

1.42A Voorbij het INK-managementmodel

Peter Noordhoek*

Het werken met modellen is rationeel. Oorzaak en gevolg worden keurig met elkaar in verband gebracht. Het werken met modellen is ook een teken van vertrouwen: vertrouwen in de ratio, vertrouwen in elkaar. Samen bouwen aan een nieuwe organisatie. Prachtig.

Waarom is dan lang niet iedereen enthousiast als men met 'weer een model' komt? Waarom wordt er zo verschillend op gereageerd en zijn de verwachtingen zowel te hoog als te laag gespannen? Hierop wil de auteur op een paradoxale manier antwoord geven, door modelmatig weer te geven welke reacties mogen worden verwacht als men mensen te lijf gaat met een model. Vanuit de positie van de begeleider van een bijeenkomst rondom het INK-managementmodel wordt geschetst welke reacties deelnemers en leidinggevenden dan kunnen vertonen. Het geheel roept vragen en handvatten op voor de manier waarop modellen doorgaans worden gehanteerd. Het is ook een pleidooi om het denken over de psychologie van individuen en organisaties dichter bij elkaar te brengen.

1.42A.1. Inleiding

Mensen

De afgelopen tien jaar heb ik enkele honderden groepen mensen voor mijn neus gehad in het kader van introducties, positiebepalingen en zelf-evaluaties rondom het INK-managementmodel. Elke keer weer een groep mensen die welwillend of afwachtend naar je opkijkt om met het model aan de slag te gaan. Telkens weer op zoek naar de wisselwerking die bepalend is voor een geslaagde sessie. Hoge en lage verwachtingen, scepsis en enthousiasme, alles elke keer weer in de kiem aanwezig. En steeds weer een uitdaging om medewerkers en leidinggevenden mee te krijgen in een nieuw proces. In zo'n situatie hou je je als begeleider niet erg met het model zelf bezig (al is het leuk om er nog steeds nieuwe dingen in te ontdekken). Het is het groepsproces zelf dat boeit en je als begeleider bezighoudt. In de loop der tijd word je dan zeer bedreven in het inschatten van de reacties van de deelnemers. Ook als je, zoals ik, geen

* Peter Noordhoek is directeur Northedge B.V.

onderwijskundige bent, krijg je al doende een behoorlijke les in de principes die bij een goede overdracht horen.

Daar gaat het hier echter niet om. Interessant is vooral de wisselwerking tussen model en mensen. Hoe reageren deelnemers op het model en wat betekent dat voor de acceptatie of toepassing daarvan?

Mens en model: rode draad

Dit artikel wil enige van de reacties van mensen op modellen verkennen. Het doel is de lezer te laten nadenken over wat er gebeurt als een model wordt geïntroduceerd bij een groep mensen.

De eerste doelgroep die mij voor ogen staat wordt gevormd door degenen die begeleider van een activiteit rondom het INK-managementmodel zijn of worden, dan wel degenen die de begeleider moeten selecteren. Daarnaast is het zeker ook bedoeld voor degenen die gevoel willen krijgen voor wat er gebeurt als men binnen een organisatie met een model (niet per se het INK-managementmodel) aan de gang gaat. Meer algemeen gezegd: de tekst is bedoeld voor iedereen die zich net als ik verwondert over de vreemde, magische, maar toch logische processen die zich afspelen als mensen met een model worden geconfronteerd.

Ik baseer mij op eigen ervaringen en inzichten en ben tegelijk bezig om te abstraheren (een prachtig maar moeilijk woord) richting een conceptueel kader. Kortom, ik doe een beetje moeilijk. De lezer wordt echter voor de moeite van het lezen beloond als hij kan vasthouden aan de volgende rode draad:

- Het perspectief wordt gekozen van de begeleider die zich verwondert over zijn publiek, zijn opdrachtgever en zijn eigen rol.
- De taak van de begeleider is gericht op de introductie van een model ter verbetering van het functioneren van de organisatie en haar medewerkers.
- Het gaat om het zichtbaar maken van gedrag, met name gedrag dat je volgens de ratio niet direct verwacht.
- Dat gebeurt door tegenstellingen zichtbaar te maken.
- De belangrijkste tegenstelling is die tussen ratio en gevoel.
- Daarnaast speelt de tegenstelling tussen extravert en introvert een rol.

Het artikel begint in ieder geval met een behandeling van het model (met name het INK-managementmodel) vanuit de optiek van de systeemleer. Vervolgens worden een drietal perspectieven gehanteerd: dat van de deelnemer, de leider en de begeleider. Daarna wordt het thema nog een keer verbreed. Op een hoger niveau wordt gekeken wat het betekent als het denken vanuit het individuele perspectief wordt verbonden met het

organisatieperspectief. Daar komt ook een opdracht uit voort voor verder nadenken over de relatie tussen mens en model.

Model: sterk in beschrijven, niet in voorschrijven

Elk model is een versimpeling van de werkelijkheid. Heel waar, maar voorstanders van modellen vergeten dat maar al te gemakkelijk. De logica is verleidelijk, de argumentatie lijkt sluitend. Wat vreemd eigenlijk dat niet iedereen er enthousiast van wordt? Modellen zijn bedoeld om complexe situaties te reduceren tot hanteerbare proporties. Tegelijk mag een model niet zo simpel zijn dat het de werkelijkheid geweld aan doet. Een goed model vangt de kern, de essentie van een situatie en geeft de gebruiker de mogelijkheid om er mee te spelen.

Het INK-managementmodel lijkt zo'n systeem te zijn. Wat de meeste mensen ervan kennen is een schets met negen vierkanten, met daarin allerlei termen die voor de bedrijfsvoering van belang kunnen zijn: van leiderschap tot eindresultaten. Toch is dat het minst interessante deel van het model. Het helpt bij de ordening van wat er allemaal in een organisatie gebeurt, maar in het schema zelf zit geen enkele dynamiek. Die dynamiek komt pas in beeld als je weet dat het model is opgebouwd uit een aantal principes waardoor elementen met elkaar worden verbonden. Het is uit dit verbinden van elementen dat een gevoel voor richting ontstaat. Het suggereert waar de organisatie in de toekomst naar toe moet. Op het gevaar af te diep op het INK-managementmodel in te gaan, kun je zeggen dat het model in de kern is opgebouwd uit een aantal 'lagen van betekenis'. Elke laag bestaat uit een aantal elementen, in toenemende mate van complexiteit. Het is een stapeling van principes en elementen, zoals duidelijk wordt uit tabel 1.42A.1.

