

# Leren van 'lerende organisaties' : 'hoe krijg je de mensen mee?'

**Citation for published version (APA):**

Tuijl, van, H. F. J. M. (1997). *Leren van 'lerende organisaties' : 'hoe krijg je de mensen mee?'*. Technische Universiteit Eindhoven, BETA.

**Document status and date:**

Gepubliceerd: 01/01/1997

**Document Version:**

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

**Please check the document version of this publication:**

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.



Leren  
*van* 'lerende  
organisaties'

hoe krijg je  
de mensen  
mee?

Harrie van Tuijl



# Leren van 'lerende organisaties'

'Hoe krijg je de mensen mee?'

Harrie van Tuijl

Technische Universiteit Eindhoven  
Faculteit Technologie Management  
Vakgroep Technologie en Arbeid

BETA, Eindhoven

**Colofon**

CIP-DATA LIBRARY TECHNISCHE UNIVERSITEIT EINDHOVEN

Tuijl, H.F.J.M. van

Leren van lerende organisaties: 'hoe krijg je de mensen mee?' / Harrie van Tuijl. - Eindhoven:  
BETA Institute for Business Engineering and Technology Application, 1997.-

ISBN 90-386-0579-X

NUGI 684

**Trefwoorden:**

Lerende organisaties

Productiviteitsverbetering

Organisatieverandering

Ontwerp: Studio Zjev bv, Sjef van der Schoot, St. Michielsgestel

Druk: Universiteits Drukkerij Technische Universiteit Eindhoven

**Besteladres:**

BETA, Faculteit Technologie Management, Technische Universiteit Eindhoven,

Paviljoen A-03, Postbus 513, 5600 MB Eindhoven

© 1997 H.F.J.M. van Tuijl en Technische Universiteit Eindhoven

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voorwoord

Inhoudsopgave	pagina
<b>Voorwoord</b>	2
<b>1. Inleiding</b>	4
<b>2. Philip Morris:</b> Een organisatie van lerende teams	7
<b>3. Van Melle:</b> Veranderen wordt een gewoonte, onzekerheid vanzelfsprekend	17
<b>4. Novartis:</b> Het geheel is meer dan de som der delen	27
<b>5. Akzo Nobel Resins:</b> Kerncompetenties voor een lerende business unit	37
<b>6. Suiker Unie:</b> Dinteloord Vooruit!	47
<b>7. Bredase Polystyreen Maatschappij:</b> Top down georganiseerde bottom up	57
<b>8. Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Westelijk Noord-Brabant:</b> Een Kamer als lerend bedrijf	69
<b>9. Polynorm Plastics:</b> Technische vernieuwing, en dan ... ?	79
<b>10. Polytechnische Faculteit Hogeschool West Brabant:</b> 'Aansturen' van professionals	91
<b>11. Nabeschouwing</b>	101
<b>Literatuur</b>	114

## Voorwoord

In 1995 is het idee gerezen om via projecten bij industriële bedrijven in West Brabant nieuwe ontwikkelingen op technisch en organisatorisch gebied te bevorderen. Het vermoeden bestond dat veel bedrijven innovatieve plannen hadden, maar de impuls misten om ermee aan de gang te gaan. Door samenwerking met andere bedrijven in een project zou net het laatste duwtje gegeven kunnen worden.

Achterliggende gedachte was de concurrentiekracht van de betreffende bedrijven te vergroten, zodat zij zich ook over 10 jaar nog met andere bedrijven zouden kunnen meten.

Gestart werd met audits bij een groot aantal bedrijven om latente vernieuwings- of verbeteringsvoornemens op te sporen. Deze bleken in voldoende mate aanwezig.

Opvallend was de opmerking bij veel bedrijven dat zij met een cultuurveranderingsproces bezig waren, maar dat vooruitgang tegenviel of in ieder geval langzamer verliep dan gewenst. Deze constatering vormde de aanleiding om, onder de voortvarende leiding van de heer L. Bartels, directeur van Bredase Polystyreen Maatschappij B.V., te starten met het project 'Lerende Organisatie'. Door elkaar te informeren over de aanpak, de mee- en tegenvallers, en veronderstelde oorzaken van grotere en kleinere successen, zouden de deelnemende bedrijven hun veranderingsproces op een meer effectieve manier kunnen aanpakken.

Aan het project 'Lerende Organisatie' is deelgenomen door Philip Moris Holland B.V., Akzo Nobel Resins B.V., Polynorm Plastics Roosendaal B.V., Novartis Agro Benelux B.V., Cosun, Van Melle Nederland B.V., Bredase Polystyreen Maatschappij B.V., de Hogeschool West Brabant en de Kamer van Koophandel voor West-Brabant.



De begeleiding werd op uitstekende wijze verzorgd door Ir. P. den Hamer en Dr. H. van Tuijl van de Technische Universiteit Eindhoven. Met name de steeds terugkerende reflecties van de heer Van Tuijl op de activiteiten van de bedrijven waren zeer leerzaam. Daarvoor onze welgemeende dank.

Het project 'Lerende Organisatie' is een van de projecten uit het Regionaal Economisch Actie Programma (REAP). Dit programma is gericht op het vernieuwen en bevorderen van de bedrijvigheid bij bestaande bedrijven. Het REAP wordt mogelijk gemaakt door jaarlijkse financiële bijdragen van de Provincie Noord-Brabant, het Stadsgewest Breda, het Streekgewest Westelijk Noord-Brabant en de Kamer van Koophandel voor West-Brabant.

Drs. M.M.A.J. Voeten  
Secretaris Planning en Beheer  
Kamer van Koophandel voor West-Brabant

Breda, November 1997

## I. Inleiding

In het REAP-project 'Lerende Organisatie' hebben negen organisaties elkaar verteld wat ze de afgelopen jaren aan veranderinitiatieven hebben ondernomen, die onder de noemer 'lerende organisatie' zouden kunnen worden gerubriceerd. Het begrip 'lerende organisatie' behoort tot het arsenaal van modieuze managementtermen, die de laatste jaren gemeengoed zijn geworden. Iedereen kent ze en heeft ook wel een idee van wat ermee wordt bedoeld, zonder er een heel precieze definitie van te kunnen geven. Dat geldt ook voor de term 'lerende organisatie'. Iedereen kan er zich wel iets bij voorstellen en bovendien heeft iedereen er ook wel een goed gevoel bij. Maar wat is het precies, waar loop je tegenaan als je eraan begint, wat zijn de valkuilen, zijn er algemeen geldende regels die je in acht moet nemen, wil je succes boeken? Evenzovele vragen die voor negen organisaties aanleiding waren om hun ervaringen op dit gebied uit te wisselen.

In het project 'Lerende Organisatie' is daartoe in een periode van bijna anderhalf jaar, van begin 1996 tot zomer 1997, een tiental bijeenkomsten gehouden van ongeveer een halve dag. Aan deze bijeenkomsten werd deelgenomen door één of meer leden van het managementteam van elke organisatie. Tevens werd deelgenomen door enkele vertegenwoordigers van 'kennisinstituten'. Aan hen was gevraagd om vanuit 'de theorie' eens mee te kijken naar 'de praktijk'. Een en ander vond plaats in de vorm van presentaties en discussies. Er waren bedrijfspresentaties en presentaties waarin werd gereflecteerd op de bedrijfspresentaties. In de bedrijfspresentaties werd contextinformatie over het bedrijf verschaft. Vervolgens werd ingegaan op veranderingen die in de afgelopen jaren waren ingezet met het doel om vernieuwd de uitdagingen, waarvoor de omgeving je steeds weer stelt, aan te kunnen. Na afloop volgde een bedrijfsbezoek. In het tweede type presentatie, de 'reflecties', werd ingegaan op elementen uit de bedrijfspresentaties waaraan vanuit 'de theorie', althans naar het idee van de vertegenwoordiger van het kennisinstituut, mogelijk enige verbreding of verdieping kon worden gegeven. Deze reflecties vonden altijd plaats in de bijeenkomst die volgde op die waarin de betreffende bedrijfspresentatie was gehouden. Tussentijds was er altijd contact tussen de vertegenwoordiger van het kennisinstituut en degene die de bedrijfspresentatie had gehouden, zodat mogelijke onduidelijkheden konden

worden weggenomen en eventueel ontbrekende informatie kon worden aangevuld. Na beide typen presentaties was er steeds ruim gelegenheid voor discussie.

Er werd zodoende een situatie gecreëerd, waarin in drie opzichten geleerd kon worden: de praktijk kon leren van de praktijk, de praktijk kon leren van de theorie, en - 'last but not least' - de theorie kon leren van de praktijk. En op deze plaats kan, vooruitlopend op de verdere inhoud van dit boekje, al wel worden gemeld dat alle drie die vormen van leren inderdaad hebben plaatsgevonden. De presentaties lokten in alle gevallen boeiende discussies uit, voornamelijk omdat iedereen in die presentaties tal van elementen herkende waarmee men zelf in de eigen situatie aan het worstelen was: 'Dat speelt bij ons ook!', 'Hoe hebben jullie dat opgelost?', 'Eigenlijk is overal hetzelfde gaande!'. Er was dus sprake van een in grote mate als gemeenschappelijk ervaren problematiek, en iedereen nam die problematiek tevens ook behoorlijk ernstig.

Zonder dat dat allemaal nu zo bewust was georchestreerd (er was natuurlijk wel een beetje over nagedacht), sloot de situatie heel goed aan bij de definitie van lerende organisatie, zoals gegeven door Argyris en Schön (1996): "Organizational learning occurs when individuals within an organization experience a problematic situation and inquire into it on the organization's behalf". Met andere woorden, er is sprake van een 'lerende organisatie' als organisatieleden gezamenlijk een probleem ervaren en dat willen oplossen vanuit de intentie daarmee bij te dragen aan het realiseren van de organisatiedoelen. Weliswaar ging het om leden van verschillende organisaties, maar in al die organisaties spelen vergelijkbare problemen, in de oplossing waarvan iedereen is geïnteresseerd.

Er zijn overigens niet veel pogingen gedaan om een kader te scheppen voor de bijeenkomsten vanuit definities of voorgeschreven elementen, waar in presentaties aandacht aan besteed zou moeten worden. Voorzover dat wel gebeurde trok niemand er zich gelukkig iets van aan en vertelde gewoon zijn of haar eigen verhaal, uit het leven gegrepen. Waar bij de start niet expliciet om was gevraagd, maar waar iedereen zich wel spontaan aan hield, was een enorme openheid. Er werden geen gelikte bedrijfspresentaties gehouden, maar

in alle eerlijkheid werd verslag gedaan van alles wat goed ging, van alles wat mis ging en van alles waarover men op dat moment met de handen in het haar zat. Als er een dominante succesfactor is te melden, dan is dat welhaast zeker deze openheid.

In de negen hierna volgende hoofdstukken vindt de lezer de neerslag van de bijeenkomsten die rond de ervaringen van elk van de deelnemende organisaties met het onderwerp 'lerende organisatie' zijn gehouden. Elk hoofdstuk heeft dezelfde opzet. Begonnen wordt met een beschrijving van de situatie in het betreffende bedrijf. Dit deel is een gecondenseerde weergave van tijdens de bedrijfspresentatie verschaft informatie. Het tweede deel van elk hoofdstuk bestaat in een reflectie op de bedrijfspresentatie en is ook weer een gecondenseerde weergave van de daadwerkelijk gehouden reflecties. Voor zo'n reflectie is vaak aanvullende beschrijvende informatie nodig. Dat betekent dat de reflectie in de meeste gevallen een mengvorm is van aanvullende informatie en zuivere reflectie. In het ene hoofdstuk slaat de balans soms wat meer naar de ene kant uit en in het andere hoofdstuk naar de andere. In de reflecties is steeds geprobeerd om vanuit aan de gedragswetenschappen ontleende inzichten commentaar te geven op een aantal elementen die in de betreffende bedrijfspresentatie erg in het oog sprongen. Dat betekent dus niet dat er in die bedrijven niet veel meer gebeurde dan wat er in de reflecties is uitgelicht. Bij de selectie van onderwerpen voor reflectie is tevens geprobeerd om het hele door de negen organisaties bestreken spectrum tot zijn recht te laten komen. Dat neemt natuurlijk niet weg dat sommige onderwerpen zo tot de kern van 'leren' behoren, dat er bij herhaling op wordt teruggekomen. Elk hoofdstuk wordt met een aantal afsluitende opmerkingen afgerond. Bij het schrijven van de hoofdstukken is geen poging gedaan tot aktualisering. Weergegeven wordt wat op het moment van de presentaties speelde. De hoofdstukken volgen de chronologie van de presentaties. Dat impliceert dat de latere hoofdstukken een wat meer recente situatie weergeven.

Het laatste hoofdstuk is een nabeschouwing, waarin een poging wordt gedaan de onderwerpen die de revue zijn gepasseerd te ordenen. Overeenkomsten tussen de ervaringen van de negen organisaties worden benoemd en er wordt ingegaan op de vraag wat we nu hebben geleerd van het leren van negen lerende organisaties.



## 2. Philip Morris:

*Een organisatie van lerende teams.*

### Situatie

Philip Morris Bergen op Zoom, marktleider in sigaretten, kan terugzien op een periode waarin een forse groei is gerealiseerd. In omzet uitgedrukt: van 25 miljard sigaretten per jaar in 1985 naar zo'n 81 miljard sigaretten nu. Parallel daaraan stijgt de produktiviteit. Om die groei in omzet en produktiviteit te kunnen realiseren is de capaciteit in de betreffende periode aanzienlijk uitgebreid, door te investeren in nieuwe produktiemiddelen, maar ook door de invoering van een 3-ploegen systeem, tot dan toe ongebruikelijk in de tabaksindustrie. Behalve aan capaciteitsuitbreiding is tegelijkertijd intensief gewerkt aan een ingrijpende organisatievernieuwing. Begin tachtiger jaren werd een nieuw organisatieconcept (PONS: produktie-organisatie nieuwe stijl) ingevoerd met een sterk accent op het delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In 1988 werd een begin gemaakt met Total Quality Management en begin jaren negentig wordt het Organisatie-2000 concept ontwikkeld en ingevoerd. In een totaal enigszins dalende markt weet Philip Morris een groeiend marktaandeel te verwerven in weerwil van toenemende concurrentie. Permanente aandacht voor produktiviteitsverbetering is de weg waarlangs dit wordt gerealiseerd. Het bedrijf beseft dat mensen een cruciale rol spelen bij het verbeteren van produktiviteit. Centraal staan dan ook vragen als 'Hoe stimuleer je mensen tot verbeteren en vernieuwen?', 'Hoe ga je om met weerstanden?', 'Hoe breng je kwaliteitsbewustzijn bij?'.

In de loop der jaren is ervaring opgedaan met verschillende benaderingen. De oorspronkelijk met PONS ingeslagen richting van sterke decentralisatie is inmiddels vervangen door Organisatie-2000, een concept waarin sprake is van cross-functionele teams in een plattere organisatie. Organisatie-2000 combineert een aantal zaken die in onderlinge samenhang moeten leiden tot verdergaande produktiviteitsverbetering. De organisatie is ingedeeld in een 50-tal groepen. Deze werken met vertikaal op elkaar afgestemde targets. Functieomschrijvingen zijn outputgericht. Groepen hebben leverancier-klant relaties met hun omgeving. Door middel van feedback over kwaliteit, kosten en produktiviteit wordt gestimuleerd dat groepen in competitie treden met zichzelf.

Een belangrijk kenmerk van de nieuwe structuur is dat een meer directe koppeling tussen groepen medewerkers en onderdelen van het productieproces tot stand is gebracht. Dit resulteert uiteindelijk in een verantwoordelijkheid voor het productieproces ‘rondom de klok’. Het totale productieproces is in twee hoofdprocessen opgesplitst, ‘primary’ en ‘secondary’. Het eerste deel betreft de tabaksbehandeling, het tweede het maken en verpakken van de sigaretten. De kleinste werkeenheid in dit tweede proces is de zogenaamde ‘maker-packer’ combinatie, twee gekoppelde machines, waarvan de eerste de sigaretten maakt en de tweede ze verpakt. Elke machine heeft een machinevoerder. Een ‘maker-packer’ duo is onderling sterk afhankelijk, maar opereert relatief onafhankelijk van andere duo’s. Drie of vier ‘maker-packer’ combinaties, ook wel lijnen genoemd, vormen samen een deelproces en vier van die deelprocessen vormen samen een proces. Lijnen zijn op grond van technische criteria gecombineerd tot deelprocessen en processen. In totaal zijn er vijf processen met daarbinnen ongeveer tien deelprocessen. De produktdiversiteit is dermate groot dat een indeling naar produkten niet zinvol bleek. De onderliggende constanten van veel verschillende produkten blijken gelegen te zijn in de processen. Vandaar dat is gekozen voor een ‘flex flow’ indeling, waarbinnen snel kan worden omgeschakeld van het ene type produkt naar het andere.

De hiërarchische lijn loopt van directeur bedrijfsvoering via manager secondary naar procesmanagers. Ploegen en deelprocessen zijn gekoppeld. Er zijn dus per proces steeds vier supervisors aanwezig, die elk hun eigen deelproces behartigen. In het rooster wisselen de ploegen en hun supervisors ‘met de klok mee’, en de procesmanagers ‘tegen de klok in’. Dat heeft tot gevolg dat elke procesmanager alle supervisors en hun ploegen kent en dat het gevoerde beleid consistent aan alle ploegen kan worden overgedragen.

Elke ploeg bestaat uit een team van procesoperators en onderhoudstechnici. In een ploeg zijn verschillende opleidingsniveau’s aanwezig. Om het gemiddelde niveau te verhogen wordt een intensief trainingsprogramma geboden. De verantwoordelijkheid voor aan- en afwezigheid ligt binnen de groep. Kleine stops (in verband met simpele storingen of klein onderhoud) worden door de operators op eigen initiatief uitgevoerd. Ook kunnen operators zelf de eigen groepsmonteur of medewerkers van ondersteunende afdelingen te hulp roepen als ze dat nodig achten. Een aantal verantwoordelijkheden op

personeelsgebied zijn neergelegd bij de supervisor. Zo zorgt deze voor een opleidingsplan en voor het inzetten van uitzendkrachten. De daaraan verbonden kosten drukken op het budget van het betreffende deelproces en worden daar onder 'manning'-kosten zichtbaar gemaakt. Ook is de supervisor verantwoordelijk voor het oplossen van dagelijkse en van meer structurele problemen; dat laatste in samenwerking met ondersteunende afdelingen. De verantwoordelijkheid voor de afstemming tussen ploegen ligt bij de procesmanagers. Tevens zien die erop toe dat de aandacht evenwichtig wordt verdeeld tussen vervaardigen en het nakomen van in het jaarplan opgenomen verbeteractiviteiten.

Jaarlijks worden op de gebieden kwaliteit, kosten en productiviteit doelstellingen bepaald waar het bedrijf als totaliteit aan moet voldoen. Het managementteam is verantwoordelijk voor het realiseren van die doelstellingen. Daartoe worden deze watervalsgewijs doorvertaald naar afdelingen, processen en deelprocessen. Inputs voor de jaarlijkse doelstellingenronde worden bottom-up geleverd door supervisors, procesmanagers en managers van afdelingen.

Ondanks de technische hoogstandjes die worden geleverd (machines die 700 pakjes sigaretten per minuut produceren), blijkt het maken van sigaretten een behoorlijk mensintensief gebeuren. Alleen al in de 'secondary', waar de productie en de verpakking plaatsvinden, werken zo'n kleine 800 medewerkers. In combinatie met het gegeven dat produktiviteitsverbetering een permanent thema is, is het duidelijk dat een groot deel van die produktiviteitsverbetering moet komen van de aandacht van die medewerkers voor kwaliteit, kwaliteitsverbetering en kostenreductie. De opdeling van de organisatie in zo'n 50 groepen moet bewerkstelligen dat elke groep - in de 'secondary' zijn dat de ploegen die samen voor een deelproces verantwoordelijk zijn - zich speciaal verantwoordelijk weet voor het eigen deel. Groepen worden daartoe voorzien van feedback en targets. Beide worden in 24-u termen geformuleerd, dat wil zeggen over ploegen heen. Via werkoverleg per groep wordt getracht verbeterprocessen te stimuleren. In dat werkoverleg vormen de geleverde prestaties een vast agendapunt.

Met het creëren van 24-uurs verantwoordelijkheid is men erin geslaagd de oude ploegcultuur te doorbreken. Het komt nu veel minder vaak voor dat

ploegen proberen problemen naar elkaar door te schuiven. Een nadeel van het werken met vaste groepen is dat de personele flexibiliteit (uitwisselen van personeel tussen groepen) minder is geworden.

## Reflectie

### 1. Structurele voorwaarden voor een lerende organisatie

Philip Morris heeft zijn organisatie grondig omgevormd in de richting van een flexibele productie organisatie. Een en ander heeft geleid tot minder lagen in de hiërarchische lijn (vijf lagen in plaats van de oorspronkelijke zes), kortere communicatielijnen, betere integratie van oorspronkelijk centraal opgestelde diensten (kwaliteit, onderhoud, produktie-ondersteuning) in de operaties en meer bevoegdheden op de werkvloer. Dat alles teneinde condities te creëren die leiden tot produktiviteitsverbetering. Het gerealiseerde herontwerp van de organisatiestructuur spooft met sociotechnische ontwerpprincipes. Een belangrijk uitgangspunt van de sociotechniek (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990) is dat complexe organisaties met simpele taken omgebouwd dient te worden tot eenvoudige organisaties met complexe taken. De reden is dat optimaal het hoofd kan worden geboden aan steeds wisselende omstandigheden, indien daar waar zich onzekerheden voordoen de nodige regelcapaciteit aanwezig is om adequaat te kunnen reageren. Onnodige onzekerheid kan worden voorkomen, dat wil zeggen de kans op storingen kan worden gereduceerd, door het werk op te delen in zo homogeen mogelijke orderstromen, waartussen geen interferentie kan optreden. Interferenties treden met name daar op waar processen waartussen afhankelijkheid bestaat zijn toegewezen aan afzonderlijke groepen of afdelingen. Deze hebben vaak onvoldoende zicht op wat er in elkaars procesdeel gebeurt, terwijl die informatie voor het goed kunnen uitvoeren van de eigen werkzaamheden wél essentieel is. Door processen en werkzaamheden waartussen afhankelijkheidsrelaties bestaan organisatorisch onder te brengen in één groep of afdeling ontstaat het vereiste zicht op wat er gebeurt. Indien zo'n afdeling ook voldoende regelbevoegdheden krijgt, kan zelfstandig worden ingegrepen op het moment dat zich storingen voordoen of dreigen te gaan voordoen.



