ook een fictie. Als de hoop daarop de reden voor beschrijving was, dan is dat niet meer dan ijdele hoop geweest en zijn de tijd en het geld die ermee gemoeid waren te beschouwen als pure verspilling. Processen en procesbeschrijvingen hebben alleen zin om, als fase in het bestuderen van processen, de krachten en effecten die een rol spelen in kaart te brengen en zo tot patroonherkenning te komen. Het zijn die patronen die van dienst kunnen zijn om anderen kennis te laten maken met bepaalde processen. Patroonherkenning derhalve door de 'rivier' te leren begrijpen, te zien wat daar gebeurt, wat de kansen en risico's zijn en welke verwachtingen, binnen bepaalde bandbreedtes, men van het verdere verloop mag hebben. Die inzichten kunnen weer de basis vormen voor het uitdenken van interventies en het doen van voorspellingen daarover, alhoewel men altijd rekening zal moeten houden met een bepaalde mate van onzekerheid. Processen verbonden met het begrip management geeft aan dat we deze reeksen van gebeurtenissen willen managen; dat wil zeggen: beheersen, beïnvloeden en controleren, naar onze hand zetten en als het even kan voorspelbaar maken. Alvorens met dit boek te beginnen geven we een beschrijving van het INK-managementmodel, waarna we een aantal uitgangspunten en gedachten aan de lezers voorleggen die nader worden uitgewerkt. Belangrijke punten daarbij zijn dat we het uitdrukkelijk hebben over een organisatiemodel of bedrijfsvoeringsmodel

en dat we geen echt onderscheid hebben willen maken tussen procesmanagement in bedrijven en procesmanagement in overheidsorganisaties en zogenoemde not-for-profitorganisaties of organisaties zonder winstoogmerk. Toch willen we ingaan op de begrippen kwaliteit en klant en op de wijze waarop wij daar in dit boek tegenaan willen kijken. Tot slot gaan we in op de vraag: ‘Wat wordt bedoeld met organisatie en wat is in dat verband het belang van kwaliteitsmanagement?’ en leggen we daarbij een relatie met het Vierfasenmodel®.

1.1 Het INK-managementmodel, achtergronden, filosofie en inhoud

Dit boek gaat weliswaar over procesmanagement en in het bijzonder over procesmanagement in organisaties, maar het is geplaatst tegen de achtergrond van het INK-managementmodel en het model waar dat van is afgeleid, het European Business Excellence Model, ook wel bekend als, en verder ook zo te noemen, EFQM-model. EFQM staat voor European Foundation for Quality Management, de organisatie die het initiatief tot de ontwikkeling van dit model heeft genomen. Het basisidee achter deze modellen is dat organisaties er zijn om iets te bereiken. Managers hebben daar een leidende en sturende taak in. Zij hebben daarbij te maken met zowel de omgeving, als met de binnenkant van de organisatie en tevens rekening te houden met het feit dat organisaties open systemen zijn. Wat er in de omgeving gebeurt heeft zijn effect op de binnenkant van de organisatie en die binnenkant bepaalt hoe de organisatie in haar omgeving overleeft. Dat gegeven blijft overeind, of het doel nu continuïteit of winst maken is, het uitvoeren van een door anderen opgesteld beleid, dan wel het uitdragen van een ideologie of het bereiken van willekeurig welk ander doel.

Voor het ontstaan van deze opvatting is van grote invloed geweest dat beide modellen zijn ontwikkeld in een periode waarin het economisch slecht ging en men vrij algemeen op zoek was naar wegen om uit het economische dal te klimmen. Feit is ook dat beide modellen door de inbreng van een beperkt aantal personen op een nogal intuïtieve basis tot stand zijn gekomen. Het betreft hier de veertien presidenten van Europese multinationals die het initiatief tot de oprichting van de European Foundation for Quality Management hadden genomen, de verschillende internationale werkgroepjes, waaronder een Nederlands, die hen bij de ontwikkeling van het EFQM-model bijstonden en de werkgroep die het EFQM-model als uitgangspunt heeft genomen om te komen tot wat later zou gaan heten het INK-managementmodel. Pas later is er meer fundamenteel onderzoek verricht, onder andere het onderzoek op verzoek van de DGIII van de Europese Commissie, gepubliceerd als *The European Way to Excellence*², en het breed opgezet evaluatieonderzoek op initiatief van de EFQM in 1998/99 dat heeft geleid tot een vernieuwde versie van het EFQM-model. Beide onderzoeken valideren min of meer het EFQM-model, en zijn ook aanleiding tot een paar kanttekeningen die in dit boek zijn verwerkt. Deze kanttekeningen komen voor een groot deel voort uit het gegeven dat beide modellen van een model voor het kunnen aanwijzen van een winnaar voor een kwaliteitsprijs zijn geëvolueerd naar een model voor selfassessment en nu zelfs tot een model voor organisatiebesturing. Selfassessment en organisatiebesturing in een periode van economische voorspoed waarin zich grote veranderingen voltrekken die

organisaties dwingen om in een hoog tempo nieuwe technologieën, onder andere op het gebied van informatie- en communicatietechnologie, in te voeren, om naar nieuwe (virtuele) organisatievormen te zoeken, en om te globaliseren, kortom, selfassessment en organisatiebesturing in een tijdperk waarin het nodig is zich steeds sneller aan te kunnen passen met tijd als ‘schaarste’-factor.

Het INK-managementmodel heeft bewezen een krachtig hulpmiddel te zijn zowel bij het afstemmen van de organisatie op haar omgeving als bij het vertalen van ontwikkelingen in de omgeving in aanpassingen van de organisatie. De omgeving kan daarbij breed worden gezien, meer dan alleen een markt, maar ook beperkt, namelijk als het concern of departement waar de organisatie deel van uitmaakt. In feite is het INK-managementmodel een bedrijfs- en bestuurskundig model en sluit het aan op de definitie van bedrijfs- en bestuurskunde, zijnde de wetenschap die zich bezighoudt met de entiteit organisatie in haar maatschappelijke, culturele, technologische en economische context³.

1.1.1 Historie en achtergronden

Als de markt meezit is de verleiding groot je uitsluitend te richten op de omgeving, het volgen van de klant en de concurrent om zo de omzet te verwerven. In tijden waarin de economie meezit zijn overheden veelal royaal met het toekennen van budgetten, waardoor het voor organisaties die daarvan afhankelijk zijn, makkelijker wordt de grenzen te verleggen. Waar het geld makkelijk binnenkomt is men ook geneigd minder kritisch te zijn ten aanzien van de manier waarop het wordt besteed. Die tijden lijken voorbij en golden in ieder geval niet aan het eind van de jaren tachtig van de vorige eeuw. In die periode leek Japan onverslaanbaar, de Amerikaanse economie na een periode van forse terugval in herstel en de situatie in Europa uitzichtloos. De val van de Muur en het jaar van de Europese eenwording, 1992, leken daar geen verandering in te brengen.

In de Verenigde Staten was het begin van een herstel niet vanzelf gekomen. Eén van de initiatieven om het hoofd te bieden aan de Japanse concurrentie was het instellen van de Malcolm Baldrige Award. Dit initiatief was erop gericht met name de kwaliteitsprestatie van Amerikaanse bedrijven te vergroten. Immers, Japan was vooral op basis van kwaliteit, meer dan op basis van prijs, aan de winnende hand. Dit leidde ertoe dat de aandacht voor kwaliteit weer oplaaide. De aandacht voor kwaliteit kreeg aanvankelijk brede belangstelling in de jaren vijftig en eerste helft jaren zestig, maar daarna liep in de Verenigde Staten en Europa de aandacht van het management voor dit onderwerp sterk terug. Dit in tegenstelling tot Japan, waar de aandacht na de introductie direct na de Tweede Wereldoorlog onverminderd groot was gebleven. Deze introductie was een gevolg van een initiatief van generaal McArthur, die de bijzondere effecten van aandacht voor kwaliteit had gezien in de Amerikaanse oorlogsindustrie. Het waren met name mannen als Deming en Juran die daarmee naam hadden gemaakt en zij waren het die de Amerikaanse kennis overbrachten naar Japan. Overigens ook naar Europa.

Philips had in haar vestiging in Taiwan aan het eind van de jaren tachtig kennisgemaakt met de spectaculaire resultaten van wat de Japanse benadering was gaan heten. Philips

Taiwan verwierf, als één van de weinige niet-Japanse bedrijven, de prestigieuze Deming Prize en mocht later de nog prestigieuzere Nippon Award in ontvangst nemen, waarvan de kandidatuur alleen voorbehouden is aan houders van de Deming Prize. Overigens zijn beide geen wedstrijd maar een erkenning voor het aanhouden van een bepaald niveau en bepaalde wijze van kwaliteitsmanagement. Philips Amerika was één van de eerste bedrijven die de Malcolm Baldrige Award met succes probeerde toe te passen. De Malcolm Baldrige Award is wel een wedstrijd en, heel ongebruikelijk voor de Verenigde Staten, vastgelegd in een presidentiële wet.

Tegen deze achtergrond is het opmerkelijk dat juist Philips, in de persoon van Van der Klugt, bijgestaan door zijn corporate quality manager Van Ham, het initiatief nam te komen tot een Europese benadering van kwaliteitsmanagement. Belangrijkste argument was dat de Japanse benadering toch wel heel sterk gestoeld was op de Aziatische bedrijfscultuur en de Amerikaanse benadering toch wel heel erg 'shareholdervalue' gericht was. In totaal veertien presidenten van Europese multinationals steunden het initiatief van Philips en richtten de European Foundation for Quality Management, EFQM, op. Na een aantal kleinere projecten namen de initiatiefnemers het besluit om te komen tot een European Quality Award.