Tabel 1.42A.1. Elementen INK-managementmodel

Aantal elementen	Samenvatting
2	inzet en resultaat verbinden
4	regelkringen, samen de Deming-cirkel vormend:
5	het verbinden van plan-do-check-act/adapt
9/10	fundamentals: onderliggende waarden
5	9 velden, met een 10 ^e feedbackveld
10/1000	ontwikkelfasen zoals gehanteerd in de hand- leiding
	uitdrukking door auditor van ontwikkelfasen in punten per aspect/totaal

Elke laag beoogt extra betekenis toe te kennen aan verschijnselen die men in de dagelijkse werkelijkheid meent waar te nemen. Veruit de meest genoemde reden om met het model aan de slag te gaan, is het gebrek aan *zicht op samenhang*. De overweldigende complexiteit van het werken in de moderne samenleving zorgt voor een gevoel van onzekerheid. De verschillende niveaus van versimpeling van het INK-managementmodel zorgen voor een *genuanceerd gevoel van onzekerheidsreductie*. Het model is simpel, maar niet te simpel. Op het moment dat de beschuldiging van simplificatie komt, is er altijd weer een volgende of onderliggende laag van betekenissen waarnaar men kan verwijzen. Een beetje begeleider komt op het punt van de analyse nooit in de problemen.

Anders ligt het bij de vraag naar de invoering van het model, als het model dus zijn descriptieve waarde moet loslaten en prescriptief moet gaan werken. Dat is lastiger, en tegelijk onvermijdelijk. Natuurlijk is het voor de deelnemers niet voldoende om *zicht op samenhang* te krijgen, als men al denkt dat het mogelijk of wenselijk is. Altijd moet er tenminste de pretentie zijn dat men vervolgens wat kan *doen*.

Helaas, keer op keer laten deelnemers zien dat ze wel tot prestaties in staat zijn als het gaat om het *plannen* en het *doen*, maar dat evaluatie en het bijstellen van het beleid daar ver bij achterlopen. Dat is jammer voor een model dat daar zwaar op leunt. Zeker binnen de publieke sector zien we organisaties die blijven steken rond de 'tweehonderd punten' (overgang van fase I naar fase II). Braaf wordt dan uitgelegd dat dit kenmerkend is voor beginnende organisaties, maar niet ten onrechte worden scores als deze als een diskwalificatie ervaren. Bestaande prestaties lijken te worden miskend, organisatorisch falen krijgt een persoonlijke dimensie. Daarbij zijn er goede argumenten om te veronderstellen dat het structureel niet lukt om voorbij fase II te komen als het bijvoorbeeld gaat om de ontwikkeling van de overheid¹. De opkomst (en ondergang) van de LPF is een voorbeeld van hoe dat werkt.

Model: een voorbeeld van systeemdenken

De beperkingen van het model vormen geen diskwalificatie voor het gebruik ervan. Niemand mag stoppen met nadenken. Het INK zelf en de professionals eromheen zijn zich daar doorgaans goed van bewust². Toch blijkt het in de praktijk lastig om boven de materie te blijven staan. Steeds moet je je bewust zijn van de aard van het INK-management voordat het wordt losgelaten op een groep mensen.

Technisch gezegd: het model is een toegepaste vorm van systeemdenken, met daarin een aantal organisatiepsychologische aannames³. Het systeemdenken is gericht op het tot stand brengen van regelkringen

zoals de Deming-cirkel. De aannames geven een aantal prikkels weer en veronderstellingen zoals die nodig zijn voor een goede werking van het model. Bekende voorbeelden hiervan zijn de aanname dat goed leiderschap essentieel is voor de ontwikkeling van een organisatie en dat gemotiveerde medewerkers betere resultaten leveren.

Het is deze wisselwerking tussen systeemelementen en (organisatie)psychologische elementen die het werken met het model zo interessant kan maken. Ze zorgen er echter ook voor dat lang niet iedereen zo op het model reageert als de voorstanders ervan verwachten. De deelnemers aan een bijeenkomst mogen dan wel allemaal een agenda voor de bijeenkomst ontvangen hebben, dat betekent nog niet dat ze het ermee eens zijn. Waar je als begeleider wel vanuit kunt gaan is dat ieder een eigen agenda zal meenemen vol bedoelingen en verwachtingen. De kunst voor een goede begeleider is het in overeenstemming brengen van al die agenda's. En dat gaat nooit alleen op basis van verstandelijke overwegingen. De hele persoon doet mee. Het is daarom goed om te kijken naar de mix van rationele en emotionele overwegingen waarmee deelnemers een bijeenkomst benaderen. De schema's die in dit artikel zijn opgenomen (zie de afbeeldingen 1.42A.1, 1.42A.2 en 1.42A.3) zijn voortgekomen uit mijn bezinning op een aantal ruige bijeenkomsten. Deze schema's zijn ongetwijfeld niet origineel. Tegelijk is het me nog niet gelukt te achterhalen wie ze al wel heeft verzonnen. Mijn verzoek is of de lezer daarom mijn naam wil gebruiken bij wijze van bronvermelding.

1.42A.2. Deelnemers

Tussen cynicus en enthousiasteling

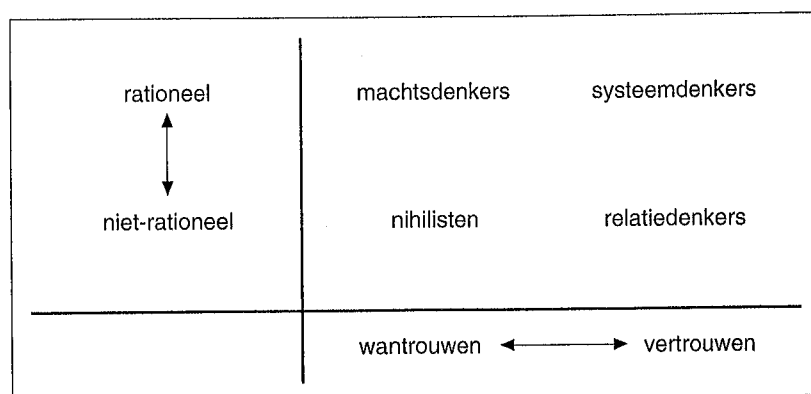
Stelt u zich voor dat u met een groep te maken heeft die aan het INK-managementmodel gaat beginnen. U doet als het ware een voorstelronde en bij elke deelnemer vraagt u zich af hoe hij/zij 'erin zit'. Staat men positief of negatief tegenover het model? Is men enthousiast of juist cynisch? Zit men er uit vrije wil of voelt men zich gestuurd? Wat zijn dan uw conclusies?

Die conclusies kunnen veel betekenis hebben. In bijna alle groepen zit bijvoorbeeld wel iemand die bij de voorbereiding de tekst van de handleiding veel te abstract vond en daar de begeleider wel eens stevig op wil 'kietelen'. Ben je daar als begeleider niet op voorbereid en ga je in de verdediging, dan is de kans groot dat je voor de rest van de bijeenkomst geen gezag meer hebt. Zo is het ook van belang om goed in te schatten wat de leidinggevende in het gezelschap gaat doen. Gaat hij achterover zitten en luisteren, dan krijg je een heel andere bijeenkomst dan wanneer hij naar voren gaat zitten en bij elke gelegenheid zijn woordje doet.

Helaas, het volstaat niet om rekening te houden met de vroege cynicus en de rol van de leidinggevende. De rollen en patronen zijn ingewikkeld. Ingewikkeld genoeg om enige ordening te maken.