Bij Philip Morris heeft men deze gedachten op macro-, meso- en microniveau verwerkt in de nieuwe organisatie. Op macro-niveau zijn de voorbereidende processen van tabaksbehandeling strikt gescheiden van de processen van sigaretten maken en verpakken: de tweedeling in 'primary' en 'secondary'. Op mesoniveau zijn gelijksoortige processen bijeengebracht, de 'processen' met hun procesmanagers en met eigen budgetten, waaruit bij voorbeeld uitzendkrachten worden bekostigd. Op microniveau zijn deelprocessen gevormd, bestaande uit 3 à 4 lijnen ('maker-packer' combinaties), waarvoor drie taakgroepen verantwoordelijk zijn (drie omdat wordt gewerkt in drieploegendienst). Tevens is gekozen voor een nieuwe layout, waardoor 'makers' en 'packers' een beter zicht hebben op wat er bij elkaar gebeurt. Ook is er in de nieuwe opzet voor gezorgd dat binnen de deelprocessen technisch overeenkomstige machines zijn gegroepeerd, zodat technische ondersteuning en bij elkaar inspringen wordt vereenvoudigd.

Binnen een taakgroep is alle deskundigheid aanwezig die nodig is voor productie, klein onderhoud en het verhelpen van storingen. Daarnaast wordt een aantal zaken op het gebied van personeel beheer, zoals aan- en afwezigheid en opleiding, door de groep zelf geregeld. Ook wordt de groep, in de persoon van de supervisor, betrokken bij het vaststellen van targets voor het komende jaar.

Ook al kan hier geen systematische vergelijking tussen de situatie vóór en ná de ingrijpende verandering worden gepresenteerd, toch kan worden gesteld dat de nieuwe situatie in veel opzichten een goede uitgangspositie voor een 'lerende organisatie' biedt. Voor de taakgroepen is een duidelijk domein afgebakend waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Verantwoordelijkheden zijn breed geformuleerd; ze hebben betrekking op kwaliteit, kosten, produktiviteit en het ontwikkelen van het eigen leervermogen. Regelmogelijkheden zijn ruim voorhanden. Expertise met betrekking tot productie en onderhoud is binnen de groep beschikbaar. Er zijn, van de organisatiedoelen afgeleide, targets, er wordt feedback gegeven over de geleverde prestaties en er is werkoverleg waarin deze feedback wordt besproken.

Desalniettemin staat niet iedereen fluitend op de werkvloer te genieten van al deze veranderingen. Niet dat het slecht gaat, helemaal niet. Het gaat alleen niet opvallend veel beter, terwijl er toch enorm veel is veranderd in een beargumenteerbaar goede richting. Een door de bedrijfsgeneeskundige dienst

uitgevoerd onderzoek wijst uit dat meer dan de helft van de medewerkers weliswaar tevreden is over zijn plaats in de nieuwe organisatie. De effecten ervan vindt men echter onvoldoende zichtbaar. In de beleving van veel medewerkers is er minder veranderd dan in die van de ontwerpers van de verandering. De laatsten hebben een traject van jaren achter de rug waarin ze permanent bezig zijn geweest met denken, heroverwegen, beslissen en realiseren. Ongetwijfeld is door het ingevoerde herontwerp efficiency- en kwaliteitswinst geboekt. De mogelijkheden die dat herontwerp tevens bevatte om ook de werkvloer te laten bijdragen aan kwaliteits- en efficiencyverbeteringen lijken maar ten dele te worden benut.

## *2. Leerprocessen initiëren door doelen stellen en feedback geven*

Behalve de hierboven beschreven structurele condities voor het creëren van een lerende organisatie is ook een aantal condities gerealiseerd die meer direct zijn gericht op het aansturen van leerprocessen. Op deelprocesniveau wordt in weekrapportages terugkoppeling gegeven over de prestaties die zijn geleverd op de volgende indicatoren:

- het volume (aantal sigaretten) per dag;
- de efficiency;
- de produktiviteit (aantal sigaretten per manuur);
- de veiligheid (het aantal ongevallen waarbij eigen medewerkers zijn betrokken en het aantal ongevallen waarbij gedetacheerden zijn betrokken);
- de kwaliteit;
- het aantal consumentenklachten;
- het aantal storingen en het daarmee gemoeide volume;
- het ziekteverzuim.

Per indicator wordt de actueel gerealiseerde waarde weergegeven, de trend over de afgelopen periode en het target. Naast de weekrapportages zijn er maandrapportages, waarin kosteninformatie wordt verstrekt (personeelskosten, operationele kosten en onderdelenkosten). De terugkoppeling en de doelen hebben uitsluitend betrekking op het eigen deelproces. Alleen met betrekking tot kwaliteit wordt vergelijkende informatie verstrekt over andere deelprocessen én over ander Philip Morris vestigingen ('benchmarking').

Op eigen verzoek kan op lijnniveau feedback worden verkregen over bovengenoemde indicatoren. Wat wel op lijnniveau onmiddellijk voor iedereen zichtbaar is zijn de weekplanning en de realisatie daarvan (aan de hand van de tellerstand af te lezen).

Afgaand op belevingsgegevens lijkt het erop dat medewerkers in principe positief staan tegenover het feit dat al deze informatie wordt verstrekt, maar dat ze er vervolgens niet veel mee doen. Het wordt voor kennisgeving aangenomen. Opnieuw kan de vraag gesteld worden hoe dat is te verklaren, want er wordt kennelijk veel energie gestoken in het aanleveren van informatie aan de groepen die verantwoordelijk zijn voor de deelprocessen. Ook hier hebben ontwerpers zich zorgvuldig afgevraagd op welke indicatoren deelprocessen goed zouden moeten scoren en is er nagedacht over de vraag hoe taakgroepen binnen deelprocessen kunnen bijdragen aan het realiseren van targets die op bedrijfsniveau zijn geformuleerd voor het managementteam. In de beleving van de operators echter wordt de relatie tussen eigen werkzaamheden en de bedrijfsdoelen niet onmiddellijk duidelijk, zodra er terugkoppeling verschijnt op een aantal op deelprocesniveau gemeten grootheden. De noodzaak van produktiviteitsverbetering zoals die, terecht, op het niveau van het managementteam wordt gesignaleerd - op grond van inzicht in de markt - zal niet onmiddellijk als vanzelfsprekend worden doorvertaald in een ervaren noodzaak om aan jouw machine alerter te zijn op mogelijkheden tot kwaliteitsverbetering en kostenreductie. Daarvoor is begrijpelijkerwijs meer nodig dan alle goede dingen die al gedaan zijn, zoals informatieve folders voor het hele personeel, waarin het beleidsplan 1996 tot en met 1998 uit de doeken wordt gedaan, en zoals feedback over gerealiseerde prestaties.

Aktief bezig zijn met pogingen je prestaties te verbeteren vooronderstelt een aantal zaken. Op de eerste plaats is een helder beeld nodig van de prestaties die van je verwacht worden. Daarnaast moet je die verwachtingen ook terecht vinden. Met andere woorden, er moet sprake zijn van door jezelf geaccepteerde prestatiedoelen. Eén van de voorwaarden voor acceptatie is dat je, naar je eigen idee, voldoende mogelijkheden hebt om de verwachte prestaties of prestatieverbetering te kunnen waar maken: individuele mogelijkheden in termen van kennis en ervaring, situationele mogelijkheden in termen van bevoegdheden en middelen. Daarnaast moet je het ook leuk

vinden, er als het ware een sportief genoeg in scheppen, om je werk goed te doen en steeds te zoeken naar mogelijkheden tot verbetering. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is inzicht in de oorzaken die verantwoordelijk zijn voor een gerealiseerde prestatie. Soms is prestatie-feedback daarvoor voldoende. Voor routinematige taken is dat veelal het geval, omdat de feedback hoofdzakelijk de functie heeft om je met je aandacht bij de essentie van je werk te houden (effectieve taakstrategieën zijn bekend). Soms zijn oorzaken van goede of minder goede prestaties minder duidelijk en moet er dieper worden gespit.

Een minimumeis waaraan feedback altijd moet voldoen is dat deze wordt geaccepteerd als een valide weergave van de eigen prestatie. Aanvullend geldt de eis dat feedback inzicht moet verschaffen in het hoe en waarom van de geleverde prestatie, zodat de oorzaken van het gerealiseerde prestatieniveau kunnen worden achterhaald. Oorzaken van goede prestaties kunnen worden bestemd en die van slechte kunnen worden weggenomen, zodat een proces van 'continuous improvement' in gang komt. Medewerkers moeten dat kunnen, ze moeten het ook willen. Het kunnen wordt sterk bepaald door de kwaliteit van de geleverde feedback in combinatie met inzicht in oorzaak-gevolg relaties en met regelmogelijkheden. Het willen is sterk afhankelijk van de mate van doelacceptatie. Doelacceptatie ontstaat gemakkelijker wanneer medewerkers worden uitgedaagd om zelf de antwoorden te formuleren op de vraag naar het nut en de noodzaak van hun aanwezigheid in de organisatie. Met andere woorden de vraag naar hun functie en hun verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Het zelf formuleren van het antwoord op die vraag (in interactie met collega's, supervisors, enzovoort) leidt zowel tot inzicht in de eigen plaats binnen en bijdrage aan de organisatie, waardoor feedback betekenis gaat krijgen, als tot acceptatie van die verantwoordelijkheden.

Aan de feedback die operators bij Philip Morris krijgen kan, in aansluiting aan het vele waarin al is voorzien, nog een aantal elementen worden toegevoegd, waardoor de kwaliteit en de acceptatie ervan zal toenemen en daarmee de kans op daadwerkelijk gebruik.

Kijkend naar de kwaliteit van de feedback, valt als eerste op dat deze wordt gegeven op het niveau van deelprocessen. Dat wil zeggen, de feedback betreft



de prestaties van drie ploegen van bij elkaar ongeveer vijfenveertig mensen, die gezamenlijk 'rondom de klok' verantwoordelijk zijn voor de prestaties geleverd op 3 à 4 lijnen. De kleinste zelfstandige eenheid binnen dit totaal wordt gevormd door een 'maker-packer' combinatie van twee personen. De herkenbaarheid van de eigen prestatie binnen die van de totale groep van vijfenveertig zal gering zijn. Ook mogelijkheden om relaties te zien tussen eigen acties gericht op prestatieverbetering en de feedback die vervolgens wordt verstrekt zijn uitermate gering.

De meeste feedback wordt verschaft op weekbasis. Gezien de aard van het werk en de wenselijkheid om gedrag aan te passen in functie van de verkregen feedback moet die periode zeker niet langer, eerder korter zijn. Het werkoverleg is een prima gelegenheid om met elkaar naar trends te kijken en om na te denken over structurele verbeteringen die aangebracht zouden kunnen worden. Maar het zal daarbij altijd gaan om verbetervoorstellen op het niveau van samenwerking binnen en tussen de groepen die verantwoordelijk zijn voor het totale deelproces. Daar kunnen substantiële verbeteringen uit voortkomen, maar het is niet waarschijnlijk dat deze veel invloed zullen hebben op de permanente dagelijkse aandacht voor kwaliteit, kosten en produktiviteit die van medewerkers wordt gevraagd. Dat vereist een regelkring die veel meer is toegespitst op de kleinste eenheid waarbinnen een medewerker functioneert, in dit geval het 'maker-packer' duo.

Nu is het zo dat zo'n duo weldegelijk een regelkring heeft in de vorm van een weektarget en continue feedback over de realisatie daarvan. Er is immers een weekplanning per machinecombinatie en aan de hand van de tellerstand kunnen de operators precies zien hoe het staat met de realisatie daarvan. Prima dus, maar er zit wel een maar aan vast. Het feit dat de prestatiedimensie volume op deze manier wordt behandeld, terwijl over andere indicatoren alleen in week- en maandstaten wordt gerapporteerd en dat op het niveau van het hele deelproces, leidt op lijnniveau noodzakelijkerwijs tot meer aandacht voor kwantiteit dan voor kwaliteit en de overige verantwoordelijkheden. Opnieuw geldt de kanttekening dat er niets aan de hand is, als dat het is wat je beoogt, maar als je op lijnniveau evenwichtige aandacht wilt voor alle indicatoren, dan is het duidelijk dat die wens niet wordt ondersteund door de informatievoorziening op lijnniveau.

Het tweede punt betrof doelacceptatie. Er werd al op gewezen dat de manier waarop een prestatie sturingssysteem wordt ontwikkeld sterk van invloed is op de acceptatie van de uiteindelijke prestatie-indicatoren, de doelen die op die indicatoren worden gesteld, en de feedback die in termen van die indicatoren wordt gegeven. Wanneer medewerkers worden betrokken bij de ontwikkeling van hun systeem, is de kans groot dat het ook inderdaad 'hun' systeem wordt. Immers, in de loop van de ontwikkeling wordt nagedacht over wat belangrijk is in het werk en met name wat door medewerkers te beïnvloeden is. Dat leidt ertoe dat medewerkers langzamerhand in oorzaak-gevolg termen gaan denken en relaties gaan zien tussen wat zij doen en de effecten daarvan. Zij gaan inzien dat het er weldegelijk iets toe doet hóe zij hun werk doen, dat ze invloed kunnen uitoefenen, dat ze die invloed zelfs sterk kunnen vergroten als ze een pro-actieve houding aannemen ten opzichte van hun omgeving (in plaats van alles maar gewoon te laten gebeuren zoals het gebeurt). Een ontwikkeling die bottom-up start heeft niet alleen dit soort gevolgen, maar brengt de groep op een gegeven moment uitdrukkelijk in contact met het management. Dat leidt ook vertikaal tot een discussie over verantwoordelijkheden. Zodra die discussie is gevoerd, beschikken medewerkers en management over een gemeenschappelijk referentiekader in de vorm van de prestatie-indicatoren, waarvan beide groepen nu weten dat die de essentie weergeven van waar het in het werk van de groep om gaat. Het gemeenschappelijke referentiekader is daarmee een communicatiemiddel geworden, in termen waarvan het management duidelijk kan maken waar de prioriteiten liggen, en in termen waarvan de groep met verbetervoorstellen kan komen.

## Afsluiting

Philip Morris laat een schitterende prestatie zien over de afgelopen jaren. Forse uitbreiding van capaciteit, enorme groei in volume, vergroting van het marktaandeel, sterk stijgende produktiviteit. Een ingrijpende organisatieverandering ondersteunde deze ontwikkelingen. Voor een verdergaande prestatieverbetering via de weg van gemotiveerde, meedenkende, kwaliteitsbewuste medewerkers lijkt een groot aantal van de benodigde ingrediënten aanwezig. De kunst is om het af te maken door het feedbackmechanisme, de kern van een lerende organisatie, op individueel en groepsniveau verder uit te werken. Gezien het mensintensieve karakter van het werk bij Philip Morris lijkt het alleszins de moeite waard om daar energie in te steken.

### 3. Van Melle:

*Veranderen wordt een gewoonte,  
onzekerheid vanzelfsprekend.*

#### Situatie

Van Melle Breda produceert snoepgoed (Mentos, Fruittella e.d.). Nu alweer een aantal jaren geleden zag het bedrijf heel scherp in dat ingrijpende veranderingen onontkoombaar waren, wilde men in de concurrentieslag met lage lonen landen kunnen overleven. Terugkijkend wordt gesteld dat het feit dat men dat op tijd heeft ingezien misschien wel de belangrijkste succesfactor in het totale veranderingsproces is geweest. Het bedenken en invoeren van ingrijpende veranderingen kost nu eenmaal veel tijd, en die moet je dus wél hebben.

Van Melle veranderde in een jaar of zes van een ambachtelijk naar een hooggeautomatiseerd bedrijf met gerobotiseerde produktie. In dezelfde periode vond een downsizing proces plaats waarbij het personeelbestand van zo'n duizend arbeidsplaatsen werd teruggebracht naar ruim zeshonderd. Met recht kan gesproken worden van een fundamentele ingreep, een echte transformatie van de organisatie. Processen werden geautomatiseerd, de organisatie werd verplat en er werden autonome taakgroepen in het leven geroepen. Binnen deze groepen is sprake van taakverbreding en -verdieping. Er vindt geregeld werkoverleg plaats, waarbij informatie over geleverde prestaties uitgangspunt is naast speciaal voor het werkoverleg geselecteerde onderwerpen.

Om de technologische vernieuwing hand in hand te kunnen laten lopen met personele ontwikkelingen is een grote inspanning op het gebied van HRM geleverd. Steeds wanneer weer een volgend deel van het produktieproces werd geautomatiseerd werden de functie-eisen die golden in de nieuwe situatie in kaart gebracht. Daarnaast werden kennis, vaardigheden en attitudes van het aanwezige personeel vastgesteld. Hierbij wordt een driedeling gehanteerd, een zogenaamde ABC-classificatie. A staat voor 'kan mee en wil mee', B voor 'wil wel mee, maar kan niet zonder meer mee' en C voor 'kan niet mee'. Op basis van deze indeling werden de 'blijvers' (A en B) geselecteerd en in een meer of minder intensief trainingsprogramma geplaatst dat hen geschikt maakte voor

de nieuwe operatortaken. Voor de 'vertrekkers' werd een intensief begeleidingsprogramma ontwikkeld, waarbij o.a. actief werd gezocht naar plaatsingsmogelijkheden buiten het bedrijf.

Een en ander is uiteraard niet zonder slag of stoot gegaan. Met name de start van het veranderingsproces riep nogal wat emoties op. Om in beeldende termen te kunnen laten zien hoe de leiding van Van Melle dacht over de toekomst van het bedrijf, was een animatiefilmpje vervaardigd dat werd vertoond aan het voltallige productiepersoneel. Omdat het filmpje een volledig gerobotiseerde 'factory of the future' liet zien, lokte dat bij het personeel de vraag 'waar zijn wij dan?' uit, die werd beantwoord met 'ja, velen van jullie zijn er dan niet meer'. Kortom, de boodschap was hard en duidelijk: dit is het doel. Vervolgens is de weg naar dat doel zodanig vorm gegeven dat die voor alle betrokkenen acceptabel werd. Met iedere medewerker is de individuele situatie doorgesproken, wat o.a. leidde tot indeling in één van de ABC-categorieën en de bijbehorende maatregelen. Er is een intensief communicatieprogramma opgezet om iedereen op de hoogte te houden van alle veranderingen. Het bedrijfsblad speelde daarin een rol. Er werd overigens bewust gestreefd naar communicatie in twee richtingen door het voeren van zogenaamde lunchgesprekken. Tijdens een lunchgesprek treffen leden van het management een random groep van medewerkers en bespreken met elkaar 'de dingen van de dag'. Het management maakt melding van voorgenomen initiatieven, de medewerkers reageren daarop en geven aan hoe een en ander uitpakt op de werkvloer.

Hoezeer ook geïnitieerd door de leiding, centraal uitgangspunt van het veranderingsproces is 'eigen verantwoordelijkheid'. Je bent zelf verantwoordelijk voor je eigen werkgelegenheid. Werk dus actief aan je 'employability'. Daarnaast is het absoluut niet de bedoeling een sombere of krampachtige sfeer te laten ontstaan. Integendeel, 'leuke dingen doen' staat hoog in het vaandel. Elke groep of afdeling heeft daar zelfs een eigen budget voor.

## Reflectie

Het organisatieveranderingsprogramma is bij Van Melle aardig volgens het boekje verlopen, overigens zonder dat men het betreffende boekje bewust hanteerde. Veel veranderingsprogramma's lopen vast omdat één of meer

belangrijke aandachtspunten uit het oog worden verloren. Je ziet dan ook nogal wat literatuur onder het kopje 'waarom het niet werkte'. Een goed voorbeeld is Kotter's 'Why transformation efforts fail' (Kotter, 1995; inmiddels ook in het Nederlands vertaald).

Kotter noemt acht aandachtspunten bij organisatieverandering, waarvan er niet één straffeloos kan worden genegeerd. Wat bij Van Melle gebeurde zullen we aan de hand van deze punten kort de revue laten passeren.

### *1. Er moet voldoende 'sense of urgency' zijn, en als dat er niet is moet het worden gecreëerd*

In kwantitatieve termen gesteld dient volgens Kotter ongeveer 75% van het management er oprecht van te zijn overtuigd dat 'business as usual' totaal onacceptabel is. De sprong in het onbekende moet als veiliger worden ervaren dan voortgaan op de bekende weg.

Eind 80-er jaren was het voor het management van Van Melle Nederland duidelijk dat bij ongewijzigd beleid de concurrentiepositie van het bedrijf binnen afzienbare tijd drastisch zou verslechteren onder invloed van onder andere het effect van lage lonen landen. Het concern had al productiecapaciteit verplaatst naar dergelijke landen, waardoor interne concurrentie tussen Van Melle vestigingen ontstond. Ook had men op concernniveau duidelijk gekozen voor een meer assertieve marktbenadering ('Mentos the freshmaker all over the world'). Plaatselijke vestigingen dienden zich af te vragen hoe daaraan bij te dragen. Leden van het managementteam van Van Melle Breda gingen over dit soort zaken met elkaar een open discussie aan.

### *2. Er is een 'guiding coalition' nodig met voldoende macht*

Eén of twee mensen die zien dat het fout dreigt te gaan is niet genoeg, er moet voldoende kritische massa zijn met voldoende macht (in de lijn) om een keerpunt te realiseren. Een dergelijke coalitie zal vaak niet volledig samenvallen met het zittende management, omdat een aantal leden daarvan de analyse niet onderschrijft. Vaak wordt de start van een fundamenteel veranderingsproces dan ook gemarkeerd door personele veranderingen op centrale posities. Wanneer de coalitie onvoldoende macht bezit zal ze vroeger



of later door opgeroepen tegenkrachten worden gestopt.

Binnen Van Melle Breda vormde het managementteam de groep die, gestimuleerd door de op concernniveau in gang gezette beweging, de motor vormde van het veranderingsproces. De leden van dit managementteam, bestaande uit ongeveer tien mensen, spreken elkaar voortdurend aan op de grote lijnen van het veranderingsproces en ze 'monitoren' of iedereen doet wat is overeengekomen.