De centrale gedachte was en is: Een organisatie moet niet alleen anticiperen op wat er in haar omgeving gebeurt, maar moet ook en voortdurend aandacht hebben voor de wijze waarop de organisatie is ingericht en wordt aangestuurd.

Een organisatie slaagt er alleen in haar concurrentiepositie structureel te verbeteren, als zij aandacht heeft voor *de kwaliteit van haar organisatie*. Dat geldt ook voor organisaties die niet zozeer in termen van concurrentie en concurrentiepositie denken maar worden beoordeeld op grond van de mate waarin zij een maatschappelijk doel weten te realiseren. Met het instellen van een European Quality Award wordt niet alleen beoogd een erkenning te geven aan organisaties die daar blijkbaar in zijn geslaagd, maar vooral hen voor het voetlicht te brengen, zodat anderen een voorbeeld kunnen nemen aan hun aanpak. In 1992 mocht Rank Xerox uit handen van de Spaanse koning als eerste de European Quality Award in ontvangst nemen.

Om een organisatie aan te wijzen die, naar de mening van de initiatiefnemers van die prijs, beter presteert dan andere, moet men wel over toetsingscriteria beschikken. Dit gold uiteraard ook voor de European Quality Award. Om die reden werd er een Europese werkgroep ingesteld die, onder het toezicht van de veertien presidenten die nu als board van de EFQM optraden, haar werk deed. De werkwijze was zodanig dat de board een belangrijk aandeel en uiteindelijk ook een beslissende stem had bij het totstandkomen van die criteria. Dit heeft ertoe geleid dat de EFQM-criteria meer werden dan alleen een toetsingskader voor het kunnen selecteren van een winnaar. Uiteindelijk zijn zij de neerslag geworden van de opvattingen die de EFQM wilde uitdragen.

Inmiddels heeft het European Business Model, de officiële naam van wat beter bekendstaat als het EFQM-model, een brede toepassing gekregen en geldt het wereldwijd zelfs als het referentiemodel voor het denken over kwaliteitsmanagement. In Europa is de EFQM uitgegroeid tot een grote organisatie, waarbij voornamelijk bedrijven zijn aangesloten. Momenteel wordt in Europees verband gewerkt aan een nieuwe Europese kwaliteitsorganisatie, waarin de EFQM nauw gaat samenwerken met de European Organisation for Quality, EOQ, een in 1956 opgerichte koepelorganisatie van nationale kwaliteitsorganisaties.

In Nederland liep de hernieuwde belangstelling van kwaliteitsmanagement gelijk op met, of zelfs iets voor op de internationale ontwikkelingen. Dit was onder meer het gevolg van verschillende initiatieven van het Ministerie van Economische Zaken. In de periode dat de EFQM totstandkwam vroeg de toenmalige minister om advies over hoe in Nederland vorm te geven aan een kwaliteitsbeweging. Dit advies hield onder meer in te komen tot een organisatie die uiteindelijk de naam Instituut Nederlandse Kwaliteit kreeg. Ook in Nederland werd een kwaliteitsprijs ingesteld en men volgde het advies deze prijs sterk te liëren aan de European Quality Award. Door dit advies te volgen is ook het gedachtegoed van de EFQM in het Nederlandse model terechtgekomen. Dit geldt tot aan de dag van vandaag en alle principes die aan het EFQM-model ten grondslag hebben gelegen, zijn in het INK-managementmodel terug te vinden.

Voor wat het Nederlandse model betreft is het daar niet bij gebleven. Al vanaf het begin bestond het idee dat een model waarmee men de 'beste' kan kiezen, niet volstaat. Wat men wilde was een model waarmee men op weg kon worden geholpen om de kwaliteit van de organisatie te verbeteren. Om die reden bestaat het Nederlandse model niet alleen uit de elementen van het Europese model maar zijn er ontwikkelingsfasen aan toegevoegd. De gedachte daarachter is tweeledig. Ten eerste: wat voor de een goed is, is misschien voor de ander niet goed genoeg; ten tweede: organisaties kunnen niet van de ene op de andere dag een complex systeem van kwaliteitsmanagement invoeren, zij zullen daarnaartoe moeten groeien en met kennis van de tussenstappen kunnen zij wellicht bij die groei geholpen worden. Het Instituut Nederlandse Kwaliteit heet nu kortweg INK, het model het INK-managementmodel. Dit om nog eens extra tot uitdrukking te brengen dat het model een denkraam voor het management is om de *kwaliteit van de organisatie* actueel te houden en daar waar nodig te verbeteren.

Gesteld kan worden dat het INK-managementmodel vier kenmerken heeft.

- Ten eerste zijn daar de basisprincipes of de 'filosofie' achter het model en de interpretatie van de tien aandachtsgebieden waaruit het model bestaat. En die zijn overgenomen van het EFQM-model.
- Het tweede kenmerk zijn de verschillende ontwikkelingsfasen waar, volgens het model, organisaties doorheen gaan in de richting van wat het model *transformatiegeoriënteerd* noemt. In feite gaat het hier om groei van de organisatie naar een steeds hoger complexiteitsniveau. Hierbij moet worden aangetekend dat het niet zo makkelijk is van de ene fase over te gaan in de andere en dat de ene fase in zichzelf niet 'beter dan de andere' is. De overgang van de ene fase in de andere is in feite een ingrijpend verandingsproces. Dit boek gaat niet diep in op dit type van proces, maar bevat daar wel het een en ander over in hoofdstuk 4. In de laatste paragraaf van dat hoofdstuk en tevens epiloog van dit boek zullen de auteurs nog een geheel andere kijk op deze ontwikkelingsfasen geven; het verschil tussen profit- en not-for-profitorganisaties op dit punt wordt daar door hen aangeduid.
- Het derde aspect van het model is de gebruikswaarde ervan. Het model is vooral bedoeld als managementtool. Als hulpmiddel dus om te dienen als structuur voor self-assessment, als denkraam voor strategie, agenda voor informatieverzameling in de business planning cycle en als onderdeel van het besturingsmodel van de organisatie.
- Het vierde aspect is het model in zijn concrete vorm. Sommigen menen daar ook nog

het een en ander van af te kunnen leiden, maar dat is dan niet gestoeld op ideeën van de oorspronkelijke bedenkers van het model.

In dit boek zullen we ons beperken tot de beschrijving van de eerste twee aspecten en verwijzen we voor de overige twee graag naar de documentatie die de EFQM en het INK ter beschikking stellen.

1.1.2 De basisprincipes of filosofie achter het EFQM- en INK-managementmodel

Centraal staat het idee dat als een organisatie haar doelstellingen wil realiseren, zij daar ook toe in staat moet zijn. De mogelijkheden daartoe ontstaan niet vanzelf maar vragen voortdurende aandacht van het management. Sterker nog, het creëren van die mogelijkheden kan tot zijn primaire taak worden gerekend.

Of de doelstelling van een organisatie nu winst, groei, continuïteit, het uitdragen van een idee of het vervullen van een maatschappelijke taak is, het is allemaal terug te voeren op de noodzaak vier vermogens⁴ in de gaten te houden:

Het materieel vermogen:	dat wat er zowel aan de actief- als aan de passiefzijde van de balans staat.
Het commercieel vermogen:	het hebben van entrees tot markten (afzet-, inkoop-, geld-, personeelsmarkt, enz.) en het vermogen daarop te acteren.
Het socialisatievermogen:	het vermogen om samen te werken en mensen op te tillen tot een niveau dat zij alleen nooit zouden bereiken.
Het denkvermogen:	het vermogen te leren en het geleerde, de kennis, voor elkaar toegankelijk en inzetbaar te maken.

Voor not-for-profitorganisaties kan dat vertaald worden in:

Het materieel vermogen:	het geld in de vorm van budgetten, contributies, subsidies, giften, enz. en de materiële middelen die de organisatie ter beschikking zijn gesteld.
Het commercieel vermogen:	het vermogen om in contact te komen met doelgroepen (burgers, patiënten, leerlingen, leden, enz.) en hen iets te bieden wat hen aan de organisatie verbindt of verplicht, maar eveneens het vermogen markten (afzet-, inkoop-, geld-, personeelsmarkt, enz.) te betreden en daarop te acteren.
Het socialisatievermogen:	naast het vermogen om te kunnen samenwerken en mensen op te tillen tot een niveau dat zij alleen nooit zouden bereiken, het vermogen te integreren in het sociale systeem waar de not-for-profitorganisatie deel van uitmaakt of wil uitmaken.
Het denkvermogen:	het vermogen te leren en het geleerde, de kennis, voor elkaar toegankelijk en inzetbaar te maken.

Indachtig de definitie voor kwaliteit, ‘geschiktheid voor gebruik’, ontstaat de vraag: ‘Wat te doen om ervoor te zorgen dat een organisatie geschikt is voor het realiseren van de doelstellingen?’. Het INK-managementmodel is dan ook bedoeld om de kwaliteit van de organisatie te verbeteren. Het organiseren van de kwaliteit is van een andere orde. In het laatste geval zal men ook spreken over kwaliteitssystemen, waar in het geval van certificering ook nadrukkelijk naar wordt gevraagd. In het geval dat de aandacht voor kwaliteit werkelijk geïntegreerd is in de organisatie, zoals het INK-managementmodel in feite ook voorstaat, dan is de organisatie het systeem en kan men spreken van een separaat kwaliteitssysteem. Met het separate kwaliteitssysteem doelt men dan hooguit nog op extra organisatorische voorzieningen die gericht zijn op het beheer van de product- en proceskwaliteit. In dit licht moet ook met andere ogen naar de volgende definities worden gekeken:

- **Kwaliteitsbeleid:** de doelstellingen van een organisatie ten aanzien van kwaliteit alsmede de wegen en de middelen om die doelstellingen te bereiken.
- **Kwaliteitssysteem:** de organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen ten behoeve van de kwaliteit.