Dynamiek bij de deelnemers

Afbeelding 1.42A.1 beoogt vanuit twee elementen de dynamiek aan te geven waarmee deelnemers in een bijeenkomst zitten. Het rationele element en het element van vertrouwen spelen beide altijd een rol, maar steeds op een verschillende manier. Gecombineerd leveren ze een viertal varianten op.



Afb. 1.42A.1. Deelnemersmatrix: voorbij ratio en vertrouwen

De verschillende varianten worden hierna beschreven. Daarbij kent elke variant een *positieve* en een *negatieve* verschijningsvorm. Toch eerst een waarschuwing. Dit soort schema's zijn leuk, vooral voor de systeemdenkers. Maar de kans op een te simpele benadering is altijd aanwezig, zoals de nihilisten u kunnen vertellen. Veel deelnemers zullen kenmerken van alle vier de kwadranten laten zien als de situatie ernaar is. Met die waarschuwing in het achterhoofd kan een schets van de vier varianten worden gegeven, inclusief de manier waarop een bepaald type positief of negatief met het INK-managementmodel zal omgaan.

Systeemdenkers rationeel – vertrouwen

Systeemdenkers hebben in de kern een positief mensbeeld. De intentie tot samenwerking wordt beloond⁴. Samenwerking is een kwestie van duidelijkheid. Rationeel denken geeft duidelijkheid. Duidelijkheid geeft vertrouwen. Vertrouwen is de basis voor verdere samenwerking, et cetera. Systeemdenken is een brede en sterke stroming in het moderne orga-

nisatiedenken. Duizenden vormen, voorbeelden en instrumenten staan ter beschikking⁵.

Let wel: vertrouwen wordt verwacht, niet verondersteld. Systeemdenkers zijn zich over het algemeen wel degelijk bewust dat de eigen vooronderstellingen over hoe een organisatie moet functioneren niet overal worden gedeeld. Ze kunnen zich daarover verbazen, maar zolang er geen rationele tegenargumenten worden gehoord, worden signalen die op een gebrek aan vertrouwen duiden al snel weggeschoven als voorbeelden van weerstand, iets dat zal worden overwonnen in de loop der tijd.

– *positief*

Positief is dat systeemdenkers uit overtuiging achter het model kunnen staan en dan een enorme kracht richting verandering kunnen ontwikkelen. Systeemdenkers denken in termen van verbetering, ze zijn de logische bondgenoten van een vooruitstrevend management. Soms als gelovigen, soms als rustige analisten, willen ze stap voor stap de logica van het model volgen. Als er problemen zijn, dan komen die doorgaans uit de vergelijking en verleiding met andere rationele manieren voort.

– *negatief*

Grootste zwakte is dat ze zich weinig kunnen voorstellen bij de bezwaren van anderen tegen een systematische manier van denken. Het verwijt van naïviteit is niet zelden terecht. Op niet-rationele argumenten reageren ze met meer systeemargumenten. Met andere woorden: ze luisteren slecht.

Machtsdenkers rationeel – wantrouwen

Machtsdenkers zijn de artiesten van het rationele denken. De uitersten van dit rationele denken wordt beschreven door Machiavelli. En hoewel men het vaak anders doet voorkomen, schuilt onder het strikt rationele denken een zware emotionele aanname: mensen zijn niet te vertrouwen. Machtsdenkers zijn denkers in belangen. Ze kunnen de wereld scherper zien dan wie ook, en in dat zien ook nog de basis vinden voor een scherp handelen. Maar machtsdenkers zijn ook degenen die het aan een hoger doel ontbreekt. Modellen en andere instrumenten zullen ze bezien in het licht van het (eigen)belang.

– *positief*

Positief is dat machtsdenkers over een grote veranderkracht kunnen beschikken. Vanuit de analyse van de belangen kunnen ze kracht ontwikkelen en door muren gaan. De realiteit van veel organisaties wordt bepaald door de hiërarchie en het positieospel dat daaromheen hoort, zeker binnen de publieke sector. Systeemdenkers willen daar nogal eens aan voorbijgaan. Machtsdenkers nooit.

– *negatief*

Als je lage verwachtingen over andere mensen hebt, wordt je ook niet snel teleurgesteld. Maar wat is eigenlijk de winst van wantrouwen? Machts-

denkers geloven in ieder geval niet in de kracht van openheid. Op z'n minst wil men de noodzakelijk geachte 'scharrelruimte' hebben. Ook andere fundamentals van het INK, zoals resultaatgerichtheid en samenwerking, bekijken ze al snel met scepsis. Deze machtsdenkers zullen betogen dat ze best verandering willen; maar dan moeten wel eerst 'de anderen' bewegen.

Relatiedenkers niet-rationeel – vertrouwen

Menselijke factoren zijn dominant binnen organisaties. Niet structuren, processen of systemen: *mensen*. Veel leidinggevenden en medewerkers definiëren situaties dan ook in termen van relaties. Anders dan bij de machtsdenkers gaat hieraan niet noodzakelijk een belangenafweging vooraf. Het uitgangspunt is dat het opbouwen van een relatie met iemand altijd goed is: is het niet nu dan wel later. Dit betekent niet dat relatiedenkers altijd denken vanuit vertrouwen. Het betekent wel dat ze zich ten minste indekken tegen van alles door gedrag te vertonen dat op vertrouwen duidt. Met dit alles krijgt het relatiedenken wel snel iets ongerichts: als we het samen maar goed hebben dan komt de rest vanzelf wel. Zo werkt het lang niet altijd.

– positief

Positief is de doorgaans opbouwende benadering van de relatiedenkers. Ze kunnen warmte in verhoudingen brengen, oog hebben voor de kleine menselijke details die het verschil uitmaken tussen succes en falen.

– negatief

Het gevaar van opportunisme is relatiedenkers niet vreemd. Ze zijn eerder volgers dan leiders, eerder meelopers dan vooroplopers. Doen ze mee met de systeemdenkers, dan komen ze met HRM-achtige benaderingen, met het gevaar dat ze voorbijgaan aan de strategische kern.

Nihilisten niet-rationeel – wantrouwen

De nihilisten hebben vaak iets onthechts. Worden ze onder druk gezet, dan vervallen ze al snel in scepsis of cynisme. Hebben ze het gevoel in hun waarde te worden gelaten, dan bieden ze doorkijkjes in de organisatie waar de begeleider vaak meer mee kan doen dan met een opeenstapeling van modellen. Ze hebben een scherp oordeel zonder de vertekening van het eigenbelang, of het moet het belang zijn om met rust te worden gelaten. De nihilisten vertolken in de praktijk de rol van de bewakers van de status quo.

– positief

Positief is dat ze heerlijke dwarskijkers kunnen zijn. Ongehinderd door te bereiken doelen – niet zelden zijn het de oudere deelnemers die deze rol hebben – weten ze haarscherp te analyseren. Wat ze missen aan veranderingsvermogen maken ze goed door een soort levenswijsheid. Forceren helpt niet, laat het gebeuren, zo lijken ze te denken. En durf erom te lachen!