### 3. *Er moet een visie zijn.*

In succesvolle veranderingsprojecten ontwikkelt de 'guiding coalition' een toekomstbeeld dat snel en eenvoudig gecommuniceerd kan worden en dat aanspreekt, zowel bij klanten, als bij aandeelhouders en medewerkers. Daarnaast moeten ideeën worden ontwikkeld over de wijze waarop dat beeld kan worden gerealiseerd. De éne heldere visie moet voorkomen dat een groot aantal goed bedoelde projecten ongecoördineerd door elkaar heen gaat lopen waardoor uiteindelijk niemand meer weet waar het heen moet.

De discussies binnen het managementteam van Van Melle leidden ertoe dat gekozen werd voor twee duidelijke lijnen: automatiseren en ontwikkelen. Het ambachtelijke proces zou uiteindelijk volledig gerobotiseerd dienen te worden. Daarnaast zou actief aan produktontwikkeling moeten worden gewerkt. Er is alleen plaats voor ons als we een perfect produkt op de meest efficiënte wijze weten te produceren, zodat anderen van ons kunnen leren.

Het toekomstbeeld in de vorm van een idee werd letterlijk beeldend communiceerbaar gemaakt door de vorm te kiezen van een animatiefilmpje. Het filmpje gaf duidelijk aan dat Van Melle toewilde naar 'licht uit installaties', technologie waarbij het licht uit kan, omdat er geen mensen meer aan te pas komen. Het management beseftte dat het realiseren van dat beeld behalve technische en organisatiestructurele veranderingen, zoals de invoering van autonome groepen, vooral een cultuuromslag vereiste. Verantwoordelijkheid zou voor iedereen een kernwaarde moeten worden: mede-verantwoordelijkheid voor het realiseren van het beeld, verantwoordelijkheid voor eigen 'employability' binnen dan wel buiten het bedrijf. De gekozen werkwijze hield

in dat consequent werd vastgehouden aan de hoofdlijnen die waren vastgelegd in het beeld, en dat tegelijkertijd tijd en ruimte werd gecreëerd om dat beeld te realiseren. Een aantal voorbeelden illustreert dat. Downsizing werd gerealiseerd middels de al genoemde ABC-aanpak. Nieuwe technologie werd ontwikkeld samen met de leverancier tot en met de fase van installatie van de apparatuur en training van de operators. Er werden duidelijke gedragsregels geformuleerd, zoals 'kritiek moet: alles is bespreekbaar', 'we kennen geen (vervelende) problemen, alleen (uitdagende) vraagstukken', 'als je een punt van onvrede hebt, dien je dat te melden: haal- en brengplicht'.

#### *4. De visie moet permanent worden uitgedragen en gecommuniceerd*

Elke mogelijkheid om het toekomstbeeld in ieder's voorhoofd te brengen moet worden aangegrepen. Kotter's opvatting is duidelijk: een enkele toespraak of meeting helpt niet, nieuwsbrieven en het veranderingproject tot vast agendapunt maken bij vergaderingen, dat is aardig, maar als het daarbij blijft leidt het tot niets. Nodig is dat het toekomstbeeld en het geloof daarin wordt uitgedragen in alles wat je als management dagelijks doet: 'walk the talk'. Medewerkers kijken naar wat je doet, en als niet uit álles wat je doet blijkt dat je er zelf in gelooft, dan gaat dat toekomstbeeld nooit voor hen leven, hoe zeer ze er ook van overtuigd zijn dat het bedrijf in de problemen zit.

Bij Van Melle is bewust in communicatie geïnvesteerd. Een aantal voorbeelden is al genoemd: het animatiefilmpje, de lunchgesprekken, het bedrijfsblad. Daarnaast wordt door het managementteam een apart informatiebulletin verzorgd waarin de bedrijfsresultaten, voorgenomen investeringen en dergelijke worden gemeld. Leden van het managementteam fungeren als mentor van werkoverleggroepen, zodat ze behalve via de lunchgesprekken ook via deze weg in direct contact staan met medewerkers. Vanaf het begin is, met als uitgangspunt 'speel het open en eerlijk', de dialoog aangegaan over het waarom van de in gang gezette ontwikkelingen. Met de cijfers erbij is de onontkoombaarheid ervan aangetoond. Actieve inbreng van medewerkers in de communicatie wordt eveneens gerealiseerd via een op verzoek van henzelf in het leven geroepen ideeënbus (in vier jaar gegroeid naar 1000 ideeën).



### 5. Geef iedereen de mogelijkheid vanuit de visie actief aan de slag te gaan

Communiceren alléén is onvoldoende, mensen moeten ook iets kunnen gaan dóen. De enige voorwaarde daarbij is dat wat ze doen past binnen de hoofdlijnen van het toekomstbeeld. Dat beeld inspireert als het goed is tot daden, maar vervolgens blijken er allerlei hindernissen te zijn (“... want tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren”). Functieomschrijvingen kunnen een probleem vormen, beoordelings- en beloningssystemen kunnen meer het oude dan het nieuwe gedrag stimuleren, leidinggevend middenkader waarvoor het niet zo hoeft kan eerder remmend dan stimulerend bezig zijn, enzovoort. Als wezenlijke blokkades niet uit de weg worden geruimd, geef je daarmee een signaal af dat je, als puntje bij paaltje komt, als management ofwel niet de ‘guts’ hebt om je toekomstbeeld te realiseren of er zelf niet echt in gelooft. Essentiëel is wel dat je de blokkades opruimt ‘volgens de regels van de nieuwe organisatie’. Dat betekent dat, als de blokkades bestaan in personen, deze volgens de normen en waarden van de organisatie zoals die bestaat in het toekomstbeeld worden behandeld. Daarmee demonstreer je als management dat je die waarden en normen serieus neemt en je er nu al naar gedraagt. Obstakels kunnen ook ‘tussen de oren’ zitten. Het zal vaak nodig zijn creativiteit en risiconemend gedrag bewust te stimuleren.

Bij Van Melle is een aantal maatregelen genomen die kunnen worden opgevat als ‘hindernissen uit de weg ruimen’. Zo zijn er ‘fouten weggesneden uit de organisatie’. Zo zijn, bij voorbeeld, verschillen in arbeidsvoorwaarden voor in principe gelijksoortig werk weggenomen. Van het voormalige lagere leidinggevend personeel is nu nog maar ongeveer 20% werkzaam als groepsleider. De ABC-analyse is dus ook toegepast op leidinggevende vaardigheden en op de voor de nieuwe situatie vereiste attitude. Dat de leiding niet gespaard bleef had een positieve uitwerking op het overige personeel: ‘het is kennelijk een eerlijk proces waarin iedereen, hoog of laag, wordt beoordeeld op geschiktheid’.

Ook op andere gebieden zijn fouten hersteld. De aanvankelijke werkwijze die men volgde met leveranciers van nieuwe technologie is, onder invloed van

evidente missers, ingrijpend gewijzigd in een vorm van daadwerkelijk co-makership.

Steeds is de stelregel aangehouden dat men binnen de consistente lijn van het toekomstbeeld mocht variëren en met eigen voorstellen en oplossingen mocht komen. Met iedereen zijn, in onderling overleg, persoonlijke aktieplannen opgesteld, waarin werd vastgelegd welk individueel ontwikkeltraject op dat moment het meest aangewezen was. Aan training en opleiding werd en wordt  $\pm 4\%$  van de loonsom besteed. Ter bevordering van eigen initiatieven, verantwoordelijkheid en zelfsturing, zijn autonome groepen gecreëerd, die zijn gaan werken aan multi-inzetbaarheid van groepsleden op de verschillende machines en aan het uitvoeren van regeltaken zoals de planning van de personeelsinzet (inclusief vakantieplanning), het inschakelen van de technische dienst en de kwaliteitsafdeling in geval men zelf bepaalde zaken niet kan oplossen. Het werkoverleg in deze autonome groepen wordt ondersteund door een mentor/coach, die lid is van het managementteam.

## 6. *Zorg voor korte termijn successen*

Echte organisatietransformatie kost tijd. Als er niet op gezette momenten een aantoonbaar succes valt te vieren, loop je het risico dat mensen de moed verliezen, omdat het allemaal te lang duurt. Het is dus verstandig een open oog te hebben voor behaalde successen en bij tijd en wijle degenen die het betreffende succes hebben geboekt in het zonnetje te zetten.

Bij Van Melle heeft men bewust de succesvolle afronding van delen van het traject (1e tranche, 2e tranche, enz.) gevierd. Daarnaast wordt de voortgang gemeten via allerlei audits en aan de hand van prestatiecriteria voor bij voorbeeld rendement, kwaliteit en verzuim. De betreffende gegevens zijn voor iedereen toegankelijk, worden in het werkoverleg besproken, en in een door het management verzorgd bulletin met bedrijfsresultaten vermeld.

Het bedrijf heeft een systeem om ideeën te belonen. Er wordt gewerkt met winstdeling en 'stock options'. Een systeem van groepsbeoordeling en -beloning is in voorbereiding.

### 7. Zeg nooit dat je er bent (want dan ben je er geweest)

Het risico van successen vieren is dat de conclusie wordt getrokken dat de strijd is gewonnen. De aandacht zal verslappen en de tegenkrachten zullen daar gebruik van maken om de weg terug in te zetten. De oude situatie zit bij velen nog zo in het ruggemerg, dat dat niet al te veel moeite kost. Je bent dus weer bij af voor je het weet. Successen moeten worden gevierd, maar daar moet je het niet bij laten. Het is de kunst om tegelijk het perspectief te openen op een volgend succes, een nieuwe uitdaging, een nog lastiger probleem.

Van Melle heeft het hele traject van ambachtelijke naar volledig geautomatiseerde, gerobotiseerde produktie in een aantal fasen van 5 á 10 jaar opgedeeld. Technologische vernieuwing en opleidingsinspanningen gaan daarbij hand in hand. Ook binnen zo'n fase zijn verschillende stadia te onderkennen. Nieuw ontwikkelde machines worden door de leverancier geïnstalleerd. Vervolgens is het opleiden van een aantal daarvoor speciaal aangewezen medewerkers een verantwoordelijkheid van de leverancier. Dit gebeurt met behulp van een handleiding die in samenspraak met Van Melle operators wordt aangepast aan hun behoeften. Het project wordt niet eerder als succesvol afgerond beschouwd dan nadat de door de leverancier opgeleide Van Melle operators in staat zijn gebleken hun collega's op de nieuwe machines in te leren. Er is dus sprake van interactieve ontwikkeling van opleidingsmodules: opleiding voor en met de vloer.

Nieuwe projecten ontstaan op een natuurlijke wijze uit eerdere projecten. Dit geldt voor technologische, maar ook voor sociale vernieuwing. Een voorbeeld is de behoefte aan een groepsbeoordelings- en beloningssysteem die ontstond onder invloed van de invoering van autonome groepen. Ook de jaarlijkse ABC-ronde is een voorbeeld: machines nemen toe in complexiteit, waardoor je een ontwikkeling ziet in de richting van steeds hoogwaardiger bedienings- en onderhoudstaken, zodat de ABC-classificatie steeds dient te worden bijgesteld. Dat betekent dat steeds nieuwe opleidingsbehoeften worden gesignaleerd, wat vervolgens weer leidt tot nieuwe ontwikkelcontracten met individuele medewerkers.

Ook omgevingsontwikkelingen die niet onmiddellijk aan het veranderingsprogramma zijn gerelateerd worden vanuit dezelfde, langzaam gegroeide grondhouding dat veranderen leuk is, aangepakt. Zo worden veel inspanningen geleverd op het gebied van het terugdringen van de milieubelasting. Behalve dat die inspanningen richting milieu hun vruchten afwerpen blijken ze ook tot een efficiëntere bedrijfsvoering te leiden, doordat de verpakkingskosten kunnen worden gereduceerd.

### *8. Maak van nieuwe werkwijzen een gewoonte: neem ze op in de bedrijfscultuur*

Verandering beklijft alleen als het nieuwe gedrag een gewoonte wordt. Om dat te bevorderen is het van belang dat managers op cruciale posities het nieuwe gedrag personifiëren. Dat betekent dat competentie op het gebied van dit nieuwe gedrag een expliciet selectiecriteria dient te zijn bij het herbezetten van deze posities in geval van vacatures. Te gemakkelijk wordt, ook door topmanagers, gedacht dat nieuwe werkwijzen wel in stand blijven, wanneer in de top van het bedrijf een voorstander van die nieuwe werkwijzen de wacht wisselt met iemand die een wat meer neutrale positie inneemt. Kennelijk kijkt het hele bedrijf toch sterk naar boven, en als nieuwe werkwijzen vandaaruit niet meer intensief worden gestimuleerd ebben ze weg.

In hetzelfde kader is het van belang bij elke gelegenheid, die zich daartoe leent, te laten zien dat de nieuwe werkwijzen succes afwerpen. Daartoe is het nodig voortdurend aandacht te hebben voor de oorzaken van succes.

Bij Van Melle is veranderen inmiddels een gewoonte geworden en onzekerheid vanzelfsprekend. De bijbehorende stijl van leidinggeven wordt in houding en gedrag verwacht van alle managers. Deze stijl valt te omschrijven als coachend, begeleidend, stimulerend. Managers schrijven geen oplossingen voor, maar stellen vragen. Ze laten het probleem waar het hoort, bij degene die het heeft, en faciliteren diens probleemoplossingsproces door ervoor te zorgen dat hij of zij niet om het probleem heen gaat, maar erdoorheen. Genieten van andermans ontwikkeling is de regel. Het enige wat niet wordt getolereerd is intolerantie.

## Afsluiting

Van Melle volgde, als lerende organisatie geheel op eigen kompas varend, onbewust de regels van Kotter. Daarnaast werden ook uitgangspunten gehanteerd die niet bij Kotter zijn terug te vinden. Eén daarvan is de fraaie stelling 'benut de natuurlijke beweging'. Daarmee wordt bedoeld dat het geen zin heeft je te verzetten tegen ontwikkelingen die zich in je omgeving voordoen. Dat is energieverspilling. Je doet er beter aan met die bewegingen mee te veren en van hun kracht gebruik te maken.

De manier waarop Van Melle reageert op milieu-eisen van de overheid is daar een goed voorbeeld van. Er wordt aan tegemoet gekomen en tegelijk gebeurt dat op een zodanige manier dat het bedrijf er zelf ook bij gebaat is.

Natuurlijk resteren er vragen. Bij voorbeeld, hoever moet je gaan met het afstoten van laagwaardig werk en het creëren van hoogwaardig werk, zoals dat bij Van Melle is gebeurd. Een dergelijke vraag overstijgt de schaal van een individueel bedrijf in een bepaalde regio, maar dat wil natuurlijk niet zeggen dat óók dat bedrijf zich die vraag niet moet stellen (en ook stelt in dit geval).

## 4. Novartis:

*Het geheel is meer dan de som der delen.*

### Situatie

Ten tijde van het project 'Lerende Organisatie' heette Novartis Agro Benelux B.V. nog Ciba-Geigy Agro B.V.. Novartis is ontstaan uit de combinatie van Ciba-Geigy en Sandoz. Als onderdeel van Ciba-Geigy Agro, en nu dus van Novartis, was en is de vestiging in Roosendaal actief op het gebied van de productie en verkoop van gewasbeschermingsmiddelen. De fusie als zodanig is typerend voor de ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Waren er rond 1970 nog zo'n vijftiengint zelfstandige ondernemingen actief in deze bedrijfstak, in 2000 zullen er dat niet meer dan acht zijn. De aanleiding is onder andere gelegen in het feit dat de sector zeer R&D-intensief is. Achter elk geslaagd product staan tienduizenden pogingen die het niet hebben gehaald. Een ander gegeven, eveneens gerelateerd aan onderzoek, is dat met veel geringere fracties werkzame stoffen kan worden volstaan, zodat de benodigde volumes sterk zijn afgenomen. Dat betekent overcapaciteit in produktievestigingen zoals Novartis Roosendaal en dat leidt onvermijdelijk tot de vraag wie blijft en wie moet sluiten. Het bedrijf in Roosendaal kwam als 'blijver' uit een vergelijkend onderzoek. De volgende kenmerken van het bedrijf hebben daarbij een belangrijke rol gespeeld: de ligging en infrastructuur, de productie- en opslagfaciliteiten, de flexibele productie-organisatie, de stabiliteit op de arbeidsmarkt, de verhouding tussen vast en tijdelijk personeel, de uitbreidingsmogelijkheden, de aanwezigheid van alle vereiste vergunningen, goede relaties met de overheid en goede contacten met kennisinstututen.

Voldoende ontwikkelingen dus om als bedrijf bij de les te blijven. Vanuit Ciba-Geigy werd dit ook gestimuleerd. Op concernniveau werd een Visie-2000 geformuleerd die richtinggevend moest zijn voor de lange termijn. Binnen de vestiging in Roosendaal werd, uitgaande van de noodzaak om permanent met veranderen en verbeteren bezig te zijn (om bij de blijvers te blijven behoren), een groot aantal projecten ter hand genomen. Op het gebied van logistiek een 'MRP-II' project, op het gebied van milieu een 'Responsible Care' project, op het gebied van kwaliteit projecten rond 'ISO-9002', 'Process Control' en 'Product Stewardship'. Daarnaast werd een apart 'Social Skills' project gestart gericht op de vaardigheden die nodig zijn om als mensen die weliswaar technisch erg goed zijn, in een



moderne organisatie waarin intensivering van sociale interactie onontkoombaar is, ook sociaal met elkaar over de baan te kunnen. En dat alles gebeurde tegen de achtergrond van de processen op concernniveau rond inkrimping van productiecapaciteit, het positioneren van het bedrijf in een integrale keten op Europees niveau, en een fusie. Processen die, behalve dat ze veel aandacht vroegen, natuurlijk ook onrust en onzekerheid veroorzaakten, en in ieder geval de druk op de ketel hielden. Want het is mooi als je tot de drie bedrijven in Europa hoort die, uit een totaal van elf, behouden blijven, maar dat betekent wel dat je voortdurend op hoog niveau zult moeten blijven presteren om die situatie ook in de toekomst te kunnen continueren.

In de door het concern geformuleerde Visie-2000 spelen waarden en daarvan afgeleide verantwoordelijkheden een grote rol. Het bedrijf wordt gepositioneerd in een omgeving waarin het een functie vervult en waarvan het, al doende, een integraal onderdeel uitmaakt. Aan de omgeving worden drie aspecten onderscheiden: de economie, de maatschappij en het milieu. Het meest duidelijk over zijn functie is het bedrijf waar het gaat om 'de maatschappij'. Daarbinnen wil het bedrijf bijdragen aan het oplossen van wereldproblemen en aan de vooruitgang van de mensheid. Waarden, vanwaaruit dat dient te gebeuren, zijn verantwoordelijkheid (met name bij het introduceren van nieuwe produkten), openheid en eerlijkheid. Wat het economisch aspect betreft, gaat het het bedrijf om duurzame groei en een voortdurende aanpassing van de organisatie. Beoogd wordt het vertrouwen te rechtvaardigen van allen die afhankelijk zijn van de onderneming. De lange termijn heeft prioriteit boven de korte termijn. Wat het milieu betreft, staan respect, zuinigheid, veiligheid en het verminderen van de belasting van het milieu centraal.

Drie belangrijke pijlers ondersteunen de functies die het bedrijf wil vervullen en de waarden die het daarmee wil realiseren: 'marketing', 'innovation' en 'supply chain'. Omdat Ciba Rosendaal een produktievestiging is, is het logisch dat de hierboven genoemde verbeterprojecten betrekking hebben op de 'supply chain' en daarbinnen een sterk produktiegericht karakter hebben (logistiek, kwaliteit, milieu). Gegeven die positionering passen ze volledig binnen het op concernniveau benoemde scala van waarden.

Een concreet voorbeeld is het MRP-II project. MRP staat voor Manufacturing Resource Planning en in principe gaat het daarbij om een geïntegreerd systeem



voor voorraad- en productiebeheersing, inclusief financiële administratie. Ciba Roosendaal heeft zich bij de invoering van een dergelijk systeem laten adviseren en het aardige van de betreffende adviseur was dat hij vier niveau's van omgaan met MRP-II onderscheidde. Het laagste niveau is het niveau waarop je het systeem beschouwt als een computerprogramma. Je hebt er dan niet zo heel erg veel aan. Het helpt je mogelijk een aantal dingen wat efficiënter te doen dan voorheen. Het tweede niveau houdt in dat je echt probeert tot geïntegreerde voorraad- en productiebeheersing te komen. Meestal lukt het dan wel om in ieder geval voorraden beter te gaan beheersen. Het derde niveau vereist de actieve steun van de directeur bedrijfsvoering. In dat geval zal het mogelijk blijken behalve voorraden ook levertijden beter beheersbaar te maken en produktiviteitsverbetering te realiseren. Het vierde en hoogste niveau houdt niet alleen de steun van de directeur bedrijfsvoering in, maar ook het actieve gebruik van het systeem door die directeur en behalve door hem van alle betrokkenen in de organisatie. In dat geval zullen zowel operationele als financiële doelen realiseerbaar blijken.

In de omschrijving van de adviseur is MRP-II primair een filosofie, gebaseerd op teamwork, zorgvuldig omschreven verantwoordelijkheden en 'quality management'. Het is een systeem van mensen, ondersteund door een computerprogramma, en niet andersom. De invoering van MRP-II is veel minder een kwestie van kennisoverdracht dan van gedragsverandering. Activiteiten en werkwijzen van verschillende afdelingen moeten op elkaar worden afgestemd. Mensen moeten de voordelen gaan zien van een compleet andere manier van werken. De essentie van dat hele proces bestaat in communiceren, coördineren, helder maken wie waarop aangesproken wordt en discipline. Ciba Roosendaal heeft het vierde niveau weten te realiseren. Op basis van de bijbehorende audit-criteria betekent dat, onder andere, dat de meningen van medewerkers over het MRP-II systeem zijn geïnventariseerd en dat acties zijn geïnitieerd op grond van die meningen. Vervolgens betekent het dat belangrijke onderdelen van personeelmanagement, zoals training en opleiding en prestatiebeoordeling duidelijk aansluiten bij in termen van het MRP-II systeem geformuleerde eisen op het gebied van kennis en vaardigheden en te leveren prestaties. Ook wordt nagegaan in hoeverre elementen van een kwaliteitscultuur aanwezig zijn. Kan bijvoorbeeld aan de hand van concrete voorbeelden worden gedemonstreerd dat actief aan 'continuous improvement' wordt gewerkt? Is er sprake van zelfsturing en 'empowerment'? Overigens, voor de beeldvorming, het hele project heeft

vanaf het eerste begin tot en met het behalen van de zogenaamde A-status (het vierde niveau) zes jaar in beslag genomen.