In deze definities wordt in het midden gelaten over welke entiteit het gaat. Zijn de producten, de goederen of diensten die een organisatie levert de entiteiten, dan zal er sprake moeten zijn van een apart beleid en een apart systeem, lees organisatorische voorzieningen, die zorg dragen voor het realiseren, bewaken en borgen van hun kwaliteit. Dergelijke systemen kunnen worden ingericht volgens bijvoorbeeld de ISO 9000 of de eisen van de HACCP³ en worden voorgedragen voor certificering door derden. Is de entiteit of het object de organisatie, zoals dat het geval is bij het INK-managementmodel, dan vallen kwaliteitsbeleid en kwaliteitssysteem weg in het totale beleid van de organisatie en in de organisatie als systeem. Met andere woorden, toepassing van het INK-managementmodel veronderstelt een totale integratie van de aandacht voor de kwaliteit van elk aspect van de organisatie en van wat de organisatie verlaat, niet alleen de goederen en diensten, maar ook de ideeën, gedachten, maatschappelijk gedrag, financiële performance en de mensen die aan de organisatie verbonden zijn of waren. In feite zijn maatregelen als het formuleren van een kwaliteitsbeleid en het bouwen van een kwaliteitssysteem voorzieningen die overbodig zijn of op z'n minst dubbelop.

1.1.3 Aandachtsgebieden en vijf kenmerken van een excellente organisatie

Anders dan de Malcolm Baldrige Award en de ISO 9000 heeft het INK-managementmodel het over *aandachtsgebieden* in plaats van criteria. Het EFQM-model spreekt over ‘areas to address’. Het gaat hier om een principieel standpunt. Anders dan in de ISO 9000-norm waarin wel wordt gesproken over criteria, kent het INK-managementmodel geen onderwerpen waar een organisatie aan moet voldoen. Het model is een denkraam waarin verschillende aspecten van een organisatie met elkaar in verband worden gebracht en waarvan wordt verondersteld dat zij aandacht van het management verdienen. Dit om ervoor te zorgen dat de organisatie blijvend in staat zal zijn

de strategische en beleidsdoelstellingen te realiseren. Daarmee volgt het één van de belangrijkste definities van kwaliteit, namelijk 'geschiktheid voor gebruik' (Juran). Is de organisatie geschikt voor het doel waarvoor zij in het leven is geroepen (of wordt gehouden). Een ander basisprincipe uit de kwaliteitszorg is: Plan, Do, Check, Act ofwel de PDCA-cyclus. Dit principe is vastgelegd in de vorm die het model heeft gekregen en drukt daarmee uit dat ervan wordt uitgegaan dat aandacht voor de kwaliteit, 'de geschiktheid voor gebruik', van een organisatie altijddurend is. Immers, de omstandigheden veranderen voortdurend en organisaties zullen zich daar dus ook voortdurend aan moeten aanpassen. Reden om in relatie tot het INK-managementmodel continu verbeteren als één van de vijf fundamentele kenmerken van een excellente organisatie te benoemen. Deze vijf zijn:

- leiderschap met lef;
- resultaatgerichtheid;
- continu verbeteren;
- transparantie;
- samenwerking.

Met name de sterke koppeling met de PDCA-cyclus geeft uitdrukking aan het idee dat *continu verbeteren* een kenmerk is van een excellente organisatie.

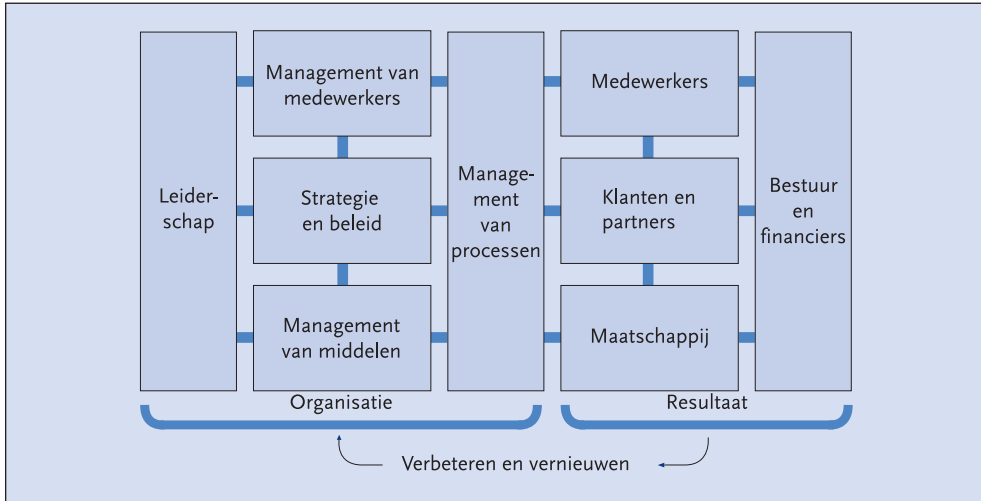
Het INK-managementmodel is met nadruk gericht op de *kwaliteit van de organisatie*. Dit in contrast met bijvoorbeeld de ISO 9000-norm waarbij het vooral gaat om de organisatie van de kwaliteitszorg. Deze verschillen in objecten van aandacht, de organisatie en de zorg voor kwaliteit, zijn uiteraard niet met elkaar in tegenspraak maar moeten in eerste instantie wel los van elkaar worden gezien. In eerste instantie, want uiteindelijk zullen ze wel met elkaar in overeenstemming moeten worden gebracht en moeten worden geïntegreerd.

Het INK-managementmodel kent tien aandachtsgebieden. Vijf zogenoemde organisatiegebieden: Leiderschap, Strategie en beleid, Management van medewerkers, Management van middelen en Management van processen. Vier zogenoemde resultaatgebieden: Klanten en leveranciers, Medewerkers, Maatschappij, en Bestuur en financiers. Als tiende is er het aandachtsgebied Verbeteren en vernieuwen. De verschillende aandachtsgebieden worden hierna toegelicht in dezelfde volgorde die ook auditors aangekeerd krijgen als zij door het INK worden getraind (zie ook figuur 1.1).

Management van processen

In het hart van het model staat Management van processen. Dat is geen toeval maar een bewuste keuze. Hiermee wordt uitdrukking gegeven aan het feit dat een organisatie primair moet worden gezien als een bundel van processen. Het vertrekpunt bij het INK-managementmodel is dan ook dat niet zozeer de structuur van de organisatie bepaalt of men daarbij succesvol is of niet, maar de processen die in een organisatie optreden. Dit was de eerste kerngedachte die ter tafel werd gebracht en dat heeft ertoe geleid dat centraal in het EFQM-model als 'area to adress' *Processmanagement* is komen te staan. In het INK-managementmodel aangeduid met *Management van processen*.

Met het centraal stellen van *processen* wordt tegelijkertijd het traditionele denken over het inrichten van organisaties ter discussie gesteld. In de loop van de twintigste eeuw



Figuur 1.1. Het INK-managementmodel (INK, 2010)

is de gewoonte ontstaan organisaties vooral als structuren te zien en ook als zodanig in te richten en te beschrijven. Het heeft geleid tot de bekende organisatieschema's in de vorm van 'harken', waarin aangegeven wordt hoe de hiërarchische verhoudingen liggen en welke taken aan wie zijn toegedacht. Het paste allemaal in het denken van de maakbare organisatie/samenleving. De realiteit is echter dat organisaties zelden of nooit worden ontworpen, ze ontstaan in de tijd. Ze ontstaan doordat naarmate de werkprocessen groter en complexer worden er steeds meer mensen bij worden betrokken. Op een gegeven moment is het zelfs zo dat er processen ontstaan die niet zozeer gericht zijn op het produceren van een goed, het leveren van een dienst of het uitdragen van een idee, maar die gericht zijn op het samenwerken zelf. Naast het primaire proces zijn aldus ondersteunende processen ontstaan. Om het geheel ook nog eens richting te geven ontstonden er bovendien processen gericht op de sturing van de organisaties. Belangrijker echter is dat met het begrip processen vooral erkend wordt dat organisaties uit mensen bestaan en dat tussen die mensen tal van processen ontstaan. Processen die voortkomen uit: de wens tot samenwerking (of niet), competitie, beïnvloeding, machtsuitoefening of het zich daaraan onttrekken, het komen tot transacties (mijn denkracht voor jouw geld, enz.). Organisatieschema's in de vorm van 'harken' laten niet zien wie met wie moet samenwerken en wie anderszins met elkaar in contact komen en geven dus ook geen inzicht in de processen die zich daadwerkelijk binnen een organisatie afspelen. Het INK-managementmodel vraagt daar dan ook als eerste aandacht voor door in het midden van het model het aandachtsgebied *Management van processen* te plaatsen.

Klanten en leveranciers

Het aandachtsgebied *Management van processen* is direct gekoppeld aan het aandachtsgebied *Klanten en leveranciers*. Hiermee wordt uitdrukking gegeven aan het principiële uitgangspunt: weet wat het effect is op de meest dichtbij staande stakeholders: de klanten en leveranciers. Dit aandachtsgebied behoort tot de groep *resultaatgebieden*. Deze groep

vindt haar oorsprong in de eerder in deze subparagraaf gegeven tweedeling van het model. Aan de ene kant is er een groep die aangeduid wordt met 'organisatie' en aan de andere kant wordt een groep aangeduid met 'resultaat', om daarmee uitdrukking te geven aan het idee dat er onderwerpen zijn die aandacht verdienen omdat zij te maken hebben met de inrichting van de organisatie en dat er onderwerpen zijn die aandacht verdienen omdat zij te maken hebben met het *effect* dat de organisatie in de ogen van haar belanghebbenden teweegbrengt.