– *negatief*

De nihilisten vormen vaak de molensteen om de nek van de organisatie. Niet vooruit te branden medewerkers, die alleen vanuit de bedreiging en het verlies kunnen redeneren. De natuurlijke vijand van elke vernieuwing.

Wat levert het inzicht op?

Wat doe je met het inzicht dat een matrix als dit kan brengen? Eigenlijk niet veel. Iemand die beschikt over een goede gesprekstechniek weet al over het geheim van 'aansluiten en ombuigen'. Iemand die daar niet over beschikt zal effectief moeten doordrammen of zwijgen. Daarbij is de kans groot dat een nihilist die gepusht wordt in de richting van het systeemdenken eerder een machts- of relatiedenker wordt dan een echte systeemdenker. Relatiedenkers zullen meebuigen, machtsdenkers kunnen gaan saboteren. Niets menselijks is ons vreemd, zeggen we dan. Rationeel denken laat zich niet dwingen. Vertrouwen valt niet te kopen. Oppassen dus. Toch gaat het absoluut te ver om rationeel denken en het opwekken van vertrouwen tegenover elkaar te stellen als een soort vijanden van elkaar. Dat is net zo dom als een Hollander die met de Australiër realtime aan het chatten is op het internet en er zich over beklagt 'dat er nooit iets verandert'. Het gaat alleen niet vanzelf, er moet aan gewerkt worden. Soms stap voor stap. De filosoof Fukuyama heeft eens gezegd: 'Vertrouwen is de basis van de samenleving'. Hij bedoelt daarmee dat die samenleving waarin de mensen elkaar het makkelijkst vertrouwen ook de meeste welvaart genereert. Dan zijn er geen dikke contracten nodig, dan is een handdruk en een blik van verstandhouding voldoende. Zo willen we graag allemaal met elkaar omgaan. Alleen lukt dat moeilijk in situaties waarin het vertrouwen beschaamd is geraakt, zoals dat bijvoorbeeld het geval is in organisaties waar een crisis is geweest en waar de buitenwereld via de media schande van heeft gesproken. Dan geldt het spreekwoord: 'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard'. Is het vertrouwen eenmaal weg, dan zal het langzaam herwonnen moeten worden. Kleine, maar vooral rationele en zichtbare stappen zijn dan nodig en leiders die dat aanvoelen.

1.42A.3. Leiders

Posities, plaatsen en rollen

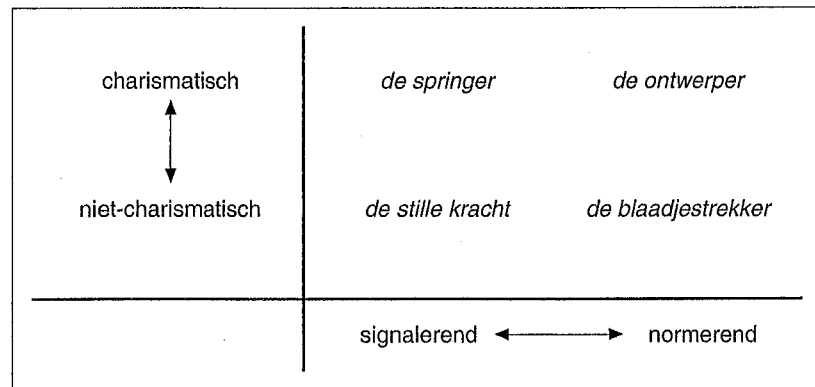
Ooit wel eens een normale medewerker ontmoet? En, beviel het? Posities, plaatsen en rollen bepalen in belangrijke mate hoe men zich opstelt tijdens een modelsessie. De normale- of standaardmedewerker bestaat niet. Lijnmanagers reageren anders dan stafmedewerkers, OR-leden

zullen altijd een bijzondere positie innemen. Medewerkers vanuit de werkvloer (voor zover aanwezig) verdienen een eigen benadering. Het hoort bij de kunst van het begeleiden om de juiste inschatting te maken van ieders positie. Daarbij wordt er in de publieke sector vaak anders omgegaan met die posities dan in het bedrijfsleven. Een goede begeleider weet dit.

Toch halen we er hier slechts één bijzondere groep uit: die van de leidinggevendenden. Dit zowel omdat de medewerkers zelf dezen een duidelijk andere positie toekennen (of de leidinggevende dit nu leuk vindt of niet, zoals we later zullen bespreken) en omdat het INK-managementmodel zelf heel duidelijk is over het belang van de rol van de leidinggevendenden.

Vier typen leiders

Rondom de positie van de leidinggevende doen we in principe hetzelfde als eerder bij de deelnemers. We signaleren twee dimensies die van belang kunnen zijn voor het gedrag tijdens het werken met het INK-managementmodel in groepsverband. Het gaat in feite verder, maar daar richten we ons op. Het schema van de leidinggevende correspondeert voor wat betreft de indeling enigszins met het schema van de deelnemers (zie afbeelding 1.42A.2). Hetzelfde geldt later voor het schema van de begeleider.



Afb. 1.42A.2. Leidersmatrix: voorbij uitstraling en visie

Twee kenmerken overheersen alle andere. Het eerste kenmerk is dat van (het gebrek aan) charisma, van een bezielend soort leiderschap met uitstraling. Aan het ene uiterste van die schaal bevinden zich de mensen waar iedereen naar kijkt, die iets magnetisch hebben dat alle ogen aan-

trekt. Bewust of onbewust draait de hele groep om zo'n charismatisch leider. Het andere uiterste wordt gevormd door de 'grijze muis'. Zo iemand die je drie keer moet zien voordat je hem/haar ontdekt en waarvan je dan onmiddellijk denkt: 'Moet deze persoon leiding geven aan zo'n grote club?'

Het andere kenmerk heeft te maken met de manier waarop men omgaat met de status quo. Sommige leidinggevendenden willen niets te maken hebben met de organisatie zoals die is, anderen nemen de huidige organisatie nadrukkelijk tot uitgangspunt. Hierna worden de vier uitersten kort besproken, waarbij dezelfde waarschuwing voor oversimplificatie moet gelden. Van elk type wordt een reactie op het INK-managementmodel gegeven.

De ontwerper charismatisch – normerend

Rationeel en weloverwogen beargumenteert en berekent de ontwerper hoe de organisatie zich moet ontwikkelen. Niets wordt vergeten, behalve wellicht hoe de organisatie wordt geacht van A naar B te komen. Overtuigingskracht ten aanzien van het *wat* kan verhullen wat het *hoe* tekortkomt.

Het INK-managementmodel wordt als een nuttig middel gezien om het normatieve toekomstbeeld te onderbouwen. De leidinggevende heeft baat bij een lage score voor de huidige situatie en laat zien hoe het allemaal beter moet. Optimisme over een systematische benadering mag niet doorbroken worden. Als begeleider moet je zo'n leidinggevende regelmatig met de voeten op de grond trekken.