Niet alleen het MRP-II project, maar ook andere projecten leidden tot het inzicht dat 'we technisch heel goed zijn, maar sociaal wellicht wat minder' en dat daar iets aan moest worden gedaan. Dat leidde tot een 'social skills' project, direct in het verlengde van Visie-2000, onder de noemer 'Samen één'. De start van het project bestond uit 'een dag op de hei' met het hele management team. Tijdens die dag zijn een aantal uitgangspunten geformuleerd rond het thema 'hoe sta je met elkaar in de organisatie?'. 'Samen één' betekent bijvoorbeeld dat werken bij Ciba Roosendaal inhoudt dat je meedenkt, initiatieven neemt, je flexibel en collegiaal opstelt en permanent aan verbetering werkt. Leidinggeven bij Ciba Roosendaal betekent dat je begeleidt, inspireert en de ontwikkeling van medewerkers bevordert. Organiseren bij Ciba Roosendaal betekent dat je verantwoordelijkheden zo ver mogelijk delegeert en structuren zoekt die flexibiliteit en creativiteit bevorderen.

De uitgangspunten vroegen om concretisering in de vorm van spelregels, die door het hele bedrijf voor iedereen gelden en waar iedereen iedereen op mag aanspreken. In die spelregels klinkt een aantal waarden uit Visie-2000 door. Het gaat, in trefwoorden, om de volgende regels: trots - vrolijk; duidelijk zijn; brengen en halen; empowerment; gelijkwaardigheid; vertrouwen - eerlijk - open; consistent gedrag; beslissen en beslissingen accepteren; iedereen; aanspreken - aanspreekbaar zijn; actief goed luisteren.

Behalve de spelregels waren methoden nodig om de spelregels in concrete situaties te kunnen toepassen ter verbetering van de onderlinge verstandhouding en van de communicatie. Daartoe werden cursussen opgezet met een duidelijke praktijkcomponent in de vorm van huiswerkopdrachten. Deze houden in, dat in de cursus aan de orde gestelde principes worden toegepast op concrete situaties, die de cursist in zijn werk tegenkomt. Dat betekent bij voorbeeld dat een groep cursisten een door één van hen ingebrachte case gezamenlijk aan de hand van een gestructureerde methode analyseert, zodat de probleemhebber vanuit een aantal nieuwe perspectieven naar zijn probleem gaat kijken. Daarnaast werd het zogenaamde 'kwartetten' ingevoerd. Daaronder wordt verstaan dat een aselekt getrokken groep van vier personen bij elkaar komt en aan de hand van de

spelregels situaties bespreekt die men recent in het bedrijf heeft meegemaakt. Dit laatste heeft niet tot echte acties geleid, maar het wordt wel als heel zinvol ervaren om zo met collega's uit andere delen van het bedrijf in contact te komen. De bedoeling is om deze methoden top-down in de hele organisatie in te voeren.

## Reflectie

### 1. *De toegevoegde waarde van waarden*

Geen zichzelf respecterend bedrijf beschikt vandaag de dag niet over een missie-statement, waarin wordt aangegeven waar het bedrijf voor staat, wat het wil zijn. Meestal blijft het daarbij bij noodzakelijkerwijs nogal abstracte formuleringen, waar je het bij voorbaat moeilijk mee oneens kunt zijn. Alleen, ze helpen je niet echt verder. Het Ciba-Geigy concern is wel wat verder gegaan en heeft rond de thema's economie, maatschappij en milieu aangegeven wat het wil. Dat betekent overigens nog niet dat de stap om te komen tot concretisering van die, in termen van waarden uitgedrukte streefdoelen, eenvoudig is te zetten. De afstand tot de dagelijkse praktijk blijft groot, getuige een opmerking in de marge als 'maar het gaat natuurlijk gewoon om de centen'. Natuurlijk is dat zo. Het zou naïef zijn te beweren dat 'de centen' geen cruciale rol spelen in de samenleving zoals we die sinds mensenheugenis kennen. 'De centen' zijn te vergelijken met energie. Zónder energie geen activiteit, geen leven. Maar energie op zich is niets, met energie moet je iets doen, energie creëert alleen maar mogelijkheden. Om het benutten en realiseren daarvan, daar gaat het uiteindelijk om.

Even naïef als het zou zijn om níet naar financiële indicatoren te kijken, zou het zijn om alléén naar financiële indicatoren te kijken. De 'balanced business score card' (zie bij voorbeeld Kaplan & Norton, 1996), die de afgelopen jaren sterk in de belangstelling staat, geeft dat weer in de vier aandachtsgebieden die in de top van een organisatie centraal moeten staan. Naast de financiën zijn dat de innovativiteit van de organisatie, de wijze waarop processen worden gemanaged en 'customer satisfaction'. In-huis-tuin-en-keuken termen zou je ook kunnen zeggen het gaat erom de zaak aan het draaien te houden. Dat lukt alleen als klanten om je producten blijven vragen. Klanten moeten nu, maar ook in de toekomst tevreden blijven. Nu voldoen aan klantenwensen vereist een goed produkt en een goede procesbeheersing. Straks tevreden klanten hebben vereist

innovatie, zowel van producten, als van processen, als van de organisatie. De European Foundation for Quality Management (EFQM) en het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) breiden deze gedachtengang nog verder uit door naast de klant nog een aantal andere 'stakeholders' te onderscheiden, die tevreden moeten worden gehouden. Dat zijn de aandeelhouders, het eigen personeel en de maatschappij in bredere zin. Aandacht voor al deze groepen en hun behoeften 'om aan het draaien te kunnen blijven' leidt tot een organisatie die zijn functies beter vervult en daardoor, zichzelf permanent vernieuwend, in stand blijft.

De opmerking 'maar het gaat natuurlijk om de centen' zou er weleens op kunnen wijzen dat de uitspraak op concernniveau, dat de korte termijn geen voorrang krijgt boven de lange termijn, een uitspraak die goed aansluit bij door EFQM en INK verwoorde uitgangspunten, nog niet overal binnen het concern even consequent wordt toegepast. Dat klopt met het beeld dat Ciba Roosendaal oproept. Naast elkaar zie je tal van verbeterprojecten, met twee benen op de grond, zie je aandacht voor waarden, met het hoofd in de wolken, en zie je dat gewerkt wordt aan het verbeteren van sociale vaardigheden, de smeerolie die nodig is om het geheel te laten werken. De indruk die wordt gewekt is, dat het gaat om drie gescheiden gebieden, waartussen meer synergie mogelijk zou kunnen zijn dan wordt gerealiseerd. Er is ongetwijfeld veel tot stand gebracht in de verschillende projecten, maar er hangt ook een 'maar' in de lucht, een gevoel dat er veel meer uit te halen zou moeten zijn. De veronderstelling lijkt gerechtvaardigd, dat er meer uit te halen zou zijn als waarden, projecten en vaardigheden meer op elkaar zouden worden betrokken, meer in samenhang zouden worden benaderd. Dat zou de toegevoegde waarde van waarden kunnen zijn, dat ze, doorgetrokken naar de dagelijkse praktijk, zorgen voor samenhang en gelijkrichting van energie. Een 'lerende organisatie' zou hier de oplossing kunnen bieden, want volgens de definitie (zie Hoofdstuk 1) is dat een organisatie waarin mensen werken aan het oplossen van problemen 'on the organization's behalf', dat wil zeggen vanuit waarden die voor de hele organisatie gelden, waarbij de organisatie wordt gezien als een organisch geheel en niet als een losse verzameling van deelgroepen met deelbelangen, die soms haaks op elkaar lijken te staan.

Zo'n organisatie moet zich natuurlijk overeid houden in een omgeving, die door haar opstelling mede van invloed is op de reacties van de organisatie op de omgeving en op het interne reilen en zeilen. Van Elswijk (1996) geeft dat goed

weer met zijn basisstelling 'het moet economisch aantrekkelijk zijn om maatschappelijk verantwoord te handelen'. Een organisatie kan dat in principe wel willen, maar de maatschappelijke context moet er dan ook naar zijn.

## 2. Van waarden naar te leveren prestaties

Om van waarden naar te leveren prestaties te komen moeten die waarden eerst expliciet worden gemaakt en worden overeengekomen door alle betrokkenen. Vervolgens moeten ze worden geconcretiseerd en dan moet opnieuw blijken of er, in operationele termen vertaald, nog steeds overeenstemming over bestaat.

Nemen we het MRP-II project van Ciba Roosendaal als voorbeeld. Een dergelijk project beoogt de logistieke prestaties van het bedrijf te verbeteren. Het sluit met die doelstelling onmiddellijk aan bij een aantal waarden die door het bedrijf worden nagestreefd. De meest in het oog springende is 'zuinigheid'. Door voorraadkosten en logistieke kosten te beheersen en vervolgens terug te dringen wordt direkt bijgedragen aan het realiseren van die waarde. Het project impliceert vernieuwing van de bedrijfsvoering en sluit ook daarmee rechtstreeks aan bij een op bedrijfsniveau uitgesproken waarde of intentie, namelijk die tot het voortdurend zorgen voor een aangepaste, uitgebalanceerde bedrijfsstructuur.

Een andere waarde betreft het vertrouwen dat allen die ervan afhankelijk zijn in de onderneming moeten kunnen hebben. Zoals boven uiteengezet betreft dat een aantal groepen 'stakeholders', niet in de laatste plaats de klanten, afhankelijk als zij zijn van de kwaliteit waarmee de organisatie haar functie uitvoert. Vertaald naar logistieke prestaties betekent dat aandacht voor leverbetrouwbaarheid en voor orderafhandeling zonder claims van klanten. Een groot aantal afdelingen binnen het bedrijf is betrokken bij het realiseren van dit soort prestaties naar de klant toe. Per afdeling en over afdelingen heen zijn prestatie-indicatoren te formuleren, die beïnvloedbaar zijn door de betrokkenen en die aantoonbaar bijdragen aan de overall geleverde prestatie door het bedrijf. Tal van prestatie-indicatoren zijn te noemen: transportkosten, voorraadkosten per leverancier, omloopsnelheden van voorraden, leverprestaties van leveranciers, enzovoort.

Het gaat niet om die voorbeelden, het gaat om het doorzien van samenhangen. Samenhangen tussen in onderlinge samenwerking te leveren prestaties op deelgebieden, samenhangen tussen die prestaties en de uiteindelijk geleverde



prestatie als bedrijf en samenhangen tussen die prestaties en de waarden waar de organisatie voor staat. Haar ware aard die ze wil realiseren, de verantwoordelijkheden die ze wil waar maken. Op het moment dat die samenhangen duidelijk zijn, tussen door 'stakeholders' gedeelde waarden en in de concrete dagelijkse praktijk gevraagde inspanningen om tot vernieuwing van de logistieke structuur en systemen te komen, zal een project als het MRP-II project van Ciba Roosendaal vanzelfsprekender door alle betrokkenen worden opgepakt als een natuurlijk gebeuren, wat niet wil zeggen dat het allemaal 'als een mes door de boter' zal gaan, want er verandert veel voor iedereen. Er wordt samenwerking gevraagd waar je daarvóór slechts binnen de grenzen van je eigen afdeling hoefde te opereren. En dat vereist samenwerkingsvaardigheden, waar tot dan toe veel minder een beroep op werd gedaan. Je kon het gemakkelijk redden met alleen je technische expertise. De noodzaak om iets aan je vaardigheden te doen zul je eerder als een eigen behoefte ervaren dan als een opgelegde, op het moment dat je vanuit door jezelf onderschreven waarden ervaart dat je iets tekort komt.

### *3. Vaardigheden om gezamenlijk prestaties te leveren*

Het 'social skills' project van Ciba Roosendaal confronteert een organisatie met een sterk technische inslag op een indringende wijze met het feit dat ook een industriële organisatie niet kan leven bij techniek alleen. Er wordt nagedacht over wenselijke stijlen van leidinggeven en met elkaar omgaan.

Communicatieproblemen worden aan de orde gesteld. Mankerend vertrouwen tussen hiërarchische lagen wordt bespreekbaar gemaakt. Er worden spelregels geformuleerd die in een aantal opzichten het tegengestelde lijken van wat tot dan toe de gangbare praktijk was. Ze hebben iets van 'het moet toch mogelijk zijn op zo'n manier met elkaar om te gaan in plaats van wat we in de praktijk vaak zien'. Achter de spelregels zitten individuele waarden verscholen. Niet voor niets begint de lijst met 'trots en vrolijk': we willen trots kunnen zijn op en plezier beleven aan het werk dat we hier doen. De 'stakeholder' personeel heeft zijn belangrijkste inzet bovenaan de lijst gezet, ook al wordt, terecht, gesteld dat alle punten op die lijst even belangrijk zijn. En het gaat door met 'duidelijk': we willen weten waar we aan toe zijn; en dan 'brengen en halen', met andere woorden: die duidelijkheid mag en moet van twee kanten komen; 'empowerment': geef ons ook de middelen en mogelijkheden om ons werk te doen; 'gelijkwaardigheid': behandel ons als mensen, met respect en waardering voor wat goed gaat en met begrip voor het feit

dat waar wordt gewerkt ook fouten worden gemaakt; 'vertrouwen - eerlijk - open', met andere woorden: je moet hier niet voortdurend op je hoeden moeten zijn, maar ervan uit kunnen gaan dat je met elkaar voor dezelfde zaak staat en dus open en eerlijk kunt zijn. En verder: 'consistent', niet vandaag dit en morgen dat, maar laten we een duidelijke richting aanhouden en duidelijke gedragslijnen volgen. 'Beslissen en beslissingen accepteren': durf binnen die consistente lijn je verantwoordelijkheid te nemen en accepteer dat anderen dat ook doen, conformeer je daar dan aan. 'Aanspreken en aanspreekbaar zijn': als we die lijn hebben afgesproken, durf dan ook afwijkingen daarvan ter discussie te stellen en als je zelf afwijkt, wees dan blij als een ander je daar op wijst. 'Aktief goed luisteren'; dit punt geeft aan dat men zich realiseert dat communicatie begint met luisteren: eerst begrijpen, dan pas begrepen willen worden. 'Iedereen van hoog tot laag': als niet iedereen zich op deze wijze gedraagt, dan werkt het niet. Uit de gedragsregels spreekt hoe individuele medewerkers willen functioneren binnen de organisatie en daarmee bijdragen aan het functioneren van de organisatie. Prachtige intenties, maar hoe breng je die in de praktijk?

Op de eerste plaats is het van belang dat de organisatie laat zien dat de gedragsregels serieus worden genomen. Dat vereist voorbeeldgedrag van het management en waardering voor elke poging om oud gedrag te veranderen in nieuw gedrag. Uitglijden mag, maar de gedragsregels met de mond belijden en ze vervolgens systematisch negeren mag niet, want dat is uiteraard dodelijk en kan alleen maar cynisme oproepen bij medewerkers.

Op de tweede plaats is het verstandig om je stuursystemen eens tegen het licht van je eigen gedragsregels te houden. Een standaard stuursysteem op personeel gebied is bij voorbeeld het beoordelingssysteem. Als de gedragsregels spreken over 'brengen en halen', 'gelijkwaardigheid' en 'aanspreken en aanspreekbaar zijn' en in een formeel beoordelingsgesprek is de gangbare huisstijl 'tell and listen', dan zit daar een duidelijke discrepantie. Ciba Rosendaal heeft zich dat gerealiseerd en terecht haar beoordelingssysteem aangepast. Maar ook andere stuursystemen zou je eens kritisch kunnen bekijken: waarvan is in ons bedrijf beloning afhankelijk, wat is bepalend voor opleidingsmogelijkheden en carrièreperspectief?

Op de derde plaats geldt dat de intentie van de gedragsregels er in alle oprechtheid kan zijn, maar dat dat nog niet wil zeggen dat de bijbehorende



vaardigheden er daarmee ook zijn. Ciba Roosendaal heeft zich dat gerealiseerd en cursussen met huiswerkopdrachten en 'kwartetten' georganiseerd. Het resultaat daarvan wijkt niet erg af van wat je meestal ziet gebeuren. De cursussen worden enthousiast gevolgd. De mensen waar het niet zo nodig voor was gaan het nog een beetje beter doen. De rest haakt, al of niet na een aarzelende poging tot gedragsverandering, snel af en valt terug in het oude vertrouwde patroon: 'laten we maar weer gewoon doen, die flauwekul hoeft van mij niet!'. Of zo'n opmerking terecht is, dat hangt natuurlijk sterk af van de concrete inhoud van de betreffende vaardigheidstraining af en de mate waarin die is afgestemd op wat het werk werkelijk vraagt. Ciba Roosendaal heeft wat dat betreft een kans in huis, omdat in het MRP-II project zo'n sterk accent is gelegd op de eisen die de nieuwe procedures en werkwijzen stellen aan alle betrokkenen en op de wijze waarop die met elkaar moeten samenwerken. Het project leent zich er uitstekend voor om niet alleen nog eens 'naar buiten' te kijken en de samenhang met organisatiewaarden te verduidelijken, maar ook om 'naar binnen' te kijken en de specifieke individuele en groepsvaardigheden te benoemen die nodig zijn binnen de context van het logistieke presteren, en vandaaruit de link terug te leggen naar de elf gedragsregels. Daarmee worden die uit de sfeer van de goede voornemens gehaald en toetsbaar gemaakt in de dagelijkse praktijk.

### Afsluiting

Ciba Roosendaal, inmiddels Novartis, roept door het accent dat wordt gelegd op waarden de vraag naar de betekenis van waarden op. Door samenhangen inzichtelijk te maken wordt die betekenis duidelijk en krijgen waarden tegelijkertijd toegevoegde waarde, ze gaan een serieuze rol spelen. Op dat moment kan opnieuw de vraag aan de orde komen of de waardenset vanwaaruit de organisatie werkt de juiste is, of alle 'stakeholders' zich er voldoende in herkennen en of het een intern consistente set is, dan wel een optelsom van losse belangen.

Fusies kunnen ingrijpende gevolgen hebben, vooral omdat het combineren van verschillende culturen, dat wil zeggen verschillende patronen van waarden en normen, niet eenvoudig is. Van de andere kant biedt dat juist ook weer mogelijkheden, omdat een serieuze vergelijking van de waarden van de fusiepartners de mogelijkheid biedt de eigen uitgangspunten nog eens scherp tegen het licht te houden en te laten aanvullen door die van de fusiepartner. Dat zou dan natuurlijk voor beide partners moeten gelden.

## 5. Akzo Nobel Resins:

*Kerncompetenties voor een lerende business unit.*

### Situatie

Akzo Nobel Resins is een middelgroot Nederlands bedrijf dat met vierhonderd medewerkers ongeveer zestigduizend ton kunsthars per jaar maakt. Kunstharsen worden door afnemers verwerkt in lakken, drukinkt en toner. Er worden ongeveer tweehonderdvijftig verschillende typen geproduceerd, die worden afgeleverd in harde of vloeibare vorm.

Tot 1992 floreerde het bedrijf probleemloos, 'iedereen was gelukkig', er was sprake van een vanzelfsprekende groei in omzet, winstgevendheid en in personeelsomvang. Vanaf 1992 is er echter sprake van een kentering en komt er een bewustwordingsproces op gang: 'we zijn wel goed, maar zijn we goed genoeg?'. Dit proces wordt mede in gang gezet doordat nieuwe directieleden met nieuwe inzichten hun intrede doen in het bedrijf en Akzo Nobel-breed het business unit concept wordt ingevoerd.

Er wordt een efficiency-onderzoek gestart, waarin elke afdeling zorgvuldig tegen het licht wordt gehouden in termen van te leveren bijdragen en benodigd personeel. Weliswaar wordt daarbij niet met de kaasschaaf gewerkt, een goed onderbouwde aanvraag tot uitbreiding van personeel is ook mogelijk, maar een en ander leidt weldegelijk tot de conclusie dat een forse personeelsreductie nodig is. Er wordt een groene-weide-plan gemaakt, dat onder andere voorziet in 'business managers' in plaats van de oude produktgroepleiders. Er wordt een SWOT-analyse uitgevoerd, die aan het licht brengt dat Akzo Nobel Resins veel meer werk moet gaan maken van marktorientatie en produkt-vernieuwing.

Met name de SWOT-analyse brengt de positie van Akzo Nobel Resins scherp in beeld en maakt de noodzaak van vernieuwing onontkoombaar: 'toen kwam de locomotief echt op gang', 'de olifant moest leren dansen'. Daartoe ging de olifant op dansles met als doelstelling om in vrijheid met onzekerheid te leren omgaan. Onder de vlag van wat in het bedrijf het 'Spirit-programma' ging heten werden drie soorten projecten opgetuigd om de algemene doelstelling te kunnen realiseren, die inmiddels was vertaald in vier concrete doelen: hogere afzet, meer innovatie, hogere efficiency en betere geografische spreiding. De drie soorten projecten hadden betrekking op strategie (wat gaan we doen?), innovatie (hoe gaan we dat doen?) en mensen en middelen (waarmee gaan we dat doen?).

Op het gebied van strategie werden de volgende zes projecten geformuleerd. Voor elk van de drie marktsegmenten werd een project opgezet gericht op marktverkenning en strategievorming met als doel tot een businessplan per segment te komen. Binnen één van de drie segmenten werd een speciaal project in het leven geroepen voor key account management. In een apart project werden vervolgens de deelplannen geïntegreerd tot één werkbaar geheel en in een laatste project werd het bijbehorende marktinformatiesysteem ontwikkeld. Al deze strategische projecten sloten aan bij het gekonstateerde gebrek aan marktorientatie.