Op de eerste plaats gaat het dus om het *effect* dat de organisatie heeft op haar klanten en leveranciers. Het begrip klant is complexer dan het zo op het eerste gezicht lijkt en daarom zullen we daar verderop in dit boek op terugkomen.

Dat in het EFQM- en INK-managementmodel na aandacht voor de processen in de organisaties aandacht wordt gevraagd voor het effect dat de organisatie op haar klanten en leveranciers heeft, ligt besloten in de gedachte dat de legitimiteit van een organisatie in haar omgeving ligt. Zonder klanten, cliënten, leden of burgers geen bestaansrecht voor een organisatie. Een gedachte die de basis vormt voor de marketing die daarmee ook verankerd wordt in het model. *Resultaatgerichtheid* als één van de kenmerken van een excellente organisatie is aan die gedachte te verbinden.

Met nadruk wordt hier steeds gesproken over 'het effect op', terwijl het aandachtsgebied een resultaatgebied heet. Het begrip resultaat heeft, evenals het begrip waardering, tot verwarring geleid, zo is gebleken. Sommigen menen zelfs uit deze begrippen te moeten afleiden dat het INK-managementmodel voorschrijft dat organisaties moeten streven naar 'klantentevredenheid'. Nu schrijft het model weinig voor, daarover later, maar zeker dit niet. De gedachte was én is dat klanten en leveranciers belangrijke *informatiebronnen* zijn als het erom gaat kennis en inzicht te verwerven in de eigen processen. Terecht is in de laatste versie van het INK-managementmodel het woord waardering dan ook weggelaten. Al heel in het begin is om diezelfde reden afscheid genomen van de term klantentevredenheid, een begrip dat nog wel terug te vinden is in de ISO 9000-norm. Het kiezen voor klantentevredenheid is een strategische keuze en géén onderdeel van het besturingssysteem. Het aandachtsgebied *Klanten en leveranciers* nodigt het management uit nog eens goed na te gaan of men wel werkelijk weet hoe deze zakelijke partners over de organisatieprocessen denken, wat het effect van die processen is op hun gedrag (kopen/niet kopen, vertrouwen/schenken/achterdocht, loyaliteit of niet, enz.) en op grond waarvan zij de processen beoordelen. In het beleids- of strategisch plan van de organisatie staat wat men bij de zakelijke partners als klanten en leveranciers wilde bereiken. Dit aandachtsgebied vraagt of dat ook op een deugdelijke manier wordt gemeten; in die zin is het begrip resultaat te duiden. Ook wordt er de aandacht op gevestigd dat er meer te onderzoeken is. Temeer als men de algehele prestatie wil meten en meer dan alleen de waardering of tevredenheid. Waar het echter uiteindelijk om gaat is de vraag: 'Is er aandacht voor het effect dat de organisatie op klanten en leveranciers heeft?'. Het INK-managementmodel bestaat echter niet uit losse aandachtsgebieden. Het gaat vooral om de samenhang en de onderlinge relatie. De tweede vraag die geldt is dus: 'Als men het effect kent, wat wordt er dan mee gedaan?'. Met andere woorden, hoe werkt dat door in de andere aandachtsgebieden.

Strategie en beleid

Strategie en beleid vormen de basis voor de inrichting van de organisatie, hetgeen tot uitdrukking komt in een aandachtsgebied met die naam. Het INK-managementmodel is

een *bedrijfsvoeringsmodel* en geen strategisch model. Het richt zich niet op de vraag hoe een organisatie zich een weg kan banen in haar omgeving teneinde haar doelstellingen te realiseren: winst, groei, continuïteit, het uitdragen van een idee of het vervullen van een maatschappelijke taak. Dit aandachtsgebied stelt wel de vraag: 'Zijn deze doelstellingen specifiek genoeg?'. Niet alleen in termen van concreetheid – om welke specifieke effecten gaat het, wat zijn de verschillende diensten die verleend moeten worden, op welke product-marktcombinaties wordt het accent gelegd, enzovoorts? – maar bij dit aandachtsgebied gaat het vooral om de meetbaarheid en om de verwijzing naar de andere aandachtsgebieden. Welke processen zijn dan cruciaal, welk personeelsbeleid is nodig, wat is dan de gewenste stijl van leiderschap, hoe de resources in te zetten en welk effect wordt er verwacht op de klant, de leverancier, de medewerker, de maatschappij, de aandeelhouder, de financier, het ledenbestand, de bestuurder en wat is het resultaat dat zij mogen verwachten? Met andere woorden, dit aandachtsgebied vraagt vooral attentie voor de bedrijfsvoeringsaspecten van de strategie en het beleidsplan. In het INK-managementmodel wordt dat omschreven met: 'De manier waarop de organisatie haar missie implementeert door een heldere voor alle stakeholders uitgewerkte strategie, die wordt vertaald in concreet beleid, plannen en budgetten; de informatiebronnen die aan de strategie ten grondslag liggen en de wijze waarop intern en extern wordt gecommuniceerd'. *Transparantie* als kenmerk voor een excellente organisatie!

Bestuur en financiers

Opvallend in de ontstaansgeschiedenis van het model is die van het aandachtsgebied *Bestuur en financiers*. Dit aandachtsgebied is niet door de veertien presidenten ingebracht maar op het laatste moment door de werkgroep die het model heeft uitgewerkt, onder de naam 'business results'. De idee daarachter was: 'Mooi als een organisatie over een goed besturingsmodel beschikt, maar als dat niet tot tastbare resultaten leidt, dan heeft dat weinig zin'. Hier wreekt zich de dubbele gedachte die al bij het begin van het ontstaan van het model een rol heeft gespeeld. In eerste instantie was het bedoeld als een meetinstrument om te kunnen bepalen of een organisatie als winnaar van de European Quality Award dan wel van de Nederlandse Kwaliteitsprijs kon worden uitgeroepen of in aanmerking kwam voor de Nederlandse Kwaliteitsonderscheiding. Tegen die achtergrond is het te billijken dat men ook 'resultaten wilde zien'. Beide modellen hebben echter vooral hun waarde bewezen als middel voor (self)assessment. Dan gaat het wel zuiver om de aanwezigheid en de werking van het besturingsmodel. De uitgestippelde strategie is dan het vertrekpunt, geplaatst buiten of voor het model. Het concrete resultaat wordt dan achter het model geplaatst, en dus in feite ook daarbuiten. De ingewikkelde discussie over de relatie of spanning tussen het EFQM/INK-managementmodel enerzijds en de Business Balanced Scorecard anderzijds, dan wel de vraag of het één een alternatief is voor het ander, valt met deze zienswijze ook gelijk weg. Een organisatie bepaalt haar strategie, eventueel in de termen die het Vierfasenmodel® hanteert, richt haar organisatie in langs de lijnen van het EFQM/INK-managementmodel en meet de concrete resultaten eventueel met behulp van de Business Balanced Scorecard. Op die wijze wordt ook tegemoetgekomen aan een belangrijk kritiekpunt op de Business Balanced Scorecard, namelijk dat het benoemen van doelstellingen en het meten of die ook gehaald zijn alleen maar leidt tot demotivatie en frustratie als niet wordt aangegeven hoe die wel gehaald kunnen worden als dat

nog niet gelukt is. Bij dat laatste kan nu juist het EFQM/INK-managementmodel een krachtig hulpmiddel zijn.

Ondanks dit alles hanteert de EFQM nog steeds de naam *business results* voor dit 'area to adress'. In het INK-managementmodel heeft jarenlang een vergelijkbare term gestaan, lange tijd opgedeeld in financiën en operationeel resultaat. In de laatste versie is duidelijk gekozen voor een naam waar dit aandachtsgebied in feite voor moet staan, namelijk *Bestuur en financiers*, daarmee uitdrukking gevend aan de belangrijkheid van deze stakeholders naast de andere. Daarmee is het model nog sterker de uitdrukking geworden van het zogenoemde Rijnlandse model, 'stakeholder oriented'-denken (gericht op meerdere belanghebbenden) waar de initiatiefnemers van de EFQM naar op zoek waren als tegenwicht voor de Malcolm Baldrige Award, die de impliciete uitwerking is van het Angelsaksische, 'shareholder driven'-denken (gericht op de aandeelhouder als belangrijkste belanghebbende). Opgemerkt moet worden dat de verplichting die het management heeft er alles aan te doen om de 'shareholdervalue' of 'aandeelhouderswaarde' te vergroten, zoals die in het Angelsaksische model geldt, in de Verenigde Staten zelfs in de wet is vastgelegd. Het Rijnlandse model probeert lering te trekken uit de meer dan duizendjarige Europese geschiedenis van onderlinge conflicten, die uiteindelijk tot het inzicht heeft geleid dat rekening houden met de belangen van alle partijen de beste basis is voor vrede, rust en welvaart. Zoals bij de beschrijving van het aandachtsgebied *Medewerkers* ook nog eens naar voren komt, is er naast het verschil van opvatting over de zogenoemde 'stakeholder'-benadering of het vergroten van de 'shareholdervalue' als ultieme opdracht van de organisatie, ook verschil van opvatting over de positie van de werknemers in de organisatie. Mensen zijn geen resources, zoals dat geldt in de Angelsaksische benadering, maar de feitelijke elementen waaruit de organisatie is opgebouwd en waartussen zich tal van bewuste en onbewuste processen afspelen. De keuze voor het Rijnlandse model is meer dan principieel, men zou het kunnen zien als de ideologie achter het INK-managementmodel. *Samenwerking* als één van de fundamentele kenmerken van de excellente organisatie vindt hierin haar vertaling.