De springer charismatisch – signalerend

De huidige situatie wordt gezien en is werkelijk waardeloos. Ik maak een breuk met dat verleden en kies voor een schitterend vergezicht. Met mij wordt alles anders. Zo lijkt de benadering van de springer te luiden. Hoe die toekomst er precies uitziet weet niemand, ook de springer zelf niet. Zolang de huidige situatie maar verlaten wordt.

De springer vindt het INK-managementmodel eigenlijk maar niets. Het model staat te lang stil bij de huidige situatie en het duurt te lang voordat je iets van de werking merkt. Er moet nu verandering komen! Zo'n model houdt maar op. Geen goede opdrachtgever om als begeleider mee te werken, maar mocht de leidinggevende (om pragmatische redenen) zich er toch voorstander van tonen, dan heb je er een geweldige kampioen aan. In heldere speeches wordt gezegd waar het op staat. Weerstand wordt doorbroken. Een sprong van fase I naar fase IV? Geen probleem. Zorg als begeleider dus regelmatig voor de 'reality check', en zorg als organisatie vooral voor een goede opvolger.

De blaadjestrekker niet-charismatisch – normerend

Je kunt een plant niet laten groeien door aan z'n blaadjes te trekken. Deze wijsheid komt van oud-minister Jan de Koning af en wordt veel geciteerd door mensen die claimen zicht te hebben op de realiteit van het leven. De blaadjestrekker doet het toch, en komt er vaak mee weg. Het accent ligt op het *anders* doen. Het maakt niet eens zoveel uit wat het is, als het maar anders is. Er is veel aandacht voor houding en (voorbeeld)gedrag. De leidinggevende loopt altijd voorop en verwacht veel van z'n medewerkers. Een uitgewerkte toekomstvisie is er niet, evenmin hoe die toekomst bereikt moet worden. Zolang er maar beweging is, is het goed.

Als het om het INK-managementmodel gaat, waardeert de leidinggevende het model vooral vanwege het proces dat het in gang zet. Waardering is er ook voor het feit dat de leidinggevende zelf zo heerlijk centraal komt te staan. De analyse zelf zegt hem of haar weinig. De correctie van het eindrapport wordt graag aan een ander overgelaten, maar bepaalde passages zal hij er graag uit citeren als het gaat om het laten zien dat alles nog niet zo gaat als het moet gaan. Een stevige inspirerende speech wordt ook niet uit de weg gegaan, daarbij de mooiste speech bewarend voor de momenten dat er wat gevierd kan worden.

De stille kracht niet-charismatisch – signalerend

Charisma is in de praktijk een zeldzame eigenschap. De meeste mensen die een leidinggevende positie bekleden, hebben genoeg zelfinzicht om zich geen charismatische kwaliteiten toe te dichten. Wat ze wel vaak goed kunnen is analyseren. Ze zijn ook in staat hun analyses handen en voeten te geven. Haarscherp signaleren ze de mensen en structuren in de organisatie en ze weten al snel precies wie wat moet gaan doen. Sterke en zwakke punten blijven in balans. Problemen worden gezien in plaats van genegeerd. Over de toekomst wordt genuanceerd gesproken, maar dat leidt niet tot een patstelling. Wat bereikt wordt zal beklijven, want de mensen zelf worden de eigenaar van het proces.

Voor een begeleider is dit wellicht de ideale opdrachtgever. Hij of zij is iemand die het snapt, kan meepraten en aan wie de zaken niet mooier hoeven te worden voorgesteld dan ze zijn. Als de begeleider zelf over enig charisma beschikt, wordt het 'verkopen van het verhaal' al snel aan hem/haar overgelaten. Het nadeel van deze leidinggevende blijkt vaak op het moment dat het spannend wordt en persoonlijkheden tegenover elkaar komen te staan. Dan kan de leidinggevende gaan duiken en moet de begeleider het opknappen. Dat laatste is geen recept voor succes.

Wat levert het inzicht op?

Het is natuurlijk weer veel te simpel om de leidinggevende te reduceren tot slechts vier rollen. De belangrijkste boodschap is dat het de moeite loont om vooraf een goede inschatting te maken van de positie van de leidinggevende in het groepsproces en daar met de leidinggevende nadrukkelijk over te spreken. Het is de ervaring van de auteur dat leidinggevendena vaak minder zeker zijn over hun eigen rol dan ze naar buiten toe uitstralen. Zo weten ze zelf niet of ze nu wel of niet een actieve rol moeten spelen in een bijeenkomst rondom het model. Dat wordt op allerlei manieren verhuld: ze willen de begeleider niet voor de voeten lopen, ze willen *eindelijk eens* luisteren, ze willen juist de anderen de kans geven om wat te zeggen, et cetera. De waarheid is dat leidinggevendena het gewoon moeilijk vinden om hun rol te kiezen binnen een aanpak waar ze zelf meestal nog geen ervaring mee hebben. En wie kan het ze kwalijk nemen? De ervaring van de auteur is in ieder geval dat ze eerder te terughoudend zijn dan iets anders (wat weer kan samenhangen met het feit dat ik veel *stille krachten* en *springers* zie binnen mijn primaire doelgroep van overheidsmanagers).

Gesteld voor de vraag of ze een actieve of terughoudende rol willen spelen in het proces, kiezen ze er doorgaans voor om stil te blijven. Dat lukt ze vervolgens meestal goed, om dan aan het einde van de sessie toch los te branden. Tenminste, als ze iets hebben om over los te branden. Het valt op hoe vaak leidinggevendena niet het vermogen hebben om aan het einde van een INK-sessie, als bijvoorbeeld de profielschets besproken wordt, daar zinvol en/of inspirerend over te spreken.

Er zit dus iets onvoorspelbaars in de opstelling van de leidinggevende tijdens een bijeenkomst. Dat heeft met hun zelfinzicht te maken, maar ook met de wijze waarop de groep naar de leidinggevende kijkt. Lang niet altijd hebben leidinggevendena een goed beeld van wat ze los maken bij hun eigen medewerkers. Een goede leidinggevende weet dat uit allerlei signalen af te leiden, doorgaans eerder in de sfeer van lichaamstaal dan van het gesproken woord. Niet zelden is dat aanleiding om de leidinggevende signalen te geven over wat er aan het gebeuren is en hoe de leidinggevende daarmee moet omgaan. Maar dat is altijd een delicaat proces. Bij twijfel kiest de auteur als begeleider doorgaans voor terughoudendheid. Uiteindelijk is het de verantwoordelijkheid van de leidinggevende zelf hoe hij of zij daarmee omgaat. Het begeleiden van de groep is een afgeleide doelstelling van het werken aan de organisatieontwikkeling. Het is in dat soort situaties overigens dat juist het model zijn waarde moet bewijzen. Gelukkig is het model zo gestructureerd dat verhoudingen tussen leidinggevendena en medewerkers expliciet aan de orde worden gesteld. Dat werkt zo objectiverend dat het zelden fout gaat, maar alertheid is geboden.