De innovatieprojecten sloten aan bij de gekonstateerde behoefte aan produktvernieuwing. Op dit gebied werden vier projecten ondernomen. Het eerste had betrekking op het genereren van nieuwe ideeën in het kader van produktontwikkeling en had ten doel de wat verstarde traditionele aanpak op dat gebied te doorbreken. Het tweede project was gericht op het managen van de ideeën die uit het eerste project voortkwamen, onder andere door ze te beoordelen op hun inpasbaarheid in de uitgezette strategie voor de betreffende produktsoort. In een derde project werd een nieuwe manier van projektmanagement ontwikkeld die meer flexibiliteit mogelijk maakte dan de strikte, op ISO-9001 gebaseerde, regels volgens welke tot dan toe werd gewerkt, toelieten. Het laatste project had ook in de volgende categorie geplaatst kunnen worden, want het beantwoordde de vraag aan welke eisen projectleiders dienen te voldoen. Een nevendoelstelling was om in de toekomst het projektleiderschap open te stellen voor iedereen die daarvoor geschikt is, ongeacht hiërarchische positie.

In de derde categorie 'Mensen en Middelen' werden projecten gestart rond de thema's werkbeleving, leiderschap en human resource management. Het laatste was met name gericht op de ontwikkeling van een personeelsplan en bijbehorende instrumenten als training en opleiding, promotie, loopbaanbegeleiding en carrièremogelijkheden voor vakspecialisten (dual/triple ladder). Een laatste project op dit gebied was bedoeld om de externe gerichtheid van alle projecten te bevorderen en te ondersteunen door het aanreiken van benchmarking-instrumenten.

Zo'n groot aantal projecten roept de vraag op hoe de samenhang tussen al die activiteiten is bewaakt. Bij Akzo Nobel Resins is dat gedaan door de coördinatie van alle projecten bij een stuurgroep neer te leggen. Die stuurgroep overlapt in feite

met het managementteam. Elk project kreeg een lid van het managementteam als coach toegewezen en om de veertien dagen werd elk cluster van projecten in de stuurgroep besproken. Daarnaast kreeg elke projectleider de notulen van alle stuurgroepbijeenkomsten, zodat binnen elk project bekend was wat er in de andere projecten gebeurde.

Een andere vraag die naar boven komt heeft te maken met het gegeven dat het bedrijf parallel bezig is geweest met revitaliseren én 'downsizing', wat een lastige opgave lijkt. Meestal is het erg moeilijk om mensen tot enthousiasme voor en creatief meedenken over een nieuwe situatie te bewegen als nog niet duidelijk is of zij in die nieuwe situatie een rol zullen spelen. In dit geval is het ontwerp van de nieuwe situatie dwingend van buitenaf opgelegd in de vorm van het business unit concept. Wat de 'downsizing' betreft, de eerste gevolgen van de efficiency-slag konden worden verwerkt via natuurlijk verloop, herplaatsingen elders binnen Akzo Nobel, vervroegde uittreding, en dergelijke. Pas in tweede instantie, in een afrondende fase, was daarvoor een sociaal plan nodig. In de praktijk heeft dat overigens in de beleving af en toe weleens iets 'dubbels' gehad, omdat je moeilijk op de ene plaats in de organisatie een succes kunt vieren in het kader van de vernieuwing, als op een andere plek de afscheidsreceptie van vertrekkende collega's wordt gehouden. Desalniettemin is de overtuiging dat een ruime meerderheid, meer dan zeventig procent, de noodzaak van een pro-actieve houding onderkent en accepteert dat oude zekerheden zijn weggefallen. Ruim een kwart van alle medewerkers heeft inmiddels deelgenomen aan zogenaamde 'Spirit-lunches', tijdens welke het wat, hoe en waarom van het Spirit-programma worden besproken.

Het blijkt dat medewerkers de verandernoodzaak over het algemeen wel inzien. In productie bij voorbeeld omdat op de vloer duidelijk zichtbaar is dat de productiecapaciteit niet ten volle wordt benut. De reactiviteit, die was gaan heersen als gevolg van de in een lengte van jaren gegroeide vanzelfsprekendheid dat alles dat werd geproduceerd probleemloos, veelal binnen Akzo Nobel, kon worden afgezet, sloeg om in veranderbereidheid, doordat men inzag dat de groei in omzet wegviel, terwijl de kosten wel bleven stijgen. Zonder cultuurschok is dat overigens niet gegaan. Vóór de invoering van het business unit concept was sprake van een behoorlijk verzuilde organisatie waarin misschien wel targets werden gesteld, maar als die niet werden gehaald was dat niet echt een probleem. Of als het al een

probleem was, dan was het toch meer een doorschuifprobleem, omdat er geen echte eindverantwoordelijken waren. In de nieuwe organisatie worden research, marketing en sales in samenhang uitgevoerd en wordt er gewerkt met targets waar men weldegelijk op wordt aangesproken. Dat heeft de organisatie, zeker op de hogere leidinggevende niveau's aardig wakker geschud. Vermeldenswaard is dat een bijeenkomst in Schuddebeurs, waar de nieuwe situatie werd gepresenteerd, het omslagpunt markeert. Nog steeds is de opvatting dat 'de overgang naar het business unit concept het beste is wat ons ooit is overkomen'.

Overigens is Akzo Nobel Resins nog druk doende om de targets, die op business unit niveau zijn gesteld, te vertalen naar targets voor elk van de drie produktsegmenten en daarbinnen naar doelstellingen voor processen, afdelingen, groepen en individuen. Om dat goed te kunnen doen is een bedrijfsmodel nodig waarin de samenhangen zichtbaar worden gemaakt tussen processen en de bijdragen die daaraan worden geleverd vanuit verschillende afdelingen, groepen en individuen.

## Reflectie

Opvallend in het veranderingsproces bij Akzo Nobel Resins is de grondige aandacht voor eigenschappen en vaardigheden waar in de nieuwe situatie over moet kunnen worden beschikt. Niet minder dan vijf projecten hebben specifiek betrekking op de vraag hoe 'de mens als succesfactor' (de titel boven het totale Spirit-programma) daadwerkelijk kan worden gerealiseerd. Wat bij voorbeeld zijn de leidinggevende vaardigheden die nodig zijn om met 'spirit' een gezonde business unit na te streven en waar te maken?

### *Een cruciale rol voor leidinggevend*

Akzo Nobel Resins heeft zich gerealiseerd dat leidinggevend in het organisatievernieuwingsproces dat het bedrijf moest doormaken een cruciale rol spelen. Leidinggevend dienen uit te stralen dat ze geloven in de richting die wordt ingeslagen. In woord en daad dienen ze zich consistent naar die nieuwe richting te gedragen. In het project Leiderschap zijn de kerncompetenties gedefiniëerd waarover leidinggevend moeten beschikken om dat waar te kunnen maken. Dit resulteerde in een lijst van zeven kerncompetenties die vereist zijn voor alle leidinggevend, te weten:

- bezieling;
- stimuleren tot vernieuwing;
- resultaatgerichtheid;
- eigen zaakgevoel/klantgerichtheid;
- communicatie;
- coachen/delegeren;
- corrigerend optreden.

Vervolgens kunnen per afdeling, afhankelijk van de specifieke situatie, aanvullend nog drie kerncompetenties worden gekozen uit de volgende lijst

- sturing geven;
- lef;
- consistent zijn;
- besluitvaardigheid;
- integriteit;
- initiatief;
- vakkennis;
- creativiteit.

Zoals hierboven in de vorm van labels weergegeven zijn deze kerncompetenties mogelijk voor meerdere interpretaties vatbaar en daardoor moeilijk te hanteren. Bij elke kerncompetentie hoort echter een omschrijving en bovendien zijn op gedragsniveau voorbeelden toegevoegd die aangeven wat precies wordt bedoeld. Zo hoort bij 'bezieling' de omschrijving: 'Creëren van het juiste werkklimaat, bevorderen van de juiste cultuur, dit in stand houden, uitstralen, gedrevenheid tonen, enthousiasme overbrengen, "we gaan ervoor"'. Voorbeelden op gedragsniveau zijn: successen vieren, schouderklopje's uitdelen, een borrel met de afdeling organiseren, informeel op ad hoc basis informatie geven bovenop de reguliere informatie, en dergelijke. Ook worden typeringen gegeven van leidinggevendenden die de betreffende kerncompetentie onvoldoende beheersen en van hen die die kerncompetentie uitstekend beheersen. Voor iemand die 'bezieling' onvoldoende beheerst geldt: 'Straalt geen gedrevenheid en enthousiasme uit en kan dit ook niet overbrengen op medewerkers, toont geen belangstelling en betrokkenheid bij werknemers en weet geen teamgeest te stimuleren.'. Voor iemand die 'bezieling' uitstekend beheerst geldt: 'Straalt gedrevenheid en enthousiasme uit, motiveert medewerkers tot optimale prestaties, toont



belangstelling en betrokkenheid bij werknemers, bevordert teamgeest en stimuleert inbreng, dwingt respect af.’

Het definiëren van kerncompetenties is natuurlijk nog maar een eerste stap op weg naar een management dat zich daadwerkelijk op de beoogde wijze gedraagt. In aansluiting op de selectie van kerncompetenties zijn dan ook de volgende stappen gezet. Om te beginnen is in funktioneringsgesprekken aangekondigd dat kerncompetenties zijn geformuleerd en dat deze in de nabije toekomst een belangrijk aandachtspunt bij het bespreken van het functioneren zullen vormen. Vervolgens is een formulier ontwikkeld waarmee kan worden beoordeeld in hoeverre leidinggevendenden beschikken over de vereiste kerncompetenties. Er is een workshop gehouden voor alle leidinggevendenden, waarin de visie op leidinggeven bij Akzo Nobel Resins centraal stond en waarin werd aangegeven hoe, via een proces van beoordelen en trainen, leidinggevendenden zouden worden geholpen zich de betreffende vaardigheden eigen te maken.

De eerste stap in dat traject bestond in het in kaart brengen van de bestaande situatie. Daartoe zijn alle leidinggevendenden beoordeeld aan de hand van het beoordelingsformulier met de zeven algemeen geldende en de facultatieve kerncompetenties. De eersthogere leidinggevendende en een P&O-functionaris speelden in dat proces een rol. Behalve op hun eigen oordeel gingen deze af op informatie die werd ingewonnen bij collega's, functionele chefs, projectleiders en medewerkers van de beoordeelde, zodat volgens een soort 360 graden aanpak alle relevante rolrelaties informatie konden aanleveren. De beoordeelde beoordeelt in deze procedure ook zichzelf, vraagt zich af wat zijn sterke en zwakke punten zijn en wat voor verbeteracties ondernomen zouden kunnen worden. Alle informatie wordt gekombineerd tot een definitief oordeel en ingevuld op het formulier. Op basis van een gesprek hierover kan eventueel tot het inwinnen van aanvullende informatie worden overgegaan.

Vervolgens wordt een eindoordeel geformuleerd in termen van het al dan niet voldoen aan het profiel van gewenste kerncompetenties. Op basis van het eindoordeel wordt een ontwikkelingstrajekt vastgesteld. Dit kan variëren van een in-house training rondom een specifiek thema waar meer leidinggevendenden moeite mee hebben, tot een individueel coachingstrajekt, waarbij de eigen leidinggevendende of een externe deskundige een centrale rol vervullen.

De indruk kan ontstaan dat Akzo Nobel Resins wel erg minutieus te werk gaat bij het stimuleren van leidinggevendenden om zich de juiste kerncompetenties eigen te



maken. Ook binnen het bedrijf variëren de opvattingen over de noodzaak van een zo grondige aanpak als nu wordt gevolgd. Bij die discussie vallen enkele kanttekeningen te plaatsen.

In veel van de aan het projekt 'Lerende Organisatie' deelnemende bedrijven wordt terecht gekonstateerd dat leidinggevendenden een cruciale rol spelen in het vernieuwingsproces. Er wordt scherp gekeken naar leidinggevendenden en elk signaal, dat ze afgeven over de ernst van de situatie en de wijze waarop ermee moet worden omgegaan, wordt gretig opgepikt. Logisch in een situatie van onzekerheid. Daarnaast geldt dat wat de baas doet nog veel bepalender is dan wat de baas zegt. Het gevoel, dat er echt iets aan het veranderen is, ontstaat gemakkelijker, wanneer het gedrag van de leidinggevende daadwerkelijk verandert en wel in een richting die consistent is met de verhalen in folders en bedrijfskrantjes over nieuwe stijlen en werkwijzen, verwachte inbreng van medewerkers, en dergelijke. Een verkeerde reactie van een leidinggevende op een eerste poging van een medewerker om dan maar eens echt te proberen iets in te brengen, helpt al die folders en artikelen in veranderingsbulletins effectief om zeep.

Maar hoe moet zo'n leidinggevende dan goed gaan reageren? Dat kan natuurlijk alleen als hij of zij zelf door een veranderingsproces is gegaan en de uitdaging tot 'entrepreneurship' wil aangaan waar de nieuwe situatie om vraagt. Voor een enkeling zal die uitdaging als een geschenk uit de hemel komen, want dat geeft nu eindelijk eens de ruimte en de spanning die hij altijd al in zijn werk zocht. Anderen zullen eerst tot het besef moeten komen dat een andere aanpak écht beter is en zij zullen geholpen moeten worden om met vallen en opstaan zich het bijbehorende gedrag eigen te maken. Bij tijd en wijle terugvallen in het oude patroon zal daarbij als heel normaal moeten worden geaccepteerd, dat komt bij elk gedragsveranderingsproces voor. Het is wel zaak dat de betrokkene zich dan realiseert wat er gebeurt en er lering uit trekt, bij voorbeeld door bewust te kiezen voor een herstelreactie, anders wordt het een blijvend terugvallen in het oude gedrag. Het eerste, een herstelreactie, is ook voor medewerkers die aan het leren zijn heel bemoedigend ('de baas is ook maar een mens en hij doet kennelijk z'n best; als hij al doende mag leren, mogen wij dat ook'). Blijvende terugval geeft het overduidelijke signaal af dat alles gewoon bij het oude blijft.

Er zijn nogal wat situaties denkbaar die terugval erg waarschijnlijk maken. Een bekend voorbeeld is druk, prestatiedruk bij voorbeeld. Druk doet de neiging

toenemen tot gewoontegedrag, op de automatische piloot gaan vliegen. Gewoontegedrag is precies het gedrag dat we wilden afleren. Het vervelende is dat de nieuwe situatie veel druk met zich meebrengt. Er zijn targets, en het realiseren daarvan is ineens geen vrijblijvende zaak meer, daar wordt je op aangesproken: druk. Er zijn allerlei 'Spirit-projecten' die bovenop het gewone werk moeten worden uitgevoerd: druk. Onder dit soort omstandigheden is het normaal dat teruggegrepen wordt op oude vertrouwde strategieën. In veel bedrijven vertaalt dat zich in no-nonsense 'macho'-management. Als je die stijl nader bekijkt, dan is dat niet precies wat je je voorstelt bij de zeven kerncompetenties die Akzo Nobel Resins centraal heeft gesteld.

Het is dus zeker niet zo dat Akzo Nobel Resins met de gevolgde procedure aan 'overshooting' heeft gedaan. Als je onder dit soort omstandigheden iets aan gedragsverandering wilt doen, dan vereist dat bijzondere aandacht. Een zorgvuldige analyse van de kerncompetenties van leidinggevendenden is een voorwaarde voor allerlei acties die in het verlengde daarvan moeten worden ondernomen. Spencer en Spencer (1993) geven in een stappenplan weer hoe je de kerncompetenties kunt specificeren die excellente 'performers' onderscheiden van de middenmoot.

De eerste stap bestaat in het bepalen van de resultaatcriteria: op welke prestatie-indicatoren dient te worden gescoord. Het gaat daarbij om zo hard mogelijke resultaten. Denk bij voorbeeld aan winst of omzetcijfers, patenten, nieuwe producten, en dergelijke.

De tweede stap houdt in dat een aantal excellente en een aantal middelmatige 'performers' wordt geselecteerd.

In een derde stap wordt deze groep geïnterviewd en wordt hen gevraagd situaties te beschrijven die kritisch zijn voor succes of mislukken in hun functie. Gevraagd wordt hoe ze met die situatie zijn omgegaan, wat ze erbij dachten, hoe ze zich erbij voelden en vooral ook wat ze deden en wat dat voor gevolgen had.

In een vierde stap worden de gegevens uit de vorige stap door ervaren analisten geordend. Zij zoeken daarbij naar kerncompetenties die bepalend zijn voor het verschil tussen excellent en middelmatig met kritische situaties omgaan. Dit resulteert in een 'compentie-model', een verzameling kerncompetenties met bijbehorende omschrijvingen op gedragsniveau, geordend op een schaal die aangeeft in welke mate de betreffende kerncompetentie aanwezig is.

Tijdens de vijfde stap wordt het model gevalideerd. Dit kan gebeuren door een nieuwe groep van excellente en middelmatige 'performers' te selecteren en bij hen

vast te stellen in welke mate zij over de kerncompetenties uit het model beschikken. De verwachting is dat zij die excellent presteren significant hoger scoren op de kerncompetenties dan de middelmatige groep. Een andere mogelijkheid is om een groep middelmatige presterende leidinggevendenden te trainen aan de hand van de kerncompetenties. De verwachting in dat geval is dat hun prestaties op de bij de eerste stap bepaalde indicatoren onder invloed van de training zullen verbeteren.

Er zijn mogelijkheden om de hierboven beschreven methode wat in te korten, waardoor de bewerkelijkheid afneemt. Het 'competentie-model' wordt dan door een panel van experts samengesteld uit checklists met allerlei mogelijke kerncompetenties. De voordelen zijn duidelijk, maar de nadelen ook. Het uitgangspunt dat wordt gekozen zit in de hoofden van de experts. Zij hebben voorstellingen van wat kritisch is voor bijvoorbeeld leidinggeven in een business unit. Deze beelden zullen de selectie van kerncompetenties sterk bepalen. Vandaar dat validering uitermate kritisch is wanneer voor een dergelijke verkorte methode wordt gekozen.

De meer uitgebreide methode start in de empirie, neemt daadwerkelijk excellent en middelmatig presterenden als uitgangspunt. Validering is in dat geval een controle achteraf ter bevestiging van eerdere empirische waarnemingen. Bij de verkorte methode is validering de enige check op de juistheid van de keuzes van verondersteld effectieve kerncompetenties. Zonder die validering loop je het risico veel tijd en energie te steken in het aanleren van de verkeerde vaardigheden.

Andere nadelen van de verkorte methode hebben te maken met het feit dat de gebruikte checklists mogelijk niet alle kerncompetenties bevatten die voor een bepaalde groep van functies cruciaal zijn. Bovendien zijn checklists organisatieneutraal. Er zal geen sprake kunnen zijn van de mate van detaillering en nuancering die mogelijk is als een verzameling kritische situaties uit het eigen bedrijf wordt beschreven.

Bij Akzo Nobel Resins is gebruik gemaakt van een verkorte methode en dat betekent dat het zeer aanbevelenswaardig is om de zeven kerncompetenties die 'verplicht' zijn voor alle leidinggevendenden te valideren. Dat kan tamelijk eenvoudig op de volgende wijze worden gedaan. Men zou om te beginnen de lijst van zeven kunnen uitbreiden met een aantal kerncompetenties waar leidinggevendenden níet over hoeven te beschikken. Vervolgens laat men alle leidinggevendenden beoordelen op de totale lijst. Tot slot worden de verkregen kerncompetentiebeoordelingen vergeleken met prestatiebeoordelingen van de leidinggevendenden, of nog beter, indien

beschikbaar, met harde resultaatcriteria.

De zeven kerncompetenties zijn valide indien leidinggevend met de beste prestatiebeoordelingen en de beste prestaties hoger scoren dan de leidinggevend met minder goede prestatiebeoordelingen en minder goede prestaties. Deze uitspraak wordt sterker als er géén verschillen worden gevonden tussen de twee groepen op de kerncompetenties die aan de lijst zijn toegevoegd (in de veronderstelling dat ze niet bepalend zijn voor effectief leidinggeven). Natuurlijk zit er achter deze validering wel een aantal aannames. Op de eerste plaats dienen de prestatiebeoordelingen die worden gebruikt gegeven te zijn vanuit de optiek van het business unit concept en alle consequenties die dat voor de verwachte prestaties van leidinggevend en de beoordeling daarvan heeft. Mocht er nog traditioneel, vanuit de criteria uit het verleden worden beoordeeld, dan heeft de validering, zoals hier voorgesteld, weinig zin. Op de tweede plaats moet, als harde resultaatindicatoren voor de validering worden gebruikt, nagegaan worden of die resultaten behalve door de zeven kerncompetenties nog evident door andere factoren worden beïnvloed.

### Afsluiting

Akzo Nobel Resins heeft veranderingen op het gebied van de organisatiestructuur, markt oriëntatie en produkt vernieuwing bewust gecompleteerd met zorgvuldige aandacht voor de kerncompetenties waar mensen in de organisatie over moeten beschikken om die veranderingen tot een succes te maken. Op twee gebieden, eisen waar leidinggevend in het algemeen aan moeten voldoen en eisen waar projectleiders aan moeten voldoen, is de concrete uitwerking van die intentie ver gevorderd. Het is bij dit soort activiteiten echter zo dat ze een zorgvuldige afronding vragen. Het is een kwestie van alles of niets. Alle energie die is gestoken in het bepalen van kerncompetenties en het beoordelen van leidinggevend en projectleiders, is eigenlijk verloren moeite als het proces niet wordt voltooid. Dat houdt validering in, maar ook een zorgvuldige begeleiding en nazorg van degenen die in een trainingstraject worden gezet. 'Relapse prevention' is in de trainingsliteratuur een gangbaar begrip geworden: het voorkómen van terugval in het oude gedrag meenemen in de training zelf. Een onderdeel daarvan kan zijn dat de organisatie overal waar mogelijk waardering uitstraalt voor effectief gedrag van leidinggevend.

## 6. Suiker Unie:

### *Dinteloord Vooruit!*

#### **Situatie**

Zoals voor meer van de bedrijven die deelnemen aan het project 'Lerende Organisatie', zo geldt ook voor de Suiker Unie dat de afgelopen jaren turbulent zijn geweest en dat het er naar uitziet dat dat nog wel even zo zal blijven. De druk op de ketel werd en wordt in het geval van de Suiker Unie met name veroorzaakt door toenemende marktliberalisatie. Subsidies in EG-verband nemen af. Suiker Unie Dinteloord reageert in antwoord daarop in eerste instantie op een heel gebruikelijke wijze namelijk met kostenreductie. Daarnaast wordt, meer proactief, nagedacht over nieuwe strategische mogelijkheden: een 'agro-industriël complex Dinteloord'.