In de tijd dat het INK-managementmodel het aandachtsgebied nog aanduidde met *Eindresultaten*, had dit tot gevolg dat er toch iets ontstond van: 'Is er winst gemaakt?'. Zo ja, dan was alles wat toegerekend kan worden aan de andere aandachtsgebieden blijkbaar goed of verdedigbaar. Dat komt toch niet overeen met de gedachte: 'In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst'. Het INK-managementmodel is vooral bedoeld een denkraam te zijn om de organisatie geschikt te maken voor de toekomst. Het is zeker waar dat het model bruikbaar is voor analyse: 'Welke organisatorische maatregelen hebben bijgedragen tot het succes?'. De vraag daar onmiddellijk aan gekoppeld is: 'En wat moet er gebeuren om te anticiperen op de te verwachten ontwikkelingen?'. Change the winning team!!! En dat vraagt lef, één van de andere fundamentele kenmerken van een excellente organisatie, *leiderschap met lef*. Deze overwegingen en het idee dat ook het aandachtsgebied Eindresultaten staat voor een groep van stakeholders, is reden geweest het aandachtsgebied voortaan te benoemen als Bestuur en financiers. Daarmee is de hele groep van aandachtsgebieden die onder de categorie 'resultaat' vallen – Klanten en leveranciers, Medewerkers, Maatschappij én Bestuur en financiers – een vraag aan het management geworden: 'Heeft de organisatie methoden in huis die ertoe leiden dat zij weet wat

het effect van haar handelen is op haar stakeholders, kwantitatief en kwalitatief?'. Of dat effect overeenkomt met wat men met het strategisch plan wilde bereiken, dan wel of het overeenkomt met de beleidsdoelstellingen is een *deelvraag*.

Principiëler is de vraag hoe de effectmetingen doorwerken naar de andere aandachtsgebieden en of het geheel wordt doorzien én gecommuniceerd, een ander kenmerk van een excellente organisatie, namelijk *transparantie*. De naam van het aandachtsgebied, *Bestuur en financiers*, drukt duidelijk uit wie hier de stakeholders zijn. Binnen dit aandachtsgebied zijn twee groepen van prestaties genoemd. Laatstgenoemde groep stakeholders zal in de eerste plaats gevoelig zijn voor de financiële prestatie van de organisatie, zoals de aandeelhouders, financiers en budgetverstrekende instanties. Eerstgenoemde groep zal in haar meningsvorming over de organisatie gevoeliger zijn voor de meer operationele prestaties. Te denken valt aan hogere bestuurslagen, overkoepelende instanties, raden van bestuur, raden van commissarissen of politieke lichamen met een controlerende taak. Ook het management van de organisatie zelf zou tot deze groep van stakeholders kunnen worden gerekend. Het moge duidelijk zijn dat het beantwoorden van de vraag: 'Hoe geeft het management aandacht aan het onderwerp eindresultaten?', dus meer is dan een reeks cijfers. Het gaat vooral om de vraag: 'Hoe meet het management het effect dat de organisatie heeft op deze groep van stakeholders en wat is dat effect dan uiteindelijk?'.

Management van middelen

Stakeholders die tot het aandachtsgebied Bestuur en financiers worden gerekend, zullen naar alle waarschijnlijkheid hun oordeel vooral baseren op de vraag: 'Hoe is de organisatie omgegaan met haar middelen?'. Alle reden voor de makers van het EFQM-model daar een apart aandachtsgebied, *resource management*, in het model voor op te nemen. In het INK-managementmodel wordt dit gebied *Management van middelen* genoemd. Als men naar de oorspronkelijke onderverdeling van dit aandachtsgebied kijkt, dan valt op dat naast traditionele middelen als geld en materiaal en materieel ook kennis én informatie met nadruk werden benoemd. Een andere 'resource', die zeker met de komst van de Malcolm Baldrige Award Criteria nog eens extra in de belangstelling is gekomen, de 'human resource', is zeer bewust en om principiële redenen niet in het aandachtsgebied *resource management* of *middelen* opgenomen. Het gaat hier om het al eerder genoemde verschil tussen de Rijnlandse en Angelsaksische benadering, namelijk om de positie van de werknemer. In het Rijnlandse model geldt de opvatting dat mensen niet mogen worden behandeld op de manier waarop men omgaat met geld en goederen, namelijk inkopen, exploiteren en afstoten als ze voor de organisatie niet langer van nut zijn. Wederom een ideologische keuze die aan het INK-managementmodel ten grondslag ligt.

Anders dan in het INK-managementmodel zijn in het EFQM-model toeleveranciers en andere zakelijke partners aan het aandachtsgebied *resources* toegevoegd. In afwijking van laatstgenoemd model onderkent het model van het INK ook nog eens ontwikkelingsfasen, waaronder de fase 'ketengeoriënteerd'. Als men in het INK-managementmodel de Europese keuze om zakelijke partners als resources te zien, zou hebben gevolgd, dan zou dat tot inconsistenties hebben geleid, met name in die fase.

Kennis en informatie als middelen beschouwen was nieuw, zeker in de periode waarin het INK-managementmodel is ontstaan. De aandacht voor de 'lerende organisatie', die

vooral in de periode daarna is gekomen, geeft, naast de explosie van aandacht voor alles wat met behulp van informatie- en communicatietechnologie in diezelfde periode is ontstaan, niet helemaal het antwoord op de vraag wat er met het aandachtsgebied Management van middelen wordt bedoeld. De vraag is vooral: 'Hoe geeft het management aandacht aan de wijze waarop middelen worden aangetrokken (absorptie), in de organisatie worden verspreid (distributie), worden gebruikt (exploitatie) en door de organisatie zelf worden gemaakt (generatie)⁶. Wat die middelen dan zijn en welke vorm' ze hebben aangenomen, kan voor elke organisatie anders zijn. Deze benadering is terug te vinden in de nieuwste versie van het INK-managementmodel, waarin geld, kennis, technologie en materialen als middelen worden genoemd. Deze benadering sluit in feite ook goed aan bij het procesdenken. Vanuit die opvatting is alles in termen van een proces uit te drukken, dus ook elk aandachtsgebied van het EFQM/INK-managementmodel. Het *proces* kan dan uitgedrukt worden op de manier waarop Sprenger (1995) dat doet en zoals dat hiervoor is beschreven: absorptie, distributie, generatie en exploitatie.

Management van medewerkers

Dat in de opvatting van het EFQM/INK-managementmodel mensen geen middelen, resources, zijn is al eerder opgemerkt. Als werknemers geen resources zijn, wat zijn ze dan wel? Het INK-managementmodel huldigt de opvatting dat organisaties samenwerkingsverbanden van mensen zijn. Zij vormen niet alleen de organisatie, zij *zijn* de organisatie en waar het op aankomt is *afstemming en samenwerking*. Alle reden dus om in het model een aandachtsgebied *Management van medewerkers* op te nemen. Samenwerking wordt in het INK-managementmodel gezien als één van de kenmerken van een excellente organisatie. Samenwerking kan ook worden gezien als het 'socialisatievermogen' van de organisatie. Socialisatievermogen slaat op het vermogen mensen zodanig met elkaar te laten samenwerken dat ze als het ware boven zichzelf worden uitgetild, tot meer in staat blijken dan ze alleen zouden kunnen of zelf gedacht zouden hebben. Dat begint al bij het aannemen van medewerkers. In het Rijnlandse model wordt ervan uitgegaan dat de organisatie en de medewerker een verbinding met elkaar aangaan die verplichtingen over en weer stelt. Daarvoor is het nodig te weten wat de medewerker kan en wat de organisatie vraagt en te bieden heeft. Het aandachtsgebied Management van medewerkers omvat uiteraard niet alleen het aannameproces, maar alles wat onder personeelsbeleid kan worden verstaan: opleiding, loopbaanbegeleiding, beloningsbeleid, enzovoorts, evenals een passende manier van uit elkaar gaan die mogelijke schade voor beide partijen tot een minimum beperkt. Het streven is te komen tot een situatie waarin medewerkers de strategie en het beleid van de organisatie kennen, weten welke resources beschikbaar zijn en in staat zijn de processen te laten verlopen zoals ze gedacht waren. Zij zijn op de hoogte hoe de verschillende stakeholders over de organisatie denken en weten hoe de organisatie met de meningen denkt om te gaan.

Medewerkers

Naast het aandachtsgebied *Management van medewerkers* is er in de groep resultaatgebieden ook nog het aandachtsgebied *Medewerkers*. De gedachte daarachter is dat medewerkers niet alleen de organisatie vormen en daarbinnen samenwerken, maar dat zij ook belanghebbenden, stakeholders, zijn. Zij zullen zich vanuit hun eigen belangen geredeneerd een mening over die organisatie vormen. Net als bij alle andere stakehol-

ders is het van belang dat de organisatie ook hun mening kent. Ook hier geldt dat het er in principe niet om gaat of de medewerkers 'tevreden' zijn, maar dat het erom gaat hoe zij over de organisatie oordelen en wat de consequentie daarvan is voor hun handelen. Het navragen van de mening die medewerkers over de organisatie hebben, vaak in de vorm van een medewerkerstevredenheidsmeting, vergroot de transparantie van de organisatie. Naar beide kanten, want uit de vragen die gesteld worden kan de medewerker opmaken wat het management belangrijk vindt om te weten en omgekeerd weet het management hoe medewerkers over bepaalde zaken denken. Het erkennen van medewerkers als stakeholders, door hen systematisch te bevragen naar hun beeld van het functioneren van de organisatie, draagt bij aan het feit dat ze zich ook werkelijk als stakeholder voelen aangesproken.