1.42A.4. De begeleider

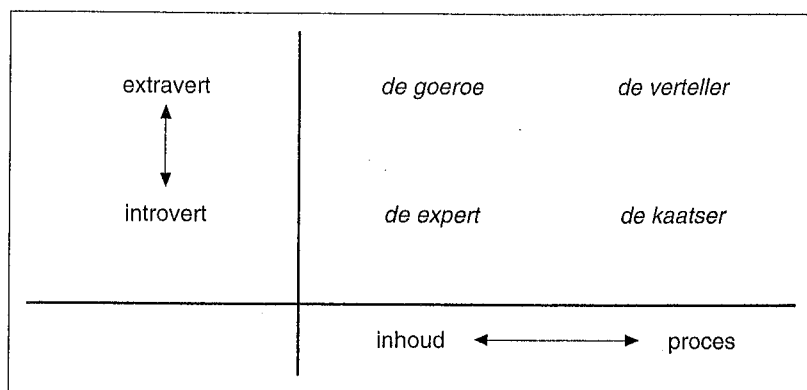
De organisatie in handen

Het verder ontwikkelen van de organisatie is de verantwoordelijkheid van de organisatie zelf, in het bijzonder die van de leidinggevende. De begeleider van een bijeenkomst op basis van het INK-managementmodel moet dat goed voor ogen hebben, vooral omdat er meerdere momenten zullen zijn dat hij of zij als het ware 'de organisatie in handen heeft'. Dat geeft een machtig gevoel, maar terughoudendheid is geboden. Wat kan de begeleider wel doen? Er is veel mogelijk. Natuurlijk ligt het voor de hand om er voor te zorgen dat leidinggevende en begeleider elkaar aanvullen, maar het blijft ook belangrijk dat beiden zich prettig bij elkaar voelen. Complementariteit in stijl en aanpak kan echter tot het gezamenlijk opzoeken van een dwaalweg leiden. Kortom, er zijn geen standaardformuleringen voor te vinden. In ieder geval dringt zich weer een nieuwe vierdeling op. Voordat we die weergeven, is het van belang zich twee dingen te realiseren. Het eerste heeft te maken met het feit dat de leidinggevende doorgaans ook de opdrachtgever is. Dat zijn twee rollen die je wel kunt onderscheiden, maar moeilijk kunt scheiden. De ervaring leert dat het soms belangrijk is om te markeren wanneer de begeleider de baas is van de leidinggevende als deelnemer aan een proces en wanneer de begeleider ondergeschikt is aan de leidinggevende als opdrachtgever voor het proces.

Een tweede punt – en dat heeft veel met het voorgaande te maken – is dat elke begeleider zich dient te realiseren dat hij of zij terechtkomt in een situatie met een lange voorgeschiedenis. Het heeft waarschijnlijk geruime tijd geduurd voordat de keuze wordt gemaakt voor een bepaald model. Daarnaast zal ook het nodige zijn gesproken over de keuze van de begeleider. Moet dat iemand van intern of van extern zijn? En als het iemand van buiten is, waar moet diegene dan aan voldoen?

Beeld van begeleiders

In afbeelding 1.42A.3 treft de lezer opnieuw een matrix aan met vier kwadranten. Het onderscheid dat wordt gemaakt heeft betrekking op twee dimensies: inhoud versus proces en extravert versus introvert. Deze laatste dimensie is wellicht niet de meest voor de hand liggende. Toch is dat het onderscheid dat naar boven komt als ik mijn collega's aan het werk zie op de vele congressen en bijeenkomsten die ik mag leiden of bijwonen.



Afb. 1.42A.3. Begeleidersmatrix: tussen vorm en inhoud

De tegenstelling tussen inhoud en proces heeft te maken met de wijze waarop de deelnemers bij de inhoud betrokken worden. Inhoud (van de opdracht) staat in feite bij alle vier de rollen centraal. Het gaat echter om de wijze waarop de begeleider de deelnemers tracht te bereiken. Bij de goeroe en de deskundige wordt de deelnemer in de eerste plaats betrokken door het aanspreken van de ratio, het verstand. Bij de kaatser en de verteller gaat het primair om het aanspreken van de persoon, het gevoel. Hierna worden de vier rollen nader omschreven, met aan het eind nog een speciaal vervolg op de rol van de verteller.

De goeroe extravert – inhoud

Een paar welgemikte statements (of boektitels) hebben precies de tijdgeest weergegeven en vormen de basis voor een min of meer bescheiden roem. Goeroes (her)ontdekken de waarheid en geven het een nieuwe lading. Het publiek luistert ademloos naar de voorstelling, in de wetenschap dat het de goeroe nooit kan nadoen. De goeroe wil begrepen worden, wil soms volgelingen hebben, maar beseft dat veel deelnemers eerder luisteren om te worden geamuseerd dan om iets anders. De betere goeroes vernieuwen hun act, de anderen herhalen hun waarheid een keer te veel en ontdekken dat het dan een achterhaald cliché is geworden.

De expert introvert – inhoud

Het gezag wordt ontleend aan een voorsprong in kennis, aan het hebben van antwoorden op alle vragen. Soms beschikt de expert over zoveel soorten specifieke kennis dat hij zich een generalist mag noemen. Dat betekent nog niet dat hij zich prettig voelt bij 'zachte' groepsprocessen. Ervaren experts beschikken overigens wel degelijk over een aantal ba-

sisvaardigheden, maar als het erop aankomt trekken ze zich terug op de inhoud.

De kaatser introvert – proces

Het is best mogelijk – zelfs waarschijnlijk – dat een kaatser over veel inhoudelijke kennis beschikt, maar hij of zij zal er zelden mee voor de dag komen. Elke vraag van een deelnemer wordt beantwoord met een wervervraag (socratische methode). De achterliggende filosofie is sluitend: de deelnemer moet zelf de oplossing voor het eigen probleem zoeken en vinden, pas dan maakt deze het zich eigen. Deze filosofie kan echter ook een ongewenste afstand creëren: wat doet die mijnheer of mevrouw hier eigenlijk? Op basis van welk gezag meent de kaatser zich buiten de strijd te mogen houden? Een goede kaatser is niet bang voor dergelijke vragen en laat zien dat de deelnemers ook niet bang hoeven te zijn voor hun eigen vragen. Want waar gaat het hier eigenlijk om?

De verteller extravert – proces

De inhoud is voor de verteller heel belangrijk, maar hij heeft zich er als het ware van losgemaakt en concentreert zich op het verbinden van elementen uit inhoud en groep. Dat verbinden gebeurt op een beeldende manier. Op associatieve wijze worden vorm en inhoud aan elkaar geknoopt. De deelnemers worden geamuseerd en beziggehouden, maar de interactie wordt ook gezocht. De verteller streeft naar een gecontroleerde explosie in zijn publiek. De valkuil voor de verteller is dat hij of zij het eigen verhaal te mooi gaat vinden en de aandacht voor de groep verliest. De verteller is een evenwichtskunstenaar, en wat gebeurt er met evenwichtskunstenaars waarbij het touw gaat wiebelen? Juist.

Wat levert het inzicht op?