Vanaf ongeveer 1991 is Suiker Unie Dinteloord, in het hierboven beschreven kader, door een groot aantal veranderingen gegaan. Als eerste werd een verplattingsoperatie doorgevoerd. Een wat uitbundig uitgegroeide topstructuur werd uitgedund en het geheel werd teruggebracht tot vijf hiërarchische niveau's: een directeur en vier sectorhoofden vormen het managementteam. Elke sector kent afdelingen met afdelingschefs, die leiding geven aan groepsleiders. De groepsleiders vormen op hun beurt het laagste leidinggevende niveau.

De tweede ingreep bestond in een fors 'downsizing'-proces. Ter onderbouwing van het onderhuidse gevoel dat 'het met minder dan vierhonderd man moest kunnen' werd een zorgvuldige beschrijving van alle werkprocessen en daarbinnen alle uitvoerende functies gemaakt. Waar nodig werden nieuwe functies gedefiniëerd en geklassificeerd. Vervolgens werd de taakbelasting per functie bepaald en werd de vereiste personele bezetting vastgesteld. Die kwam uit op zo'n tweehonderdvijf man. Er werd een belangstellingsregistratie uitgevoerd, waarna de benoeming volgde van 'de blijvers' en het afscheid nemen van 'de vertrekkers'.

En toen stond die nieuwe organisatie daar, verplat, heringericht, met tweehonderdvijf 'onthemden' in hun nieuwe functies en moest zijn draai zien te vinden. Daartoe werden in eerste instantie een aantal klassieke



instrumenten ingezet. Aansluitend bij de nieuwe organisatie werd een overlegstructuur in het leven geroepen: MT-overleg, sectoroverleg, afdelingsoverleg en groepsoverleg. Er werd een systeem van functioneringsgesprekken ingevoerd, opleidingsbehoeften werden geïnventariseerd, groepen werden voorzien van prestatiegrafieken, leidinggevenden werden getraind in het voeren van werkoverleg, en tenslotte werden trainingen in 'problem solving' verzorgd.

In een vervolgfase werd onder de vlag 'Dinteloord Vooruit' een integraal verbeterprogramma ontwikkeld. Dit programma werd geboren uit een aantal stafdagen, waaraan werd deelgenomen door het lijnmanagement en de ondernemingsraad. Tijdens de eerste stafdag werden vanuit de verschillende sectoren (productie, techniek, control & planning, personeel & organisatie) doelen en verbeteringen gepresenteerd en werd in groepen gediscussieerd over de wijze waarop die verbeteringen gerealiseerd zouden kunnen worden. Een belangrijke konstatering was dat een aantal voorwaarden om tot een lerende organisatie en daadwerkelijke verbetering te komen niet was vervuld. Er was sprake van onverwerkt oud zeer en van belemmeringen op het gebied van bevoegdheden, communicatie en informatievoorziening.

Tijdens de tweede stafdag kwam het managementteam met een antwoord. Ambitie, strategie, stuurgrootheden en methoden werden gepresenteerd en men gaf aan op welke punten de huidige situatie afweek van de gewenste. Dit resulteerde in de formulering van een aantal gewenste kenmerken van de nieuwe organisatie. In plaats van storingsgericht diende de organisatie op continuïteit gericht te zijn; men wilde van registratieve naar informatieve en gebruikersvriendelijke systemen. Een dicterende stijl van leidinggeven diende te worden vervangen door een coachende stijl. Ter realisering van de gewenste veranderingen werd een integraal verbeterprogramma, 'Dinteloord Vooruit', voorgesteld, waarbinnen een groot aantal verbeterteams zou moeten gaan functioneren, waaronder bestaande teams (zoals de reguliere overleggroepen, de zorgsysteemteams, de projectteams investeringen), alsook nieuw te vormen teams rond onderwerpen als 'campagne start' en 'onderhoudskosten'. Na discussie in kleine groepen bleek er een voorkeur voor vier Dinteloord-Vooruit-Verbeterteams te bestaan, te weten 'onderhoudskosten', 'opstart campagne', 'werkvoorbereiding en planning' en 'communicatie'. In het kader van Dinteloord Vooruit werd verder een nieuwsbrief in het leven geroepen, werden kantinebijeenkomsten georganiseerd, en werden gedragsregels (bij voorbeeld



‘van fouten willen we leren’) geformuleerd die in het hele bedrijf werden opgehangen.

## Reflectie

Wat opvalt is dat Suiker Unie Dinteloord een zeer zorgvuldige aanpak heeft gevolgd op een groot aantal onderdelen van het afgelegde traject. De procesbeschrijving en aansluitende taakzwaarte-analyse ter onderbouwing van het nieuwe formatieplan zijn daar voorbeelden van. De documentatie van de beide stafdagen laat zien dat de daar besproken onderwerpen grondig zijn voorbereid en uitgewerkt. Hetzelfde geldt voor een aantal trainingen die zijn gegeven op het gebied van problemen oplossen, werkoverleg en leidinggeven. Toch heerst er een gevoel van teleurstelling als het gaat om de bereikte resultaten:

- er is sprake van een hang naar het verleden (‘het was toen wel hiërarchischer, maar informeel werkte het wel’);
- oude wonden opgelopen bij de verplattingsoperatie zijn nog niet geheeld;
- voor het bezettingsadvies in het kader van het proces van ‘downsizing’ was nooit veel draagvlak geweest (‘te veel een voorstel van de externe adviseur’);
- werken volgens nieuwe concepten als ‘empowerment’ en ‘lerende organisatie’ vereist een cultuuromslag, maar daarvoor komt er te weinig nieuw bloed in de organisatie, er gaan alleen maar mensen weg, de gemiddelde leeftijd is boven de 45;
- het commitment van leidinggevendenden is cruciaal (‘walk the talk’), maar de vraag is of dat commitment er wel is; men constateert een verschil tussen woorden en daden (‘van fouten leren? nou, je kunt maar beter geen fouten maken!’);
- nadat het eerst intensief was gebruikt om oud zeer te spuien wordt het gestructureerd werkoverleg onvoldoende benut (leidinggevendenden ervaren het als een last, niet als een hulpmiddel; het is niet geïntegreerd in de dagelijkse bedrijfsvoering; er valt onvoldoende te beslissen; belangrijke onderwerpen komen niet aan de orde, kennelijk blijven die ergens in het overlegkanaal hangen; voorzitters van het werkoverleg voelen zich niet gesteund door hun directe chef);
- er valt in de dagelijkse praktijk weinig leereffect te bespeuren van de trainingen in leidinggevende vaardigheden (de nieuwe ‘skills’ worden als bedreigend ervaren, men past ze niet toe);

- men heeft er moeite mee capaciteitsverliezen bij het opstarten en ten gevolge van storingen binnen de gestelde grenzen te houden;
- de rapportages van de vier Dinteloord Vooruit verbeterteams laten weinig eclatante successen zien.

Desalniettemin: count your blessings. Het is toch maar gelukt om in een aantal jaren tijd zowel qua organisatie als qua bemensing een forse verandering door te maken en in die nieuwe opstelling, ook al wordt er misgegrepen op oude routines, 'absoluut de schouders eronder te zetten, toen het werk in de campagne gedaan moest worden'.

Daarmee wordt de vraag echter niet minder klemmend hoe het komt dat ondanks alle inspanningen die zijn geleverd er niet overduidelijk sprake is van het nieuwe élan waarop men had gehoopt. De zelfstandige medewerkers die gestimuleerd door een coachende leidinggevende geëngageerd bezig zijn met tal van leer- en verbeteractiviteiten, dat is niet het beeld dat hierboven wordt opgeroepen, terwijl het wél het doel was. Een aantal mogelijke verklaringen volgt hieronder.

### *1. Loopt het management niet te ver voor de muziek uit?*

Kijkend naar wie er betrokken zijn geweest bij de besluitvorming over alle veranderingen, dan valt op dat dat een relatief klein gezelschap is geweest. Pas tijdens de stafdagen (in 1996) wordt een groep van ongeveer veertig leidinggevendenden bij elkaar gebracht. Uitvoerend medewerkers worden geïnformeerd via kantinebijeenkomsten, nieuwsbrieven en mededelingen tijdens het werkoverleg. Dat kan betekenen dat het beeld van de tamboermajoor van toepassing is die, enthousiast zijn fraaie staf omhooggooiend, al ego-trippend voor de muziek uitgaat, om plotseling tot de ontdekking te komen dat die er niet meer is. Met andere woorden, het is zaak te kijken of de organisatie alles wat je wilt wel kan bijbenen. Je kunt nu eenmaal niet van de vloer op de zolder springen. Een aantal ontwikkelingsfasen zul je moeten doorlopen.

Als je groepen wilt vormen uit individuen, dan zul je die individuen eerst uit hun vakspecialisme moeten halen en ze moeten leren zich te verbreden.

Vervolgens zullen ze in bedrijfsvoeringstermen naar hun groep moeten leren kijken en zich vaardigheden op het gebied van regeltaken moeten eigen maken. Pas als ze die beheersen, kun je van ze vragen na te gaan denken over het verbeteren van hun prestaties.

Hetzelfde geldt voor veranderingen op organisatieniveau. Ook daar kun je, zoals bij voorbeeld wordt aangegeven in het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK, 1994), verschillende fasen onderscheiden, die lopen van productgericht via procesgericht naar systeemgericht, ketengericht en maatschappij-gericht. Ook hier geldt dat het eigenlijk niet mogelijk is stappen over te slaan.

Tenslotte, ook als het je doel is om een 'high performance' organisatie te worden, moet je je realiseren dat dat de laatste stap is in een serie die van reactief (alleen reageren als de omgeving dat vraagt) via responsief (weliswaar doelgericht, maar erg bij de dag levend) naar pro-actief (niet alleen oog voor momentane, maar ook voor toekomstige doelen) loopt om pas dan bij 'high performance' (streven naar topprestaties en zelfverwerkelijking) uit te komen. Een vergelijkbare fasering wordt beschreven door Bolwijn en Kumpe (1996). In hun model ontwikkelt een organisatie zich van gerichtheid op efficiency, via gerichtheid op kwaliteit naar gerichtheid op flexibiliteit om dan pas uit te komen bij innovativiteit. Belangrijk is hun konstatering dat de eerste en de derde stap hoofdzakelijk structuurveranderingen vragen, terwijl de tweede en de vierde hoofdzakelijk (veel moeilijker te realiseren) cultuurveranderingen vereisen. Dat laatste lijkt te corresponderen met wat je bij Suiker Unie Dinteloord ziet. De structuurveranderingen zijn gerealiseerd, maar het veranderen van de cultuur lukt veel minder goed. Dat betekent dat je blijft steken.

## 2. *Fungeren middle managers als cultuurwachters van de oude organisatie?*

Er zijn nogal wat signalen die erop wijzen dat het niet zo eenvoudig is om het middle management tot spontane aanhangers van de beoogde nieuwe werkwijzen, gedragsregels, normen en waarden te maken. Tijdens de stafdagen worden nogal wat belemmeringen en bezwaren gesignaleerd.

Tijdens trainingen nieuw aangeleerd gedrag wordt op de werkplek niet toegepast. Op zich geen onbekend verschijnsel. Het middle management heeft zijn positie verworven binnen de oude cultuur. Vaak ten koste van grote inspanningen. Veranderingen zijn met name voor hen zeer bedreigend. Enerzijds omdat de wenselijkheid van verandering wordt opgevat als een beschuldiging: we doen het kennelijk niet goed, terwijl we er toch zo hard aan hebben getrokken. Anderzijds is het vooruitzicht opnieuw een forse inspanning te moeten leveren om ook in de nieuwe situatie weer in aanmerking te komen voor een leidinggevende positie, of om de bestaande te behouden, niet altijd even aantrekkelijk. Daar komt nog bij dat voor een aantal de vraag speelt of men zich daar überhaupt nog toe in staat acht. Alle reden dus om krampachtig vast te houden aan de waarden, normen en gedragsregels van vroeger en de nieuwe meer of minder subtiel te negeren (bij terugkomst van een stafdag de vragende blikken van medewerkers beantwoorden met 'het valt allemaal nogal mee jongens, gewoon doorgaan met ademhalen' mist zijn uitwerking niet).

### *3. Zijn de emoties rond het verlies van de oude organisatie voldoende verwerkt?*

Wanneer het eenmaal zover is dat het personeelbestand flink is gereduceerd, wordt door het management vaak verwacht dat de 'blijvers' opgelucht ademhalen en dankbaar voor het feit dat zij hun werk mogen houden met dubbele ijver aan de slag gaan. Niets is minder waar dan dat (Cascio, 1993). Er is in de organisatie gesneden en dat doet pijn. Men heeft collega's verloren. En dat verlies moet verwerkt worden. De nieuwe organisatie is de oude niet meer. Ook dat vergt een periode waarin men langzaam moet leren te accepteren dat het nu eenmaal niet anders is. In feite zijn de processen heel vergelijkbaar met die bij rouwverwerking (Kübler-Ross, 1969). De fasen die daarbij worden onderscheiden zijn achtereenvolgens ontkenning, woede, marchanderen, depressie en aanvaarding, dat wil zeggen een nieuw begin maken. Zo zullen ongetwijfeld de eerste berichten van een op handen zijnde omvangrijke personeelsreductie door velen gewoon niet zijn geloofd. Bij dit bedrijf, dat kan niet! Als het dan toch waar blijkt te zijn, slaat ongeloof om in woede. Verraad, daar ben je dan altijd trouw aan geweest, en moet je nu eens kijken!

Woede verandert na een tijd in doffe berusting. Voor mij hoeft het niet meer! Doffe berusting wordt langzaam acceptatie. Het is niet anders, maar het blijft wel pijn doen! En 'het is niet anders' wordt na verloop van tijd 'je moet toch verder, er zijn best nog wel dingen te doen die de moeite waard zijn. Pas dan komt weer nieuwe energie beschikbaar om nieuwe uitdagingen aan te gaan.

Hoe ernstig de wond is die wordt geslagen, hangt mede af van de manier waarop het bedrijf omgaat met het downsizing-proces. Koele saneerders veroorzaken meer dan alleen rouw om het verlies van collega's. Ze schokken ook het vertrouwen van medewerkers in het basaal te goeder trouw zijn van het bedrijf. Medewerkers hebben een beeld van het soort bedrijf waarin en waarvoor ze werken. Als dat beeld er een is van 'gezamenlijk ergens voor staan' en die gezamenlijkheid wordt door de wijze waarop de personeelsreductie plaats vindt met voeten getreden, dan zal dat een desastreus effect hebben. In ieder geval veel desastreuzer dan wanneer de operatie zo is aangepakt dat iedereen ziet en begrijpt dat het gewoon niet anders kon en dat het bedrijf zijn uiterste best heeft gedaan om voor de 'vertrekkers' alles zo te regelen als je dat doet voor mensen waar je je verantwoordelijk voor voelt. Zeker als 'gezamenlijkheid' tot de waarden van de oude cultuur behoort, moet duidelijk worden gemaakt dat die waarde niet in het geding is en méégaat naar de nieuwe cultuur. Als duidelijk is dat van die waarde geen afscheid hoeft te worden genomen zal dat het rouwproces aanzienlijk vereenvoudigen.

#### *4. Wordt rekening gehouden met de wetmatigheden bij gedragsverandering?*

Bij het veranderen van gedrag speelt een aantal regels een belangrijke rol. Het betreft hier wetmatigheden die al jaren geleden zijn vastgesteld en die iedereen eigenlijk wel kent. Het zijn de eenvoudige regels rond belonen en straffen. Ontdaan van elke nuancering: gedrag dat wordt beloond zal worden herhaald, gedrag dat wordt bestraft zal verdwijnen. Het principe is simpel, de toepassing gecompliceerd, want wat beschouwt iemand als beloning, en wat als straf, en wat voor verbanden ziet iemand tussen wat hij doet of laat en de gevolgen die dat heeft in de sfeer van beloning of straf? Veel hangt af van

interpretatie. Mensen zijn voortdurend op zoek naar de regels die in hun omgeving bepalend zijn voor het daadwerkelijk verkrijgen van beloningen of straffen en ze zullen zich naar die regels gedragen. Scott Morgan (1997) maakt in dit verband onderscheid tussen de geschreven en de ongeschreven regels van de organisatie: waarvoor zegt de organisatie je te zullen belonen en waarvoor beloont ze je in feite? Het gaat eenvoudig om het verschil tussen woorden en daden. Om bij een simpel voorbeeld te blijven: als de organisatie zegt een coachende stijl van leidinggeven belangrijk te vinden en leidinggevendens zelfs naar trainingen stuurt om zich die vaardigheden eigen te maken, maar vervolgens niet het nieuwe, maar het oude gedrag beloont, dan is het niet zo vreemd, dat er van die coachende stijl van leidinggeven niet veel terecht komt. Het belonen van het oude gedrag kan bij voorbeeld inhouden dat leidinggevendens, teruggekomen van de training elkaar subtiele signalen geven die inhouden dat men het over en weer meer waardeert 'nu maar weer gewoon te doen'.

Natuurlijk spelen er in dit verband meer factoren. Zo is het duidelijk dat het niet alleen nodig is nieuw gedrag aan te leren, tegelijkertijd moet ook het oude gedrag afgeleerd worden. Het probleem met het oude gedrag is dat het als het ware geautomatiseerd is, het zit in je ruggemerg, je hebt het al gedaan voor je er erg in hebt. Het nieuwe gedrag is nog lang niet zo ver, dat moet je nog heel bewust, onderdeel voor onderdeel onder de knie zien te krijgen. Helemaal niet zo vreemd dus dat, wanneer het oude en het nieuwe gedrag om de voorrang strijden, het oude gedrag dat met gemak wint. Het oude gedrag is dubbel in het voordeel, omdat het niet alleen in je ruggemerg zit, het is ook sterk geassocieerd met de werkomgeving waarin het in een lengte van jaren is aangeleerd. Het nieuwe gedrag mist die associatie. Op de eerste plaats is het vaak in een vreemde omgeving ('op de hei') aangeleerd, en op de tweede plaats mist het het grote aantal herhalingen waarmee het oude gedrag is gekoppeld aan de werkomgeving. Wil het nieuwe gedrag enige kans krijgen, dan zal het in de eigen werkomgeving in de plaats moeten komen van het oude gedrag. Het is geen probleem om de basis te leggen in een training 'op de hei', maar dat is niet meer dan een allereerste begin. Vervolgens moet je 'on the job' geholpen worden je impulsen (het oude gedrag) te onderdrukken en te vervangen door het nieuwe gedrag. Dat vereist dus een zeer intensieve begeleiding. Zonder dat is die training 'op de



hei' eigenlijk gewoon weggegooid geld. Als die begeleiding er niet is en als bovendien de 'ongeschreven regels van de organisatie' eerder het oude gedrag dan het nieuwe gedrag belonen, dan helpt er geen moedertjef meer aan.

### 5. Zijn de regelkringen wel gesloten?

Op tal van gebieden formuleert de nieuw ingerichte organisatie verbeterdoelstellingen en dat is prima: doelen geven richting aan gedrag. Maar voor een complete regelkring waarmee medewerkers zich kunnen bijsturen is meer nodig dan alleen doelen. Als je bij voorbeeld kostenbewustzijn systematisch wilt stimuleren, dan moet je je afvragen welke kostenposten door medewerkers zijn te beïnvloeden. Dat zal binnen een bedrijf van situatie tot situatie verschillen. Vervolgens moet je de betreffende beïnvloedbare kosten meetbaar maken. Dat is vaak een hele klus, omdat de bestaande administratieve systemen niet zijn ingericht in termen van op afdelings- of groepsniveau beïnvloedbare kosten. Zo snel mogelijk na elke meetperiode moet feedback worden gegeven aan de betrokken medewerkers. Bij de bespreking van de feedback moeten die medewerkers zich afvragen hoe ze in de komende periode tot verdere kostenreductie kunnen komen en welke concrete doelen ze zich voor die periode willen stellen. De mate waarin kostenreductiedoelen worden gerealiseerd dient tenslotte een rol te spelen bij de beoordeling en beloning van de prestaties van de groep of afdeling. Vaak ontbreken één of meer van de genoemde elementen van de regelkring en dat leidt dan tot teleurstellende resultaten. De stelregel 'what you measure is what you get' gaat lang niet altijd op. Meten is wel het begin van het verhaal, maar lang niet het volledige verhaal.

Regelkringen dienen bijvoorbeeld aan te sluiten bij de besluitvormings- en overlegstructuur van de organisatie. Op verschillende plaatsen in het bedrijf feedback ophangen is aardig, maar heeft alleen zin als die feedback een duidelijke relatie heeft met door de eigen groep of afdeling te beïnvloeden prestaties. Bovendien dient er met die feedback ook daadwerkelijk iets te worden gedaan. De eigen bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelen zou dus een hoofdrol moeten spelen in het reguliere overleg dat groeps- of afdelingsmedewerkers met elkaar hebben over het werk.

Al te snel wordt gedacht in termen van 'we doen toch al een boel op dat gebied, is het nu nog niet genoeg!'. Het punt is echter eenvoudigweg dat er niet veel kán gebeuren, als niet aan alle noodzakelijke voorwaarden is voldaan. 'Continuous improvement' op het gebied van kostenreductie of kwaliteitsverbetering vraagt nu eenmaal om intakte en geaccepteerde regelkringen. Dat betekent dat interventies op het gebied van doelen, terugkoppeling en dergelijke ontworpen moeten worden vanuit dat conceptuele kader.