Leiderschap

Zowel de Malcolm Baldrige Award Criteria als het INK-managementmodel zet *Leiderschap* als aandachtsgebied voorop. Toch is er een belangrijk verschil in opvattingen. Is het in het Amerikaanse model zo dat leiderschap wordt gezien als een eigenschap van de man of vrouw aan de top, in de Europese benadering gaat het vooral om de houding die in de organisatie wordt aangenomen. Leiderschap als eigenschap van de top houdt in dat men ervan uitgaat dat het om specifieke kenmerken gaat die slechts een beperkt aantal mensen vertoont. Mensen met dat talent moeten helder doel en richting van de organisatie aangeven en bovendien duidelijk maken hoe dat doel kan worden bereikt. Belangrijk daarbij is dat medewerkers worden gestimuleerd zich aan dat doel te verbinden. Financiële beloning en deel hebben aan het collectieve succes zijn de belangrijkste motivatoren. In de benadering die besloten ligt in het INK-managementmodel gelden deze zaken ook, maar ligt de nadruk minder op de man of vrouw aan de top. De nadruk ligt vooral op 'je verantwoordelijk voelen voor het gedrag van de ander'. Daarmee is leiderschap in feite iets geworden voor alle medewerkers van de organisatie en is de centrale vraag: 'Is er een klimaat waarin het mogelijk is dat men elkaar aanspreekt, verticaal én horizontaal, top-down én bottom-up, op elkaars gedrag in relatie tot wat de organisatie nastreeft en over wat daarvoor van eenieder wordt verwacht?'. Het collectieve succes is dan ook werkelijk een collectieve prestatie. De taak van de top is vooral zingeving en de motivatie moet bestaan uit meer dan alleen het uitdelen van financiële prikkels. Het succes van de organisatie is te meten in toename van het materiële vermogen, commerciële vermogen, socialisatievermogen en denkvermogen. Voor de individuele medewerker kunnen dat zijn inkomen, het hebben van als zinvol ervaren werk, een stimulerende werkomgeving en de mogelijkheid van persoonlijke groei. Dit laatste eventueel uit te drukken in ervaring en weerbaarheid op de arbeidsmarkt, want ook het INK-managementmodel gaat ervan uit dat de relatie tussen medewerker en organisatie niet eeuwig is. Het adagium van dit aandachtsgebied is: *Leiderschap, niet alleen de taak van de top.*

Maatschappij

De organisatie in haar maatschappelijke context is een deel van de definitie van bedrijfs- en bestuurskunde, namelijk de gedachte dat de legitimiteit van de organisatie in haar omgeving ligt. Als we het dan hebben over de kwaliteit van de organisatie dan gaat het in feite dus ook om de vraag: 'Hoe opereert de organisatie in haar maatschappelijke

context?’. Toen de makers van het EFQM-model daarin het aandachtsgebied ‘Impact on society’, respectievelijk die van het INK-managementmodel daarin *Maatschappij* opnamen, waren zij daarmee duidelijk hun tijd vooruit. Inmiddels is het geen discussie meer dat organisaties hun verantwoordelijkheid voor het milieu dienen te nemen en zijn we op een punt aangeland waar maatschappelijk verantwoord ondernemen voluit op de agenda staat. Toch is dat niet helemaal wat het INK-managementmodel met dit aandachtsgebied bedoelt. Allereerst gaat het hier om een ‘resultaat’gebied en handelt het dus om (een divers samengestelde groep van) stakeholders. Stakeholders die menen dat om het simpele feit dat de organisatie deel uitmaakt van de maatschappij, zij dus ook gebruikmaakt van de vermogens en voorzieningen van die maatschappij, net als de stakeholders daar zelf overigens ook gebruik van maken. Zij uiten hun mening door het beïnvloeden van de wet- en regelgeving of geven in meer directe zin uiting aan hun verwachtingen of opvattingen. Voor de organisatie geldt dat haar ‘licence to operate’⁸ ter discussie staat.

De bijdrage die het INK-managementmodel aan dit vraagstuk te bieden heeft, is: beschouw de maatschappij als een stakeholder. Net als alle groepen van stakeholders is ook deze groep divers en zijn de belangen, verwachtingen en opvattingen zeker niet eenduidig, vaker zelfs tegenstrijdig. Dit betekent in termen van het INK-managementmodel dat de organisatie hier een strategie en beleid voor zal moeten uitstippelen die voldoen aan wat bij het aandachtsgebied *Strategie en beleid* is genoemd. Als gevolg daarvan zullen hier resources op moeten worden ingezet, processen moeten worden ingericht en een personeelsbeleid moeten worden ontwikkeld, en zal dit geheel in relatie moeten worden gebracht met de stijl van *Leiderschap*. Bij dat aandachtsgebied is al opgemerkt dat het hierbij onder andere ook gaat om ‘zingeving’. Zingeving in combinatie met het onder woorden brengen van wat de normen en waarden zijn die de organisatie hanteert (‘leiderschap met lef’) en hoe de organisatie denkt om te gaan met haar omgeving door transparantie en op basis van samenwerking. Het meetveld *Maatschappij* blijft in die opvatting een vrij instrumenteel aandachtsgebied net als andere aandachtsgebieden van de groep resultaten en ook hier geldt de vraag: ‘Is er aandacht voor het effect dat de organisatie heeft op de maatschappij en als men dat effect kent, wat wordt er dan mee gedaan?’.

Verbeteren en vernieuwen

Het tiende aandachtsgebied van het EFQM/INK-managementmodel betreft het sluiten van de PDCA-cirkel. PDCA staat, zoals reeds eerder vermeld, voor Plan, Do, Check en Act en staat ook wel bekend als de Deming Cycle, een ietwat onterechte naam. De cyclus is weliswaar beroemd geworden door het werk van Deming maar bedacht door zijn voormalige chef Shewhart. De PDCA-cyclus oogt nogal triviaal maar wordt in de praktijk zelden consequent toegepast. Het kan zijn dat de reden daarvoor in onze cultuur ligt, maar feit is dat in organisaties dit principe blijkbaar moeilijk is vast te houden. ‘Plan’ lukt wel en in de meeste organisaties is het schrijven van een strategisch en/of beleidsplan een vast onderdeel van de jaarplanning. Zonder ‘do’ zal de organisatie buitengewoon kort bestaan. Het probleem ontstaat echter bij ‘check’. Niet dat organisaties niet hun resultaten meten, of één of ander financieel verslag maken, al was het maar omdat de wetgever organisaties daartoe dwingt, maar echt nagaan of de voorgenomen plannen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd is eerder uitzondering dan

regel. Misschien ligt de oorzaak ook wel in het gegeven dat ‘succes vele vaders heeft’, en dat als het eens wat minder is gegaan er al snel de neiging ontstaat een zondebok aan te wijzen. Het INK-managementmodel pleit, net als de Europese, Amerikaanse en Japanse alternatieven, er echter voor jaarlijks een grondige evaluatie te maken. Niet alleen over wat er is bereikt maar ook en misschien wel vooral *hoe* het resultaat tot stand is gekomen. Wat waren de plannen, welke processen waren daarbij cruciaal en hoe zijn die processen dan verlopen?

Als men het INK-managementmodel zou willen opdelen, zou men kunnen stellen dat *Leiderschap* en *Strategie en beleid* onder de categorie ‘Plan’ vallen. *Management van medewerkers*, *Management van middelen* en *Management van processen* zijn dan te verstaan als ‘do’, vandaar dat ook de actieve vorm van management aan die aandachtsgebieden is toegevoegd. De resultaatgebieden *Medewerkers*, *Klanten en leveranciers*, *Maatschappij* en *Bestuur en financiers* zijn als ‘check’ op te vatten. Immers, het ging bij deze aandachtsgebieden vooral om de vraag: ‘Wat is het effect op.....?’. Wat rest is het aandachtsgebied gericht op ‘act’. Dit aandachtsgebied handelt over de vraag: ‘Hoe wordt het effect dat we op de stakeholders hebben, vertaald in acties?’ Dit zal voornamelijk gebeuren door het aanpassen van de strategie en vertaald worden in beleidsplannen, naast onmiddellijk reageren op wat waargenomen wordt. In combinatie hiermee kan de organisatie ervoor kiezen een scorecard te maken met behulp waarvan de te bereiken resultaten op een structurele wijze kunnen worden gemeten. Gebruikelijk is zo’n scorecard te verdelen in financiële, klant-, leer- en procesverbeteringsdoelstellingen⁹ of langs de al eerder genoemde vermogens: materieel, commercieel-, socialisatie- en denkvermogen. Het INK-managementmodel doet geen uitspraak of van organisaties verwacht wordt dat zij een scorecardmethodiek toepassen en welke indeling zij eventueel zouden moeten gebruiken. Zoals bij alle aandachtsgebieden stelt het management slechts de vraag: ‘Hoe is dat in mijn organisatie geregeld?’ Zie ook figuur 4.7 (blz. 289).