De begeleider kiest zijn rol net zo min als hij of zij een persoonlijkheid kiest. Indelingen naar persoonlijkheidstypen als hiervoor genoemd kunnen zelfinzicht opleveren, maar het zal niet direct tot grote veranderingen leiden. Toch kan het de moeite waard zijn om wat langer bij de eigen rol van begeleider te blijven stilstaan.

Waar vraagt het model om? Het is logisch dat het model om een terughoudende stijl vraagt; eerder dat van *de kaatser* dan iets anders. Door de beschikbaarheid van de Handleiding, Gids en andere publicaties kent het model een hoog doe-het-zelfgehalte. Toch kom je doorgaans niet weg met alleen de rol van de kaatser.

Het model is toch te abstract voor veel mensen om in één keer te worden gepakt. Een goede hantering van het model vraagt wel degelijk om een zeker specialisme, al was het maar om als brug te kunnen fungeren tussen het model en de sector waarin het model wordt gebruikt. Het is ook

niet waar dat het model als het ware zichzelf verkoopt. Er zijn heel veel concurrerende benaderingen en het model lijdt ook wel enigszins onder z'n eigen gewicht. Daarnaast zie je dat er altijd sprake is van kopieer- en afkijkgedrag: omdat *zij* met het model aan de gang gaan doen *wij* het ook. Of juist niet.

Legitimering van het gebruik van het model is belangrijk. De goeroe kan zo'n legitimering verschaffen en vervult daarom een wezenlijke rol. De voorkeur van deze auteur, het zal wellicht niet verbazen, gaat uit naar de rol van verteller. Niet alleen leent het model zich daar goed voor, het vertellen van het verhaal in de vorm van anekdotes en beelden helpt om het soms lange proces spannend te maken en te houden. Het model is gericht op de ontwikkeling van de organisaties en de mensen in die organisaties. Als verteller geef je in woord en beeld weer hoe die reis zal verlopen. Het abstracte wordt concreet gemaakt. Het is niet iedereen gegeven om direct als verteller met het model om te gaan. Afhankelijk van de kennis of het talent waarover men beschikt is het logisch om te beginnen in de rol van...

Er is nog een aspect dat de aandacht verdient. Anders dan bij de leidinggevenden zijn begeleiders zelden puur charismatische persoonlijkheden. Zelfs goeroes zijn dat lang niet altijd. Daarom is in het schema ook gekozen voor het onderscheid tussen extravert en introvert. Wel zijn er elementen die bijdragen aan de uitstraling van de begeleider. Een daarvan heeft te maken met het verschil tussen iemand die van binnen of van buiten komt. Bij de introductie van het model staat men steeds opnieuw voor de afweging of men kiest voor een interne of externe begeleider. Gekleurd gezegd: sturen we de kwaliteitsmedewerker op cursus of halen we zo'n figuur in huis die het niet kan maar er wel over weet te vertellen? Het is een wat valse tegenstelling. De keuze voor een interne of externe begeleider heeft serieuze voor- en nadelen, maar de argumenten raken vaak vertroebeld door de inschatting van iemands communicatieve kracht of door het gebrek daaraan. Begeleiders van buiten krijgen dan vaak het voordeel van de twijfel. Zij dragen ten minste het charisma van de onafhankelijkheid met zich mee. Of dat terecht is, is de vraag.

De relatie van de begeleider met de leidinggevende als opdrachtgever is bijna per definitie intensiever dan met de andere medewerkers, en dat bepaalt toch voor een belangrijk deel of de begeleider ook in de praktijk als onafhankelijk wordt gezien. Kortom, elke keer opnieuw moeten alle factoren worden gewogen als het gaat om de inzet van een begeleider. De begeleider zelf dient zich ondertussen goed rekenschap te geven van zijn beperkingen en mogelijkheden.

1.42A.5. Model en mens: naar een synthese

Meerdere benaderingen

Het bovenstaande valt natuurlijk allemaal verder uit te werken. Gelukkig is er een breed scala aan instrumenten beschikbaar die iets kunnen zeggen over gedrag en persoonlijkheid. Een paar daarvan zijn net zo gezaghebbend op dit terrein als het INK-managementmodel als het gaat om de ontwikkeling van organisaties. Wanneer het om gedrag gaat, is bijvoorbeeld de Meyer Briggs Type Indicator leidend; gaat het om persoonlijkheidskenmerken dan is het zogenaamde enneagram absoluut toonaangevend⁶. Niet zozeer leidend, maar wel heel interessant (ook in combinatie) zijn de zogenaamde kernkwaliteiten van Ofman⁷. Als we aan cultuurverschillen denken, kunnen we niet om het werk van Geert Hofstede heen. Al deze benaderingen werken met matrixachtige benaderingen zoals hiervoor door de auteur gebruikt, met dien verstande dat het enneagram een en ander afzet op een cirkel. Wat ze lijken te missen is een concreet ontwikkelperspectief.

Dat is niet omdat het belang van ontwikkeling wordt onderschat – ervaren gebruikers leggen juist daar het accent – maar wel omdat aanpak en methode enorm divers en persoonsgebonden zijn. Een equivalent voor de Deming-cirkel lijkt te ontbreken. Soms valt er wel een vergelijking te maken met de ontwikkelstadia die het INK-managementmodel gebruikt. De ontwikkelstadia van het model zijn gekoppeld aan wat men ziet als de ontwikkelgang van een bedrijf: vanaf de pionierorganisatie en verder. De analogie met de levensstadia van de mens ligt dan voor de hand. En inderdaad wordt ook in INK-verband over de *volwassenwording* van de organisatie gesproken. Maar het verband is wat gezocht. Er is sprake van een grijs gebied waarvan leidinggevenden met recht kunnen zeggen dat het ze te soft wordt.

Het is eigenlijk te gek voor woorden dat we zowel op het niveau van organisaties als van individuen moeten werken met modellen en benaderingen die eerder intuïtief tot stand zijn gekomen dan iets anders. Wat we de afgelopen tien jaar te weten zijn gekomen over de hersens is indrukwekkend: meer dan in alle eeuwen daarvoor⁹. Dan moeten we toch tot iets nieuws in staat zijn. Niet om de wijsheid van vroeger de rug toe te keren (er is niets mis met een goede intuïtie), maar wel om die inzichten te combineren met wat we nu weten over de manier waarop mensen en organisaties functioneren.

Synthese

Er zijn in ieder geval een paar aardige parallellen te trekken tussen het gebruik van organisatiemodellen als het INK-managementmodel en de

meer persoonsgerichte modellen die hiervoor zijn genoemd. Opvallend is dat de verschillen eerder cultureel zijn bepaald dan inhoudelijk of methodologisch. Degene die een INK-managementmodel hanteert lijkt een andere persoon te zijn (een systeemdenker?) dan degene die met het enneagram aan de gang gaat (relatiedenker?). De afstand tussen organisatiepsychologie en persoonspsychologie blijkt behoorlijk⁹.