### Afsluiting

Het geheel overziend kun je stellen dat Suiker Unie Dinteloord op een groot aantal punten belangrijke stappen heeft gezet in de richting van een lerende organisatie. Tegelijk wordt, reflecterend op het proces, wat alleen mogelijk is door de grote openheid die werd verschaft, ook duidelijk hoe moeilijk het veranderproces naar een lerende organisatie is. Een aantal structurele maatregelen, hoe lastig op zich ook, is nog wel door te voeren. De benodigde veranderingen op het gebied van waarden, opvattingen, vaardigheden en gedrag, de zogenaamde 'softe' kwesties, blijken veel ingewikkelder: 'the soft issues are the hard ones'. Die 'softe' kwesties zijn niet alleen veel moeilijker dan de 'hard ones', het heeft er ook alle schijn van dat ze een fundamentele voorwaarde voor succes vormen. Zo liggen bij voorbeeld overeenkomstige waardenoriëntaties van managers en medewerkers aan de basis van geaccepteerde regelkringen, en zij in die weer een noodzakelijk hulpmiddel om tot leren te komen. Er is dus vertrouwen nodig in de nieuwe organisatie, maar ook in de eigen individuele mogelijkheden om te beantwoorden aan de nieuwe eisen die worden gesteld. Dat betekent dat, voorzover nog niet aanwezig, een gemeenschappelijk beeld van de nieuwe organisatie moet worden gevormd in de hoofden en harten van management en medewerkers. Met dat beeld als richtsnoer kan vervolgens, en dat mag en kan dan via vallen en elkaar weer overeind helpen, de weg worden ingezet naar de realisering van de nieuwe, lerende organisatie.

## 7. Bredase Polystyreen Maatschappij:

*Top down georganiseerde bottom up.*

### Situatie

De Bredase Polystyreen Maatschappij (BPM) is een dochteronderneming van Shell. Terwijl in een aantal van de bedrijven die deelnemen aan het project 'Lerende Organisatie' personeelsreductie of 'downsizing' tot de actualiteit van de dag behoort, bij BPM ligt hier niet (meer) de eerste prioriteit. Die fase heeft men in de eerste helft van de tachtiger jaren doorgemaakt. Wat de personeelsformatie betreft houdt men weliswaar de vinger aan de pols met behulp van een instrument dat 'Shell-breed' wordt toegepast, maar de aandacht gaat veel sterker uit naar het verbeteren van de concurrentiepositie door medewerkers zelf verantwoordelijkheid te laten nemen. Huurde je vroeger 'de handen en benen van mensen', nu gaat het, in de opvatting van BPM, om 'de héle mens, en vooral om zijn hersens'. De betrokkenheid van die hele mens is nodig om de organisatiedoelen te kunnen realiseren. Van iedereen wordt gevraagd om, geïnformeerd over waar het in de organisatie om gaat, alert en adequaat te reageren op wat zich voordoet. En waar het om gaat dient te worden aangegeven door leidinggevenden, die een duidelijke richting uitstralen, concrete doelen formuleren en de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van eenieder organiseren: 'top down georganiseerde bottom up'.

De leiding creëert de condities die nodig zijn om medewerkers ertoe te brengen hun verantwoordelijkheid te nemen. Dat vraagt een aangepaste organisatiecultuur. BPM zet verschillende middelen in om die te realiseren. Een belangrijk uitgangspunt, verankerd in die cultuur, is de opvatting dat excellente medewerkers een bestaansvoorwaarde vormen voor het bedrijf. Dat wil zeggen gemotiveerde, goed opgeleide, meedenkende en meebeslissende medewerkers. De vereiste motivatie resulteert uit het lidmatschap van kleine, overzichtelijke groepen waarbinnen synergie kan ontstaan. Een voorwaarde is dat zo'n groep samenhangen doorziet, dat wil zeggen een goed zicht heeft op de eigen bijdrage aan het totaal, en dat de groep over concrete eigen doelen beschikt via welke wordt bijgedragen aan het realiseren van de organisatiedoelen. Middels opleiding wordt voorzien in de technische, maar

vooral ook de sociale competenties die nodig zijn om samen met collega's een probleem aan te pakken en tot een oplossing te brengen. Om inzicht te hebben in het totaal en de eigen bijdrage daaraan en om in dat verband zelfstandig verantwoordelijk te kunnen handelen, is informatie een noodzakelijke voorwaarde. Iedereen krijgt daartoe inzage in de bedrijfsdoelstellingen en de daarvan afgeleide doelstellingen voor de verschillende organisatieniveaus en werkgebieden. Tevens krijgt iedereen op vertrouwensbasis inzage in de bedrijfsresultaten.

Een centrale bedrijfsdoelstelling is het realiseren van een ROACE ('Return on average capital employed')-score van minimaal 15%. Om dat doel te realiseren maakt BPM gebruik van een tiental beheerssystemen. Behalve produktontwikkeling, kwaliteit, logistiek en veiligheid maakt ook het gebied 'lerende organisatie' daar deel van uit. De beheerssystemen zijn te ordenen naar drie aandachtspunten, in volgorde van belangrijkheid: produkten, mensen en apparatuur. De achterliggende filosofie is helder. Produkten vormen de bestaansgrond van een bedrijf, dus produkten komen op de eerste plaats. Vervolgens is het zo dat deskundige en gemotiveerde medewerkers met wat minder geavanceerde apparatuur tot heel goede prestaties kunnen komen, maar dat het omgekeerde niet waar is. Ondeskundige en slecht gemotiveerde medewerkers zullen, zelfs als ze over geavanceerde apparatuur beschikken, geen goede produkten maken. Vandaar de volgorde produkten, mensen, apparatuur.

Jaarlijks worden doelen geformuleerd die uiteindelijk tot de gewenste ROACE-score moeten leiden. Behalve deze doelstellingen gelden ook jaarlijks een aantal bijzondere doelen. Voor 1997 hadden die bij voorbeeld betrekking op het realiseren van een nieuwe fabriek, op het verbeteren van het overleg, op veiligheid en op total quality. Het realiseren van doelen wordt mede gestimuleerd door een jaarlijks toegekende individuele bonus, die deels afhankelijk is van de score's van het totale bedrijf op een aantal 'bonus-indicatoren', en deels van individuele prestaties. De bonus-indicatoren, waarover hieronder meer, zijn resultaat-indicatoren. Behalve aandacht voor resultaat-indicatoren is er echter ook aandacht voor proces-indicatoren. BPM werkt met een audit waarmee op een veertiental gebieden in kaart wordt gebracht hoe men zou willen functioneren en hoe men daadwerkelijk functioneert, als individu, als afdeling en als bedrijf.

## Reflectie

### 1. Een variabele component in de beloning

BPM hanteert een vorm van variabele beloning. Het daartoe opgezette systeem zit in hoofdlijnen als volgt in elkaar. Het voor variabele beloning beschikbare bedrag, de bonuspot, bestaat uit een percentage van de totale loonsom. Dit percentage varieert van 0% tot 5%. Bij invoering van het systeem werd de benodigde ruimte bekostigd door een overeengekomen loonsverhoging niet vast maar variabel te maken. Een en ander is uiteraard in overleg met de vakbonden uitonderhandeld. Het precieze percentage van de loonsom dat jaarlijks beschikbaar komt voor variabele beloning wordt bepaald aan de hand van de prestaties die zijn geleverd op een negental bonus-indicatoren. Van de bonuspot wordt 75% benut voor een bonus voor alle medewerkers, die een voldoende of hogere beoordeling hebben gekregen. De overige 25% wordt benut voor een extra bonus voor alle medewerkers, die zich duidelijk in positieve zin van hun collega's hebben onderscheiden. Maximaal de helft van de leden van een groep kan deze extra bonus krijgen. Een medewerker krijgt dus maximaal een bonus ter grootte van het bonuspercentage van het betreffende jaar, berekend over zijn of haar jaarsalaris. Er wordt maandelijks gerapporteerd over de prestaties op de negen bonus-indicatoren, zodat iedereen kan zien welke kant het uitgaat.

De volgende negen bonusindicatoren worden gebruikt:

- het aantal uren per ton produkt ('manpower');
- het aantal personeelsleden dat ernstig letsel (leidend tot verzuim en/of blijvendende invaliditeit) heeft opgelopen;
- het aantal personeelsleden dat niet-ernstig letsel (leidend tot tijdelijk verminderde inzetbaarheid) heeft opgelopen;
- het aantal reclamaties (dit zijn door het laboratorium als terecht beoordeelde klantenklachten);
- het gasverbruik per ton produkt;
- het elektriciteitsverbruik per ton produkt;
- de kwaliteit, gemeten aan de hand van verminderd rendement ten gevolge van afval;

- het aantal semafoonoproepen (dit betreft thuis geconsigneerde medewerkers die worden opgeroepen);
- het ziekteverzuimpercentage.

Voor elke indicator geldt een onder- en een bovengrens, waartussen de jaarscore geacht wordt te liggen. Deze grenswaarden corresponderen met indicator-bonuspercentages van 0% en 5%. Het bonuspercentage dat per indicator wordt behaald wordt bepaald door de precieze positie van de gerealiseerde score tussen de onder- en de bovengrens. Een waarde die buiten deze range valt kan nooit leiden tot een bonuspercentage lager dan 0 of hoger dan 5. De onder- en bovengrenzen worden jaarlijks opnieuw vastgesteld, afhankelijk van de prestaties die worden geleverd. Zijn die, gemeten aan de hand van een 'running average' berekend over 3 jaar, bovengemiddeld, dan schuiven de grenzen naar boven, zijn ze benedengemiddeld, dan schuiven ze op naar beneden. Het uiteindelijke bonuspercentage wordt bepaald door het gemiddelde te nemen van de bonuspercentages van de verschillende indicatoren. In 1996 was dat bij voorbeeld 3,7%, resulterend uit indicatorpercentages variërend van 2,4% tot 5%.

In de praktijk blijkt dat de bonus van grote betekenis is voor de medewerkers. Zowel het collectieve deel, omdat dit aangeeft 'hoe goed we het doen', als het individuele deel, omdat dit aangeeft 'hoe goed ik het doe'. Dit gegeven strookt met wat je in de literatuur aantreft. Daar wordt melding gemaakt van positieve effecten van het gekombineerd op groeps- en individueel niveau hanteren van interventies als doelen stellen, feedback geven en belonen. Het systeem van BPM maakt gebruik van alle drie de interventies (doelen, feedback en beloning) en doet dat, overigens niet voor alle drie de interventies even gedetailleerd uitgewerkt, zowel op individueel als op bedrijfsniveau.

De gedachte achter het systeem is eenduidig: het gaat in een samenwerkingsverband als een bedrijf om individuele prestaties die ingebed dienen te zijn in collectieve prestaties. Individueel excelleren ten koste van het totaal is niet goed, 'free riding' op de prestaties van anderen evenmin. Het gaat om goed op elkaar en het bedrijfsbelang afgestemde prestaties. Het bonussysteem benadrukt nog eens de samenhang die iedereen voor ogen



dient te staan tussen individuele prestaties, afdelingsprestaties en de organisatieprestatie.

Op een aantal onderdelen valt er best nog wat te verbeteren aan het systeem, maar opzet en uitgangspunten zijn adequaat. Mogelijke verbeterpunten betreffen verfijningen die aangebracht zouden kunnen worden.

Een eerste verfijning betreft de aard van de indicatoren. Je kunt zien dat de indicatoren in belangrijke mate kostenindicatoren zijn. Dat geldt voor alle indicatoren met uitzondering van 'klantenklachten'. Het verdient aanbeveling te overwegen om de leverprestatie van het bedrijf op te nemen in de lijst indicatoren. Uiteraard moet je dat alleen doen indien en voorzover het verhogen van de leverbetrouwbaarheid en het verkorten van doorlooptijden van belang is voor het realiseren van de bedrijfsdoelen, maar er zijn weinig bedrijven waarvoor dat niet het geval is.

Een tweede punt betreft het gelijke gewicht dat de indicatoren krijgen bij het bepalen van het gemiddelde bonuspercentage. Het is de vraag of alle indicatoren echt even belangrijk zijn voor het realiseren van de bedrijfsdoelen. Het moet bij voorbeeld mogelijk zijn om te bepalen of gas, dan wel electriciteit, dan wel de kosten verbonden aan semafoonoproepen een substantieel groter deel uitmaken van de totale kosten. Wanneer dat zo is, dan lijkt het verstandig dergelijke verschillen te verdisconteren in weegfactoren voor de verschillende indicatoren. Door belangrijkere indicatoren een groter gewicht te geven is de totaalscore een betere afspiegeling van de daadwerkelijke bijdrage die is geleverd aan het realiseren van de bedrijfsdoelen. Tegelijkertijd zal een belangrijkere indicator ook meer aandacht krijgen, omdat er in bonustermen 'meer aan vastzit'.

Een hiermee samenhangende vraag is in hoeverre de ROACE-indicator waarop het bedrijf extern wordt beoordeeld, wordt beïnvloed door de prestaties op de negen bonusindicatoren. Ook hier geldt de al eerder gemaakte opmerking dat wanneer sommige indicatoren een belangrijkere bijdrage aan ROACE leveren dan andere, een met die verschillen in belang corresponderend gewicht voor de hand zou liggen. Het gaat hier in beide

gevallen om nuanceringen die op zich weinig invloed zullen hebben op de mate waarin het bonussysteem een prestatie-sturende effect heeft, maar wel op de richting waarin wordt gestuurd. Met andere woorden, medewerkers zullen door dit type nuanceringen niet enthousiaster worden. Het gaat er alleen om zorgvuldig na te gaan of medewerkers enthousiast zijn voor de juiste dingen.

Een derde punt heeft te maken met het 'produktie-karakter' van de meeste indicatoren. Het bedrijf is natuurlijk primair een productiebedrijf. Het is dus niet zo vreemd dat een aantal indicatoren uitsluitend en de meeste indicatoren grotendeels betrekking hebben op door het productiepersoneel beïnvloedbare grootheden. Dat neemt natuurlijk niet weg dat er nog ander personeel is, waarvoor de directe relatie tussen wat zij dagelijks doen en wat wordt gemeten met de indicatoren wat minder inzichtelijk is.

Een laatste punt heeft te maken met één van de kernvragen bij variabele beloning, en dat is 'waar moet je die beloning nu aan koppelen?'. Er is hierboven al gesteld dat doelen, terugkoppeling en beloning krachtige middelen zijn voor het sturen van prestaties. Tevens geldt dat inzicht in en aandacht voor de samenhang tussen individuele, groeps- en organisatieprestaties van groot belang is. Dat inzicht en met name die aandacht kunnen sterk worden bevorderd door in termen van prestatie-indicatoren zichtbaar te maken waar het op de verschillende niveaus om draait. BPM doet dat op organisatieniveau (aan de hand van de negen bonusindicatoren) wél, maar op individueel of groepsniveau in veel mindere mate. Indien groepen willen weten wat hun bijdrage is aan de organisatieresultaten, dan kan dat op verzoek zichtbaar worden gemaakt. Op individueel niveau is de enige indicatie die iemand krijgt de jaarlijkse beoordeling (hoor je wel of niet bij de excellent functionerende medewerkers) die, zoals in veel bedrijven, in tamelijk algemene, weinig functie-specifieke termen wordt gegeven.

Nu ligt het, gezien de duidelijke keuze voor het werken in kleine groepen, niet voor de hand om op individueel niveau taakspecifieke feedback te geven, maar op groepsniveau zou dat wel heel effectief kunnen

zijn. Het ontwikkelen van groeps-indicatoren, die de herkenbaarheid van de eigen bijdrage in het grote geheel verduidelijken, valt te overwegen. Het initiatief tot het krijgen van feedback aan de groep laten, zoals nu het geval is, is misschien net iets teveel gevraagd van die groepen.

## 2. *Het organiseren van een 'lerende organisatie'*

BPM reflecteert tien keer per jaar een halve dag op de resultaten en werkwijzen binnen elk van de aandachtsgebieden (beheerssystemen) die het bedrijf onderscheidt. Per gebied een halve dag. De aanleiding hiertoe was een reflectie-dag in het kader van ISO-certificering. Men realiseerde zich het belang van het verbreden van dergelijke reflecties naar andere gebieden dan kwaliteit.

Per aandachtsgebied (beheerssysteem) komen aan de orde het beleid, ondernomen acties om uitvoering te geven aan het beleid, resultaten van die acties en te ondernemen vervolgacties. Een en ander past in de bekende Plan-Do-Check-Act cyclus uit Deming's kwaliteitsaanpak. Bij het opzetten en uitvoeren van concrete verbeteracties wordt gebruik gemaakt van zogenaamde CAT-teams, corrective action teams. Deze teams werken aan de hand van een standaard verbeteraanpak, die het voltallige personeel zich middels een opleiding heeft eigen gemaakt. Een belangrijk winstpunt blijkt te zijn dat verbeterteams door het volgen van een gestructureerde aanpak van oplossingsgericht probleemgericht zijn geworden. Men realiseert zich dat eerst denken en dan doen grote voordelen heeft. Concreet: het is niet meer toegestaan te signaleren dat 'een pomp het steeds niet doet en dus maar vervangen moet worden of iets dergelijks'; nee, de storingsgeschiedenis dient precies in kaart te worden gebracht, mogelijke oorzaken dienen systematisch nagegaan te worden en pas dan mag een oplossing worden voorgesteld. Met andere woorden, een goede probleemdefinitie vormt het uitgangspunt van een goede analyse van de factoren die het probleem veroorzaken. Als je die hebt gevonden is het fundament voor een effectieve oplossing gelegd. Begin je achteraan, bij het bedenken van oplossingen, dan veroorzaak je mogelijk alleen maar meer problemen.

BPM systematiseert het leren dus via verschillende invalshoeken. Enerzijds wordt, op het microniveau van een concreet probleem gewerkt volgens een standaard methode, waardoor de kans op succes sterk wordt bevorderd. Anderzijds wordt de aandacht expliciet via 'aandacht'sgebieden gefocuseerd op zaken die direkt van belang zijn voor het realiseren van de bedrijfsdoelen.

Weer een andere ordening van leerprocessen volgt de hiërarchische lijn. De organisatie kent vier niveau's: algemeen directeur en afdelingshoofden, die samen het managementteam vormen; stafniveau, de plaatsvervangende afdelingshoofden en onderafdelingshoofden; kader: groepsleiders; werkvloer: groepen, bij voorbeeld groepen operators. Deze vier niveau's zijn onderling verbonden via overleg met een tweerichtingskarakter: van boven naar beneden wordt aangegeven wat vanuit het oogpunt van het bedrijf belangrijke aandachtspunten zijn en van beneden naar boven wordt ingebracht wat eventuele 'constraints' zijn bij het realiseren van de van bovenaf uitgesproken verwachtingen.

In het overleg speelt 'de informatiemap' een belangrijke rol. De informatiemap bevat gegevens over de resultaten die het bedrijf de afgelopen periode heeft geboekt, waaronder de score's op de negen bonus-indicatoren. In het overleg kunnen ook punten worden ingebracht die resulteren uit de bovengenoemde besprekingen van de tien aandachtsgebieden.

Voor 1997 stond de intensivering van het onderste deel van de overlegpiramide, kader- en groepsoverleg als bedrijfsdoelstelling op de rol. Vanwege het verschil in tijdshorizon waarmee deze niveau's werken is gekozen voor groepsoverleg op maandbasis en kaderoverleg op kwartaalbasis. Voor de hele overlegpiramide geldt dat de betrokkenen (met uitzondering van het hoogste en laagste niveau) in dit overleg in een dubbelrol zitten: enerzijds moet het belang van het bedrijfsbeleid overtuigend worden ingebracht op het eigen niveau, anderzijds moet wat er leeft op het eigen niveau met overtuiging 'naar boven' worden gebracht.

De wijze waarop dit gebeurt is essentieel voor succes. Immers, het gaat hier om knooppunten van informatie in het organisch netwerk dat de organisatie moet zijn. Als je wilt dat iedereen permanent handelt in het belang van het totaal, dan moet iedereen geïnformeerd zijn. Dat vereist niet

alleen dat iedereen dat inzicht deelt en ten uitvoer wil brengen, maar ook dat men beschikt over goed ontwikkelde communicatieve vaardigheden die dat mogelijk maken. BPM realiseert zich dat en werkt ter versterking van deze punten met een, hieronder te bespreken, ontwikkelingsprogramma, dat ook weer de opbouw van de organisatie volgt.

### 3. *Vaardigheden aanleren via het 'ontwikkelingsprogramma kwaliteit'*

BPM kent een 'ontwikkelingsprogramma kwaliteit' gericht op het bevorderen van groei op persoonlijk niveau, afdelingsniveau en bedrijfsniveau. Het programma is gebaseerd op de veronderstelling dat groei wordt bevorderd door de bewustwording van discrepanties tussen idealen en werkelijkheid. Iedereen heeft ideaalbeelden, over zichzelf, de groep waarin hij leeft, de groep waarin hij werkt, het bedrijf waar hij deel van uitmaakt, enzovoort. Vaak zijn die idealen al gevormd in de vroege jeugd. Je kunt ze bewust maken door mensen te vragen naar situaties waarin ze bijzonder trots op zichzelf (hun groep of bedrijf) zijn of zouden zijn.

Het instrument dat BPM hiervoor gebruikt is gebaseerd op een aantal waarden die in onze cultuur vrij algemeen worden aangehangen, zoals eerlijkheid, betrouwbaarheid, altruïsme, en respect. Door de lijst in te vullen word je met je eigen ideale waarden geconfronteerd. Vervolgens vul je een andere lijst in die is gericht op wat je daadwerkelijk doet. In veel gevallen gedraag je je niet of niet volledig naar je ideale waarden en die constatering leidt tot de bewustwording van een 'gap', een gat tussen wens en werkelijkheid. En dat niet in termen van 'nou ja, niemand is volmaakt', maar in termen van 'verdorie, ik wilde toch dit, maar ik doe dat'. Met als gevolg de conclusie dat je iets aan die situatie wilt veranderen. Voor de vraag of je daadwerkelijk iets gaat veranderen is overigens niet alleen het individu bepalend dat wordt geconfronteerd met zijn 'gap'. De opstelling van de omgeving is daarvoor even belangrijk.

Hoe die omgeving zich opstelt kan ook weer worden vastgesteld met behulp van een meetinstrument. Het gaat daarbij om vragen waarmee in beeld wordt gebracht in hoeverre de omgeving

- blijk geeft van waardering voor geleverde prestaties;
- duidelijke verwachtingen (doelen) kenbaar maakt ten aanzien van te leveren prestaties;
- informatie (feedback) geeft over geleverde prestaties;
- voorziet in een aangepaste fysieke werkomgeving;
- voorziet in en positieve psychologische werkomgeving;
- mogelijkheden aanreikt om te groeien in ervaring en deskundigheid
- een zinvolle taak biedt;
- voldoende tijd voor taakuitvoering ter beschikking stelt;
- collega's herbergt die streven naar goede prestaties.