1.1.4 De ontwikkelingsfasen van het INK-managementmodel

Tot 2008 waren de ontwikkelingsfasen wel de meest kenmerkende elementen van het INK-managementmodel. In de nieuwe opzet van het model wordt daar anders mee omgegaan dan tot dan toe. Reden was vooral dat het INK-managementmodel steeds meer een meetinstrument werd, onder het motto ‘hoe meer fasen en hoe meer punten des te beter’. Dit ondanks het feit dat het INK steeds heeft benadrukt dat de fasen niet zo moesten worden geïnterpreteerd. In paragraaf 4.3.2 waar we de bruikbaarheid van de ontwikkelingsfasen voor de not-for-profitorganisatie bespreken, wordt dat nog eens onderbouwd. Het INK-managementmodel is vooral een instrument om de organisatie in beweging te brengen en sluit daarmee nog altijd aan bij het idee dat een organisatie geen statische structuur is, maar leeft en beweegt, ergo voortdurend verandert, een complex van processen is. Zolang men dit voor ogen heeft en vasthoudt aan het idee dat fase 1-denken niet beter maar vooral anders is dan het denken in fase 2 enzovoort, dan heeft het denken in ontwikkelingsfasen naar onze mening nog altijd waarde. Ze drukken de beweging uit die op gang komt in organisaties die zich gericht gaan bezighouden met de kwaliteit van die organisatie. Strikt genomen is het denken in ontwikkelingsfasen een ander soort principe dan de basisprincipes achter het

INK-managementmodel. De tien aandachtsgebieden zijn min of meer ideologisch van aard en zijn op niet-wetenschappelijke wijze totstandgekomen. Het wetenschappelijke bewijs is meer achteraf geleverd. Organisaties die hun sturing inrichten op basis van het model, slagen er beter in te anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving dan organisaties die dat niet doen. Het concept¹⁰ van ontwikkelingsfasen is een wetenschappelijke theorie, afgeleid van de evolutietheorie. Het idee is dat spontaan of onder invloed van de omstandigheden zich nieuwe vormen ontwikkelen, die in feite mutaties van eerdere vormen zijn. Als gevolg hiervan zijn de meeste kenmerken van de oude vorm bewaard gebleven, alleen kunnen de betekenis en het belang ervan zijn veranderd. Een verandering die heeft plaatsgevonden onder invloed van nieuwe kenmerken, die aan de oude vorm zijn 'toegevoegd'. Het kan zijn dat sommige 'oude' kenmerken zodanig aan betekenis inboeten dat ze nog slechts rudimentair aanwezig zijn en dat zo'n kenmerk in de 'nieuwe' vorm het moet afleggen tegen een 'oudere' vorm. In de softwarewereld spreekt men niet over vormen of fasen, maar over generaties. Het is zeker niet altijd zo dat de nieuwe vorm de oude verdringt. Meestal blijven beide naast elkaar voortbestaan, elk met hun eigen sterke en zwakke kanten en elk in staat te overleven. Juist doordat elke vorm een eigen plek weet te veroveren of te behouden en een eigen wijze van overleven kent, kunnen die 'meerdere soorten' naast elkaar ontstaan en bestaan. Qua 'overlevingskracht' is de een niet beter dan de ander, alleen anders. De latere vorm is hooguit complexer, maar die complexiteit is niet zelden tevens de oorzaak van een grotere kwetsbaarheid. Binnen het INK-managementmodel zou het ook juister zijn te spreken over 'graden van complexiteit', dan over het meer ingeburgerde begrip fasen. Het concept van fasendenken, evolutiedenken, past ook in de westerse traditie van lineair denken, van het begin tot het eind. Het meer Aziatisch getinte denken is het denken in cycli en een combinatie vormt het denken in spiralen. Men komt steeds weer terug op eenzelfde punt, alleen nu met meer kennis en ervaring. In de epiloog van dit boek wordt ervoor gepleit de fasen van het INK-managementmodel dan ook vooral als een cyclus of eigenlijk liever nog als een spiraal op te vatten. Consequentie is wel dat er een andere naam voor fase 5 'transformatiegeoriënteerd' moet komen. Verderop wordt dan ook een oud voorstel nog eens herhaald om die fase 'maatschappijgeoriënteerd' te noemen. De cyclus of spiraal wordt dan: activiteitgeoriënteerd, procesgeoriënteerd, systeemgeoriënteerd, ketengeoriënteerd, maatschappijgeoriënteerd, activiteitgeoriënteerd, procesgeoriënteerd, systeemgeoriënteerd, enzovoorts, enzovoorts. Begin en eind hebben dan geen betekenis meer en men valt niet zo gemakkelijk meer in de valkuil van beter of slechter, maar het idee van complexer blijft omdat er geleerd is.

Sinds de introductie van het INK-managementmodel in 1993 is gebleken dat het idee van ontwikkelingsfasen tot de bijzondere kracht van het model behoort en dit het INK-managementmodel meer nog dan het EFQM-model tot een buitengewoon krachtig hulpmiddel voor het management van organisaties maakt. Het levert het concept op dat elke organisatie zo haar eigen niveau van complexiteit heeft. Van groot belang daarbij is wel dat men de verschillende aandachtsgebieden op nagenoeg hetzelfde complexiteitsniveau inricht. Enkele aandachtsgebieden mogen wel een beetje 'vooruit' lopen of, preciezer gesteld, iets complexer worden ingericht, maar de verschillen mogen niet te groot worden. Dit laatste leidt er namelijk toe dat er verwarring in de organisatie ont-

staat over hoe een aandachtsgebied in te richten. Het voordeel van het hebben van ontwikkelingsfasen is dat een organisatie kan vaststellen welk complexiteitsniveau men heeft en men zich tegelijk de vraag kan stellen: 'Is dat goed genoeg voor ons?'. Elke vorm heeft immers zo zijn eigen sterke en zwakke punten en tegenover de grotere kwetsbaarheid van een complexere organisatie staat dat die complexiteit het gevolg is van succesvol reageren op de organisatorische consequenties van groei en de wens te willen anticiperen op een wijdere buitenwereld.

Bij het vaststellen van de verschillende ontwikkelingsfasen is in feite teruggegrepen op de ontwikkeling die de zorg voor kwaliteit in de loop van de eeuwen heeft gekend. Deze ontwikkeling is opgedeeld in vijf fasen, waarvan de eerste, activiteitgeoriënteerd, de hele periode beslaat van wat al als zorg voor kwaliteit bij de Egyptenaren te zien was tot en met het gildesysteem. De tweede fase, procesgeoriënteerd, is ontstaan tijdens de opkomst van het industriële tijdperk, iets wat in Nederland pas in de jaren vijftig van de vorige eeuw echt speelde. Het beschouwen van organisaties als systemen is van daarna en wordt in het INK-managementmodel benoemd als systeemgeoriënteerd. Het INK-managementmodel maakt geen verdeling tussen open en gesloten systemen. Met als uitgangspunt deze tweedeling, die in de jaren zeventig samen met de opkomst van de marketing is ontstaan, wordt in andere managementtheorieën de overgang van gesloten naar open systeem wel als een belangrijke mijlpaal in de ontwikkeling van een organisatie beschouwd. Het INK-managementmodel is echter bedoeld voor organisaties van nu en sluit zich aan bij het Rijnlandse gedachtegoed. Als gevolg hiervan wordt gesteld dat elke organisatie, ongeacht haar ontwikkelingsfase, te maken heeft met verschillende stakeholders en dus altijd als een open systeem moet worden benaderd. Van latere datum dan het denken in open systemen is het denken in bedrijfskolommen, strategische allianties en netwerken. Deze fase wordt in het INK-managementmodel omschreven als ketengeoriënteerd. En kan worden beschouwd als een te verwachten 'mutatie' van een open systeem. Net zo'n te verwachten 'mutatie' is maatschappijgeoriënteerd. Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan worden beschouwd als een uitkomst van de aandacht voor milieu, veiligheid en arbeidsomstandigheden. Het kan ook worden gezien als een opstap naar duurzaam ondernemen in het besef dat wil de mensheid de aarde leefbaar houden, er grenzen moeten worden gesteld gegeven het feit dat de hoeveelheid grondstoffen en natuurlijke hulpbronnen beperkt is. De aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen is iets wat zich aan het begin van de eenentwintigste eeuw aandient en laat zich goed verstaan met wat het INK-managementmodel aan managers als instrument heeft te bieden. Vooralsnog heeft het INK er echter voor gekozen deze fase niet maatschappijgeoriënteerd maar transformatiegeoriënteerd te noemen.

De verschillen tussen de fasen zijn naar vier aspecten¹¹ onder te verdelen:

- de 'constructie' ofwel de vorm of inrichting van de organisatie;
- het 'control'¹²-systeem ofwel de wijze waarop de organisatie wordt gemonitord;
- de 'constitutie' ofwel de basisideeën die achter de organisatie steken;
- de 'chemie' die in de organisatie wordt verondersteld of nagestreefd.

Bij de beschrijving van de verschillende ontwikkelingsfasen zal opvallen dat steeds een

andere volgorde van deze aspecten wordt gevolgd. De reden daarvoor is dat de belangrijkheid van de aspecten ten opzichte van elkaar per fase anders is. Een nadere verklaring is te lezen in paragraaf 2.9 waar de SqEME®-methode wordt besproken en waar deze vier aspecten een onderdeel van de bespreking vormen.

Aan het INK-managementmodel is ook de mogelijkheid van het verkrijgen van een prijs of onderscheiding verbonden. Organisaties die er blijkbaar in geslaagd zijn een hoog complexiteitsniveau aan te houden leveren uiteraard een bijzondere prestatie en om die reden komen zij in aanmerking voor een kwaliteitsprijs of -onderscheiding. Uitdrukkelijk is daarmee niet gezegd dat elke organisatie naar dat niveau moet streven. Wel hebben deze organisaties blijkbaar iets ontwikkeld of geleerd wat ter inspiratie voor anderen kan dienen. En dat is het hele idee achter het INK. Een onderscheiding is er weggelegd voor die organisaties die erin zijn geslaagd van het ene complexiteitsniveau in een ander, meer complexer, te transformeren. Dit transformatieproces heeft zo zijn eigen drempels en obstakels. Redenen genoeg om organisaties die met succes die hebben weten te overwinnen, te erkennen met een onderscheiding. In paragraaf 1.1.6 wordt dit transformatieproces nader getypeerd (als zogenaamde ‘vierde vorm’ van procesmanagement), en in hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op dit transformatieproces.