Toch is dat jammer. Het kan niet anders of de verdere ontwikkeling van het modeldenken moet worden gezocht in termen van houding en gedrag. Elke ervaren begeleider kan zeggen dat daarin de sleutel ligt voor een succesvolle introductie en hantering van een managementmodel. Daarin ligt de uitdaging voor de modelbouwers van de toekomst. De interventies die nu nodig zijn om bijvoorbeeld een organisatie – in termen van het INK-managementmodel – van de activiteitgerichte naar de procesgerichte fase te krijgen, moeten beter aansluiten bij de inzichten uit de psychologie, en andersom. Er valt nog heel veel denkwerk te doen¹⁰.

1.42A.6. Fahrenheit's waterval

Ik heb het bovenstaande bedacht omdat ik verwonderd ben over wat mij tijdens allerlei sessies overkomt, en omdat ik bang ben te veel vanuit sjablonen te opereren. Reflectie op wat mij overkomt moet de bron zijn voor een nieuwe benadering. Ik heb mij heerlijk geamuseerd met het maken van bovenstaande schema's. Maar door mijn geest speelde voortdurend het verhaal van mijnheer Fahrenheit.

Hoe warm is het precies? Gesteld voor die vraag zal in Nederland iemand altijd antwoord geven in graden Celsius. In Engeland en vooral in de Verenigde Staten zullen de meeste mensen antwoord geven in graden Fahrenheit. Fahrenheit gaf zijn naam aan de allereerste temperatuurschaal. Deze mijnheer Fahrenheit was een genie in het vaststellen van de theoretische formule voor het moment waarop energie, in de vorm van hitte of snelheid, zich vertaalt in veranderingen van temperatuur. Gedurende zijn hele leven verrichtte hij het ene na het andere experiment. Zijn formule was bijna perfect. Met hele primitieve middelen slaagde deze amateur erin zich tot een echte wetenschapper te ontwikkelen, steeds zoekend naar een betere formule en met een heilig geloof in de kracht van het logische denken.

Alleen, hij wist nooit wanneer hij moest stoppen. Ooit slaagde hij erin om zijn experimenten lang genoeg te staken om getrouwd te raken, maar lang hield hij dat niet vol. Tijdens zijn huwelijksreis ging het helemaal mis. Bij een wandeling stuitte het paar op een waterval. In plaats van het uitzicht te bewonderen, stortte hij zich in het water en begon de temperatuur te meten, eerst boven de waterval en toen er onder. Hij was ervan overtuigd dat door de snelheid van het water de temperatuur beneden

aan de waterval hoger zou zijn dan aan de top. Het tegendeel bleek waar. Onder aan de waterval was de temperatuur juist lager, en niet zo'n beetje ook. Dit kon niet kloppen. Wanhopig sprintte hij de helling langs de waterval op en stak zijn thermometer opnieuw in het koude water. Weer ging hij naar beneden en herhaalde zijn meting. Duidelijk kouder, niet warmer. Wat deed hij fout? Hij keek naar zijn thermometer. Was die verkeerd, had hij iets omgedraaid? Nee, alles in orde. Had hij het apparaat toch in het verkeerde deel van de stroom gestoken? Weer ging hij de helling op en af en overal waar dat kon deed hij metingen. Maar het resultaat bleef hetzelfde: beneden was het kouder, niet warmer. Tot slot overwoog hij zelfs dat zijn formule fout was. Hoewel, elders klopte de formule wel! Fronsend en puzzelend keerde hij terug naar zijn vrouw. Het kan niet veel meer zijn geworden, die huwelijksreis.

Het lag niet aan hem. Zijn thermometer was in orde, de formule werkte. Maar waar hij geen rekening mee had gehouden – wat hij eenvoudig nog niet begreep – waren de effecten van turbulentie en condensatie op de temperatuur van het water. Net zoals een koelkast zich koelt door dit effect, leidde de verspreiding van het water tot mist voor de daling. Fahrenheit zag dat natuurlijk wel, maar hij begreep het niet of wilde het niet begrijpen. Hij verpestte zijn huwelijksreis door vast te houden aan een wijze van redeneren die veel te weinig flexibel bleek voor de realiteit van het leven, of in ieder geval voor die van een waterval.

Met andere woorden: verwacht geen heil van toverformules of supermodellen. Ga er niet bij voorbaat vanuit dat de wereld door het gebruik ervan warmer wordt. Het tegenovergestelde zou ook wel eens kunnen gebeuren. Bedenk uw eigen schema's, uw eigen verhaal en verlies nooit de mensen in uw omgeving uit het oog. Veel plezier in de ontmoeting van mens en model.

Noten

1. D.P. Noordhoek, *Kwaliteit binnen de overheid*. HIKZ, hoofdstuk 4.1.
2. Binnen het Gilde Kwaliteit Publieke Sector spreken we over de noodzaak om 'voorbij het model te denken'.
3. D.P. Noordhoek, *Kwaliteit binnen de overheid*. HIKZ, hoofdstuk 4.1B.
4. Dit is een intuïtief beeld dat neurobiologisch wel eens zou kunnen kloppen. In een aantal recente onderzoeken is de breinactiviteit van een aantal proefpersonen onderzocht tijdens het spelen van het zogenaamde 'prisoners dilemma', waarin gekozen moet worden tussen een aantal strategieën van hebzucht of samenwerking. Tot verbazing van de onderzoekers blijkt dat proefpersonen door de hersenen worden beloond met een goed gevoel als

- ze kiezen voor samenwerking, ook al gaat dat eventueel ten koste van de eigen persoon. Bron: International Herald Tribune van 5 juli 2002.
5. Bähr en Senge lijken het meest tot de verbeelding te spreken. Een goede introductie wordt gevormd door: dr. J. den Hollander, *Sturen op afstand. Het begrip gedefinieerd en verder vorm gegeven*. Lemma, Utrecht, 1995. Voor een doordenking van het systeemdenken in relatie tot het kwaliteitsdenken, in het bijzonder binnen de publieke sector, zie: D.P. Noordhoek en M.A. Muntinga, *Sturing en kwaliteit*. Ministerie van Binnenlandse Zaken, 1998.
 6. Zie onder andere Hanna Nathans, *Werken met het enneagram. Naar persoonlijk meesterschap en sociale intelligentie*. Scriptum Management, Schiedam, 2000.
 7. Aardig om te verkennen: Daniël Ofman en Rita van der Weck, *De kernkwaliteiten van het Enneagram*. Scriptum Management, Schiedam, 2000.
 8. Zie bijvoorbeeld het speciale nummer van American Scientific over de werking van het brein, juli 2002.
 9. Een positieve uitzondering wordt gevormd door het werk van Jan Maas. Met name het boek dat onder de titel *Professionaliteit* als deel V van de INK-managementmodel Serie voor Managers is verschenen (Kluwer/INK, 1999), is erg de moeite waard en heeft niet de aandacht gekregen die het verdient.
 10. Binnen het Gilde Kwaliteit Publieke Sector wordt momenteel gewerkt aan een verbinding van het INK-managementmodel met allerlei typen van interventie. Deze aanpak wordt getest in de vorm van de inbreng van concrete situaties in het kader van intercollegiaal consult van de leden van het KPS Gilde.