Fase 1. Activiteitgeoriënteerd

Activiteitgeoriënteerd is de eerste ontwikkelingsfase of graad van complexiteit die het INK-managementmodel onderkent.

De *constructie* van de organisatie is vaak informeel en derhalve weinig gestructureerd. Daar waar wel een structuur is aangebracht, is die veelal intuïtief totstandgekomen en niet terug te voeren op het bewust hanteren van een organisatietheorie. Bewust structuur aanbrengen wordt gehinderd door angst voor bureaucratie. Organisaties in deze ontwikkelingsfase halen de criteria die bijvoorbeeld door de ISO 9000 worden gesteld, veelal niet en zijn derhalve ook niet certificeerbaar.

De *constitutie* is terug te voeren op de gedachte dat de kracht van de organisatie ligt in het vakmanschap of de professionaliteit van de medewerker, die zijn arbeid verricht met de beste vakman of professional aan de leiding. De aandacht voor kwaliteit is helemaal toegespitst op de aandacht voor de kwaliteit van de producten in de vorm van goederen en diensten die door de organisatie worden voortgebracht. Alles wat men in het traditionele gildensysteem kan terugvinden is voor deze organisatie van waarde, of het nu gaat om de opleiding van de medewerkers via een leerling, gezelschap en meester-systeem of het ter keuring voorleggen van dat wat is geproduceerd aan keurmeesters.

Zowel kleine, hoog-professionele, artistieke organisaties als politieke of sterk ideologische organisaties zijn in deze categorie terug te vinden. Zij kenmerken zich als organisaties waar professionalisering gebeurt door het langdurig opdoen van ervaring onder begeleiding van experts.

De *chemie* berust op het vertrouwen dat ‘peer reviews’, beoordeling door vakgenoten en/of experts, tot de noodzakelijke aanpassingen zullen leiden. Het is dan ook een gebruikelijke vorm van kwaliteitszorg. Veelal wordt niet elk product beoordeeld, maar gebeurt dit steekproefsgewijs en kan de statistiek een goed hulpmiddel bieden bij het vaststellen van de noodzakelijke omvang van de steekproef. Pareto-analyses kunnen helpen vast te stellen welke groep van producten in de vorm van goederen en diensten

in aanmerking komt voor nadere analyse voor verbetering of borging van de kwaliteit. Het kwaliteitssysteem bestaat veelal uit op inspectie gerichte procedures. Het *controlsysteem* is, naast de door de wet gestelde eisen van het voeren van een boekhouding, terug te voeren op een leiderschapstijl die of coachend of autoritair is. Het gezag van de leider is gebaseerd op de erkenning als topprofessional.

Het INK-managementmodel omschrijft de *fase activiteitgeoriënteerd* als: *‘In zijn eigen werksituaties streeft ieder voor zich 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.’*

In de zin ‘Als er klachten zijn probeert de organisatie deze te verhelpen’ schuilt de zwakte van organisaties van deze fase of graad van complexiteit. Immers, de klacht is er en voorlopig is de relatie met de klant verstoord en de reputatie van de organisatie beschadigd. Daarbij komt dat de kosten van het product zijn gemaakt en dat het verhelpen van de klacht alleen maar tot verlies van marge kan leiden. Organisaties die concrete goederen produceren kunnen met eindinspecties nog voorkomen dat de goederen bij de klant terechtkomen. Dit zal waarschijnlijk desondanks gevolgen hebben voor de levertijd en bovendien blijft het feit dat de productiekosten voor het foute product even hoog zijn als voor het goedgekeurde product.

Dienstverlenende organisaties hebben deze mogelijkheid tot herstel niet. Immers, bij diensten is het zo dat zij ‘geconsumeerd’ worden op het moment dat zij worden ‘geproduceerd’. De dienst of prestatie zal in het ergste geval opnieuw moeten worden geleverd, dan wel vindt er geen betaling plaats.

Fase 2. Procesgeoriënteerd

Procesgeoriënteerd is de tweede ontwikkelingsfase of graad van complexiteit die het INK-managementmodel onderscheidt. In feite is het een logische ‘mutatie’ op de fase van activiteitgeoriënteerd. Het mag immers worden verwacht dat organisaties wegen zoeken om de genoemde zwakten van de fase van activiteitgeoriënteerd te verhelpen. Bij het ontstaan van de fase *procesgeoriënteerd* heeft de opkomst van de statistiek een grote rol gespeeld. Beroemde figuren uit de kwaliteitswereld zoals Deming en Juran hebben daarbij aan de basis gestaan, maar misschien meer nog hun gemeenschappelijke chef Shewhart¹³. Andere beroemd geworden namen zijn Ishikawa en Feigenbaum.

De *control* is gebaseerd op het gebruikmaken van statistische technieken. De statistiek heeft het mogelijk gemaakt met behulp van het meten aan de producten vast te stellen of de voorliggende productieprocessen, statistisch gesproken, beheerst verlopen of niet. Dat statistisch gesproken beheerst verlopen houdt in dat het proces zich binnen bepaalde grenzen afspeelt en dat er een uitspraak valt te doen over de kans dat het product aan de gestelde eisen zal voldoen of niet. Daarmee wordt het ook mogelijk bepaalde processen of onderdelen daarvan te identificeren als processen waar deze kans moet worden vergroot. Door het opdelen van het te verbeteren proces in deelprocessen en de kans van goed of fout van zo’n deelproces vast te stellen kan men de werkelijke pijnpunten bepalen. Het toepassen van SPC, ‘Statistical Process Control’, is dan ook kenmerkend voor deze fase. Daarnaast maken organisaties die passen in de karakteris-

tieken van deze fase gebruik van planning- en controlesystemen die vooral bedoeld zijn om te kunnen sturen op financieel rendement. De leiderschapstijl is er een die in de literatuur wordt omschreven als 'negotiating'. Er is onderhandeld over welke beloning er tegenover welke prestatie staat en de uitkomst kan in CAO's zijn vastgelegd.

De *chemie* berust eveneens op het vertrouwen in de positieve uitwerking van het toepassen van statistische technieken¹⁴ en SPC. De belangstelling voor SPC is aan het eind van de twintigste eeuw met name in de Verenigde Staten opnieuw flink toegenomen. Eerst bij Motorola en daarna onder leiding van Jack Welch op grote schaal bij General Electric zijn er zogenoemde Six Sigma-programma's opgezet. Six Sigma is een uit de statistiek afgeleid begrip en staat voor 3,4 fouten op één miljoen gebeurtenissen. Het programma houdt in dat medewerkers, zogenoemde 'Blackbelts' en 'Greenbelts', speciaal worden opgeleid voor de taak processen zodanig te verbeteren dat dit hoge niveau wordt gehaald. In feite wordt hiermee de oude kwaliteitsafdeling weer ingesteld, die in de afslankingsoperaties in de jaren daarvoor was gesneuveld.

De *constitutie* is nogal technologisch van aard. Drie elementen, namelijk de 'technologie', de administratieve procedures en de gevoelde noodzaak vroeger of later verantwoording te moeten afleggen aan een 'bevoegd gezag', zijn bepalend voor de inrichting van de organisatie. Er is een sterke oriëntatie op voorschriften, procedures en extern bepaalde criteria. Dit maakt dat organisaties in deze fase zich makkelijk laten inpassen in allerlei certificeringsschema's en ook baat kunnen hebben bij certificering door derden.

Het feit dat de technologie sterk bepalend is voor de inrichting van de organisatie heeft ook grote invloed op de *constructie*, die daardoor als formeel kan worden gekarakteriseerd. Taken en verantwoordelijkheden liggen vast en niet zelden is er een duidelijke scheiding tussen lijn- en staffuncties, waarin ondersteunende specialismen zoals personeelsmanagement, boekhouding maar ook business planning en logistiek bij staffuncties zijn ondergebracht.

Het INK-managementmodel omschrijft de *fase procesgeoriënteerd* als: '*Het voortbrengings- of primaire proces wordt beheerst. De wederzijdse afhankelijkheid komt in beeld. De afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd, taken en verantwoordelijkheden liggen vast. Prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.*'

Het zal duidelijk zijn dat in *procesgeoriënteerde* organisaties de onafhankelijke positie van de professional of de vakman onder druk komt te staan. Een 'mutatie' naar deze fase vindt dan ook vooral uit die hoek de nodige tegenwerking. Het doorgronden van de productieprocessen is niet langer het specifieke kennisdomein van de professional. Productiemedewerkers krijgen, in ieder geval over delen van het proces, evenveel zo niet meer inzicht. Organisaties doen er verstandig aan die inzichten ook te gebruiken en te vertalen in aanpassingen of verbeteringen van het proces. Kan men de verandering van de positie van de professional als een mogelijk nadeel zien, het voordeel van deze fase ligt in ieder geval in het aanboren van grote kostenbesparingen. Immers, fouten worden eerder onderkend en door gedetailleerde kennis van het proces in de toekomst zelfs voorkomen. Dat gaat echter niet vanzelf. Het vergaren van kennis en het investeren in opleidingen en nieuwe productie/werkmethoden gaan daaraan vooraf. 'De cost gaet voor de baet.'