Elke medewerker bij BPM wordt in de gelegenheid gesteld tweemaal zijn werkelijk prestatieniveau te vergelijken met zijn ideaal prestatieniveau. De medewerker is vervolgens vrij om zijn bevindingen en eventueel daaruit voortvloeiende wensen al dan niet kenbaar te maken in het eindejaarsgesprek. Het blijkt dat een toenemend aantal medewerkers dat inderdaad doet.

Ook op afdelingsniveau worden jaarlijks ideale en werkelijke prestatieniveau's in beeld gebracht. In principe gebeurt dit op eenzelfde wijze als op individueel niveau. Met betrekking tot een 14-tal onderwerpen, die van belang geacht mogen worden voor de kwaliteit van functioneren van een afdeling, wordt op een 5-puntsschaal (variërend van bijzonder goed tot volledig onaanvaardbaar) vastgesteld hoever de afdeling van haar ideaal niveau is verwijderd. Het gaat daarbij om onderwerpen als duidelijkheid en mate van acceptatie van doelstellingen, in- en externe communicatie, waardering en beloning, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, enzovoort.

Tweemaal vullen medewerkers de afdelingslijst in. De resultaten worden besproken in subgroepen, waarbij de kernvraag is 'kloppen de score's met ons beeld van de realiteit?'. Ook de afdelingschef stelt zichzelf die vraag. Uit discussie over de score's resulteert 'het echte plaatje'. Op basis van dat echte plaatje worden aktievoorstellen bedacht en plenair wordt besloten welke aktievoorstellen zullen worden uitgevoerd. Per twee jaar wordt geëvalueerd wat de akties hebben opgeleverd. De ervaring leert dat



deze manier van werken hoge eisen stelt aan het personeel, met name aan de leidinggevendenden die in hun afdeling het type discussie, zoals hierboven beschreven, in goede banen moeten leiden. Training in de vaardigheden die daarvoor nodig zijn blijkt gewenst.

De werkwijze die BPM volgt in het ontwikkelingsprogramma kwaliteit is een heel goede, omdat de diagnostische activiteiten die ermee zijn gemeoid geheel en al door medewerkers zelf worden uitgevoerd. Als er discrepanties worden gekonstateerd tussen wens en werkelijkheid, dan gaat het in ieder geval om eigen wensen en eigen ideeën over de werkelijkheid. Dat betekent dat eventuele discrepanties ook beleefd zullen worden als eigen problemen, waar je echt iets aan wilt doen. De basis voor gemotiveerd werken aan verbetering is daarmee gelegd.

### Afsluiting

Bij het streven naar verbetering is een belangrijke vraag wat je vastlegt en wat je vrij laat. Bij BPM wordt bewust gezocht naar iets als het juiste midden. Men probeert te voorkomen te veel 'dicht te timmeren' door enerzijds wél duidelijke kaders aan te geven (in de vorm van doelen), en die kaders ook helder te communiceren, maar door anderzijds de wijze waarop doelen worden gerealiseerd 'van onderaf' te laten bepalen: 'top down georganiseerde bottom up'. Er is met andere woorden sprake van 'maximale specificatie van het wat en minimale specificatie van het hoe'. Overigens ook dat weer binnen grenzen, want ook aan het 'hoe' worden eisen gesteld: zo dienen bij voorbeeld problemen volgens de probleemoplossingsaanpak te worden behandeld.

Onder 'niet dichttimmeren' wordt ook verstaan dat men zeer huiverig staat tegenover een vergaand gebruik van persoonlijke prestatie-indicatoren. Men wil voorkomen dat prestatie-indicatoren leiden tot een vernauwing van de aandacht tot alléén die dingen die in indicatoren zijn te vangen, en men wil 'een naar binnen gerichte blik' voorkomen, waardoor medewerkers alleen nog aandacht hebben voor waar ze in termen van hun prestatie-indicatoren op aangesproken mogen worden. Dat kan bijna niet anders dan tot suboptimalisatie leiden. Op zich volledig terecht, prestatie-indicatoren zijn

geen doel op zich, maar een hulpmiddel om mensen tot verbetering te enthousiasmeren. Of prestatie-indicatoren dat doen hangt volledig af van de aard van die indicatoren, de wijze waarop ze zijn ontwikkeld, en de wijze waarop er in de praktijk mee wordt omgegaan.

Op een organische manier met verbeteren bezig zijn, dat betekent met oog voor de context van het totaal en je eigen rol daarbinnen, wordt bij BPM parallel via een aantal elkaar aanvullende invalshoeken gestimuleerd. En dat blijkt te werken.

## 8. Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Westelijk Noord- Brabant:

*Een Kamer als lerend bedrijf.*

### Situatie

De maatschappelijke functie van een Kamer van Koophandel is het ondersteunen en bevorderen van de bedrijvigheid in de betreffende regio. Een Kamer levert daartoe tal van diensten en producten, die een rol spelen in het ordenen van het economisch verkeer en bij het bevorderen van de concurrentiekracht en de werkgelegenheid. Een Kamer is eigenlijk een gewoon bedrijf en kan dan ook volledig in bedrijfstermen worden beschreven. Producten en diensten kunnen worden gekwantificeerd naar aantallen verrichtingen. Kwaliteit en produktiviteit kunnen worden vastgesteld, ook vergelijkenderwijs tussen Kamers in de vorm van benchmarkinggegevens. De klant, dat wil zeggen de bedrijven in de regio, kan om een oordeel worden gevraagd over de dienstverlening. En al die dingen gebeuren ook. Net als een 'gewoon' bedrijf heeft een Kamer te maken met overheidsmaatregelen en moet een Kamer zich positioneren in een markt, waarin ook andere dienstverleners opereren. Alle reden om vanuit een organisatieperspektief naar, in dit geval, de Kamer van Koophandel te Breda te kijken en daar de vraag aan te koppelen of ook een Kamer een lerende organisatie kan zijn.

De producten en diensten van de Kamer zijn op te splitsen in drie groepen. Op de eerste plaats hoort de uitvoering van een aantal wetten en het geven van bedrijfsvoorlichting tot de taken van de Kamer. Organisatorisch is dit in twee afdelingen, sectoren genaamd, ondergebracht: één voor het nationale en één voor het internationale gebeuren, te weten de Sector Wetsuitvoering en Bedrijfsvoorlichting, en de Sector Internationale Handelsvoorlichting en -bevordering. De eerste sector houdt een aantal wettelijk voorgeschreven gegevensbestanden bij (bij voorbeeld het Handelsregister en het Stichtingenregister), verstrekt informatie en verzorgt opleidingen. De tweede verzorgt wettelijke taken rond exportdocumenten, verschaft informatie over internationale bepalingen betreffende het handelsverkeer, verzorgt adressenverkoop en biedt cursussen aan. Dan heeft de Kamer tenslotte een

derde groep taken met een enigszins van die van de vorige twee groepen afwijkend karakter. Het gaat hier om taken op het gebied van beleidsadvisering. Beleidsadvisering betreft adviezen aan de overheid en aan ondernemers over zaken als regionale ontwikkeling, ruimtelijke ordening, milieubeleid, recreatie, handel, ambacht en dienstverlening. Daarnaast gaat het om zogenaamde structuurversterkende projecten. Het REAP-project 'Lerende Organisatie' is daar een voorbeeld van. Deze derde groep taken is ondergebracht in de sector Externe Beleidsadvisering.

De drie genoemde uitvoerende afdelingen, de sectoren, hebben elk een sectorhoofd. Het totaal wordt aangestuurd door een managementteam, bestaande uit een directeur (Algemeen Secretaris genaamd), een plaatsvervangend directeur (Secretaris Planning en Beheer genaamd), de drie sectorhoofden, het hoofd van de ondersteunende afdeling Personeel en de PR-adviseur. Tesaamen vormen de genoemde afdelingen en functionarissen het uitvoerend orgaan van een 'vereniging', waarvan de leden, de bedrijven uit de regio, middels benoemende organisaties (vakbonden, MKB en grote ondernemingen) een algemeen en een dagelijks bestuur kiezen dat verantwoordelijk is voor de vaststelling van het beleid en de controle op de uitvoering van het beleid. De Algemeen Secretaris is de trait d'union tussen het dagelijks bestuur en de uitvoeringsorganisatie. Hij geeft integraal leiding aan de dagelijkse gang van zaken in de uitvoeringsorganisatie. Voor de voorbereiding van de beleidsadvisering is aan het dagelijks bestuur een aantal commissies bemand door leden toegevoegd.

De klanten worden gevormd door het regionale bedrijfsleven en door de overheid. Voor het bedrijfsleven geldt dat het als klant eisen stelt aan de dienstverlening en dat het voor die dienstverlening betaalt. Voor de overheid geldt voorts, dat deze als wetgever invloed heeft op de wettelijke taken van de Kamer en daarnaast dat ze zich indringend bemoeit met de Kamer als organisatie. Datzelfde geldt op facilitair terrein ook nog voor een derde partij, te weten de Vereniging van Kamers van Koophandel (VKK).

Vanuit de drie genoemde groepen, bedrijven, overheid en VKK, komt er nogal wat op de Kamer af. Zo willen de leden, die enerzijds gezamenlijk het algemeen bestuur kiezen, het hoogste orgaan binnen de Kamer, en anderzijds

als klant aan het loket staan van de uitvoeringsorganisatie van die Kamer, meer en betere waar voor minder geld.

De overheid, in casu het ministerie van Economische Zaken, wil dat de Kamers effectiever en efficiënter gaan werken, dat ze complementair aan andere dienstverleners optreden in plaats van met ze te concurreren, en dat ze pro-actief zijn. Tegelijkertijd wijzigt die overheid wetten, waarvan de uitvoering bij de Kamers berust, en heeft ze tevens een nieuwe wet op de Kamers uitgevaardigd. Die wet maakt het algemeen bestuur verantwoordelijk voor alles wat een Kamer doet en daarnaast voorziet die wet in een nieuw bekostigingssysteem. Dit houdt in dat het profijtbeginsel wordt gehanteerd in plaats van het solidariteitsbeginsel (een contributie naar rato van de bedrijfsomvang). Tenslotte dringt de overheid aan op schaalvergroting, wat fusies van Kamers met zich meebrengt.

De derde partij, de Vereniging van Kamers, vervult een rol door het centraal ontwikkelen en aanbieden van ondersteunende systemen. Deze liggen op het gebied van arbeidsvoorwaarden, informatievoorziening, financiële administratie, kwaliteitszorg en het meten van output en produktiviteit.

Onder leiding van een extern adviseur werd voor de Kamer West Brabant het besturingsmodel, waarvan hierboven al enkele elementen werden genoemd, ontwikkeld, waarna het door het bestuur werd vastgesteld. Binnen dat model werd een meerjarenplancyclus vormgegeven met beleidsplannen en begrotingen per sector. Daarna is binnen de Kamer een nieuwe Algemeen Secretaris van buiten aangetrokken, die met een klein clubje aan de organisatie begint te trekken. Een eerste eigen diagnose leidt tot een waslijst van veranderingpunten.

De cultuur moet 'om'. We hebben een praatcultuur, reageren defensief en zijn 'verkokerd' bezig. We hebben een zakelijke cultuur nodig, er wordt nu niet afgerekend op basis van het al dan niet nakomen van afspraken. De structuur is onduidelijk. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn niet helder omschreven. De besluitvorming is veel te traag. Bij het middle management ontbreken de noodzakelijke kennis en vaardigheden om afdelingen goed te kunnen runnen. Er wordt niet beleidsmatig gedacht. Men staat niet voor zijn beslissingen, komt er steeds op terug, geeft daardoor niet het goede voorbeeld.



We zijn wel vriendelijk naar klanten toe, maar vragen ons onvoldoende af wat die klant nu eigenlijk nodig heeft; kortom, we denken vanuit ons produkt, niet vanuit de klant. We hebben geen echt personeelbeleid, geen PR-beleid en geen financieel informatiebeleid. We moeten meer op eigen benen durven staan, dat wil zeggen verantwoordelijkheid nemen, zelfstandig beslissen en zakelijker, meer marktconform optreden. De ambtenaar moet ondernemer worden. Van inflexibel en aanbodgericht moeten we flexibel en vraaggericht worden. Van verkokerd aanbod moeten we veranderen naar geïntegreerde dienstverlening: één loket. Medewerkers moeten kostenbewust worden ('eigen broek ophouden'). Overbodige diensten moeten we schrappen.

Een en ander leidde tot acties. Er werd een wekelijks managementteamoverleg gestart. Binnen de sectoren werd werkoverleg ingevoerd. Er werd een personeelsadviseur aangesteld en er werd een PR-adviseur aangetrokken. De boekhouding werd omgevormd tot financiële informatievoorziening. Er werd een systeem van funktioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken ingevoerd met de uitdrukkelijke bedoeling tot toetsbare afspraken te komen. Het personeel werd geïnformeerd in algemene bijeenkomsten. De prikklok werd afgeschaft. En er is voorlopig nog geen eind aan acties en voornemens tot nog meer acties. Er wordt gewerkt aan stressmanagement en verzuimpreventie. Het managementteam gaat aan teambuilding doen.

Hoe reageert intussen de organisatie? Dat valt niet mee. Tot teleurstelling van de enthousiaste trekkers gaan de hakken stevig in het zand. Het merendeel van de medewerkers houdt het liefst alles maar bij het oude, vertrouwde. Ze hebben in een lengte van jaren routines opgebouwd en zien niet veel in een mobiele opstelling. Op veranderingsvoorstellen wordt defensief gereageerd. Het grote aantal ontwikkelingen in de omgeving en mogelijke reacties van de leiding daarop leidt ertoe dat de geruchtenmolen op volle toeren draait. Voor het middle management geldt in belangrijke mate hetzelfde. Het is niet bij machte om de spil te vormen tussen de beleidsbeslissingen die op het niveau van het managementteam worden genomen en de dagelijkse operaties, of wil dat eenvoudigweg niet. Aan afspraken wordt niet de hand gehouden, gedragscodes worden genegeerd. Het heeft allemaal veel weg van subversief verzet, waarbij pogingen om de trekkers te isoleren en via 'bypasses' de wind



uit de zeilen te halen niet worden geschuwd. De trekkers stellen hun eigen diagnose en koppelen daar een aantal vragen aan.

Implementeren van veranderingen is kennelijk veel moeilijker dat het bedenken van veranderingen. Misschien lopen we wel wat erg ver voor de muziek uit en geven we de organisatie te weinig tijd om te volgen. De modellen die we hebben laten ontwikkelen, het besturingsmodel en het meerjarenplanningsmodel, zijn misschien wel wat erg centralistisch en wat erg zwaar opgetuigd voor een relatief kleine organisatie als onze Kamer, waar alles bij elkaar zo'n vijftienzeventig mensen werken. De bevoegdheden zijn nog steeds niet goed geregeld. We zouden het personeel er wat meer bij moeten betrekken, meer aan voorlichting moeten doen. De communicatie schiet tekort. Het personeel maakt zich over vanalles en nog wat zorgen, terwijl er de facto eigenlijk nog maar heel weinig verandert. We moeten iets doen aan die achterklap-cultuur, elkaar recht door zee durven zeggen waar het op staat. Sommige medewerkers willen best wel, er zijn er zelfs vertrokken omdat het ze te langzaam gaat. In de middenlaag zit toch wel erg veel weerstand, die fungeert als een lemlaag, daar komt niets doorheen. Hoe komen we nu verder? Hoe kun je mensen zover krijgen dat ze hun aandacht gaan richten op effectief en efficiënt hun werk doen? Hoe kun je bepalen wie er mee kan naar de nieuwe organisatie met zijn nieuwe werkwijzen zoals het 'papierloze dossier'? Hoe bepaal je opleidingsbereidheid? Hoe bepaal je de kritische personeelsomvang die nodig is om op niveau beleidsadviserende taken te kunnen uitvoeren? Wat is dan wél het optimale veranderingstempo, als we nu mogelijk teveel willen, maar in ieder geval te traag vooruitkomen?

## Reflectie

### 1. *De aanpak van het veranderproces*

Voor een Kamer die uit een periode van relatieve rust komt, waarin grotendeels routinematig werk zich volgens standaard patronen voltrekt in een wat ouderwets aandoende ambtelijke sfeer, moet de optelsom van alle bovengenoemde ontwikkelingen wel een heel onaangename verrassing zijn geweest. Er komt een nieuwe Secretaris Algemeen binnen. Iemand van buiten, in plaats van iemand uit onze eigen cultuur. Iemand met frisse ideeën, die

denkt de organisatie daar een plezier mee te doen. Die gewoon door de voordeur met je naar binnen komt in plaats van door een eigen ingang. Die in de kantine bij je komt zitten in plaats van op veilige afstand in zijn directievoorziening te lunchen. Die met zijn voornaam aangesproken wil worden, in plaats van gewoon met meneer. Vreselijk toch?!

Een directeur en een klein aantal trekkers met ambitie, met oog voor omgevingsontwikkelingen en mogelijkheden om daar met aangepaste organisatievormen op in te spelen, worden gekonfronteerd met een organisatie die in een proces van jaren geworden is tot wat ze is. Met medewerkers die door de oude organisatie gesocialiseerd zijn tot wat ze zijn, en die daar ook een prijs voor hebben betaald. Die, voorzover ze nog ambities hebben, in ieder geval hun werk niet meer zien als een mogelijkheid om die ambities daarbinnen te realiseren. De reactie is dan ook 'laat ons met rust, en laat ons gewoon ons werk doen'. Inbreuken op de gevestigde orde der dingen worden geheel volgens die zelfde orde geneutraliseerd door precies volgens het boekje te blijven doen wat we altijd al deden. En als het echt moet, dan zijn er nog altijd rechtsposities en formele procedures waarmee de zaak aardig vastgereden kan worden. Daar zijn natuurlijk wel antwoorden op te bedenken, maar de sfeer wordt daar ook niet echt beter van. Patstelling.

In zwart-wit termen, twee partijen, en daartussenin de 'leemlaag', die het verhaal van twee kanten hoort, en klem zit tussen beleid en uitvoering met de opdracht beleid te realiseren wat de uitvoering niet wil. Logisch dat daar veel weerstand zit, want de spanningsvelden komen daar binnen personen bij elkaar.

Hoe verander je een organisatie, die, net als organisaties in de marktsector, in eerste instantie met weerstand reageert op nieuwe dingen, maar die, mogelijk wat meer middelen heeft dan organisaties in de marktsector om die weerstand lang vol te houden? Los van de vraag of dat verzet op de lange termijn in het eigen belang is.

Duidelijk is dat eerst ontwerpen en dan implementeren weerstanden oproept. De konstatering van de trekkers dat 'implementeren heel wat moeilijker is dan ontwerpen' is een heel juiste. Als medewerking vereist is voor

de invoering van een ontwerp, is betrokkenheid bij het tot stand komen van dat ontwerp een vereiste. De beste voedingsbodem voor betrokkenheid is natuurlijk reeds aanwezig probleembesef bij de toekomstige gebruikers van het nog te ontwikkelen herontwerp. Een door leiding en medewerkers gedeeld probleembesef lijkt in de Kamer echter volstrekt te ontbreken. Voorzover de vloer problemen ervaart, overlappen die nauwelijks of niet met de huidige en vooral ook de toekomstige problemen waar de leiding van wakker ligt. Alle kans dus om volledig langs elkaar heen te schieten, als er veranderingsinitiatieven op de organisatie worden losgelaten, die voortkomen uit het perspectief van de leiding, zonder dat ze zijn kortgesloten met het perspectief van de vloer. Ongeacht hun kwaliteit, dus zelfs als het rationeel volstrekt juiste en zeer goed verdedigbare voorstellen zijn, maken ze weinig kans, tenzij de leiding over de machtsmiddelen beschikt om ze, ongeacht meef of tegenwerking, door te drukken. Dat laatste is zelden het geval, het gaat juist vrijwel altijd om situaties waarin medewerking een voorwaarde is voor succes.

Waarvoor wordt medewerking gevraagd? Medewerking wordt gevraagd voor een organisatieconcept dat een beroep doet op een volledige betrokkenheid van medewerkers. in tegenstelling tot de partiële betrokkenheid ('papierschuivers') uit het verleden. Zelf beslissen, zelf risico's durven nemen, zelf ook daarvoor verantwoordelijkheid durven nemen. Dat is heel wat anders dan pas iets doen als de daartoe strekkende oekaze is voorzien van alle vereiste handtekeningen, eventueel ook nog in de vereiste kleuren gezet. De verantwoordelijke, ondernemende, klantgerichte ambtenaar is gewoon een heel andere mens dan wat de traditionele ambtelijke organisatie van haar mensen heeft gemaakt. Er wordt dus niet zozeer gevraagd om anders te gaan werken, er wordt gevraagd om totaal andere mogelijkheden in jezelf als mens te aktualiseren, opnieuw een kans te geven. Dat vraagt nogal wat en dat is zeker niet iets wat je als blauwdruk in de zijlijn kunt ontwerpen om het vervolgens aan de organisatie op te leggen. Mensen zullen hier zelf voor moeten kiezen. Als dat niet kan of mag, dan worden met dat gegeven eigenlijk de uitgangspunten van de nieuwe organisatie al direct vanaf het begin met voeten getreden en is het vanaf het begin een verloren zaak.

Maar ja, wat doe je dan als ze er niet voor kiezen? Het punt is dat je mensen niet kunt dwingen tot de keuze om vrij te zijn, 'de vleespotten van

Egypte verlaten' en kiezen voor het avontuur, jezelf veranderen van reactief tot pro-actief. Dat wil zeggen dat je mensen niet kunt dwingen om betrokken te zijn bij een veranderingsproces, mee te denken, mee te beslissen over de beste manier waarop je met elkaar als organisatie je functie kunt vervullen. Het minimum wat je kunt doen is de vraag voorleggen om mee te denken en de ruimte en ondersteuning bieden die nodig is om de vereiste mentale slag te maken. Het vertrekpunt wordt per definitie gevormd door de mogelijkheden en ambities, hoe beperkt ook, van de zittende 'crew'. Als die aantoonbaar te weinig mogelijkheden heeft om te voldoen aan de nieuwe eisen die de organisatie stelt, dan zou die conclusie bij voorkeur door medewerkers zelf getrokken moeten worden. De organisatie zou, gegeven die conclusie, de helpende hand dienen te reiken bij het zoeken naar oplossingen. De vraag 'wie kan er mee naar de tijd van het papierloze dossier?' is een heel relevante. De kunst is echter om een situatie te creëren waarin het voor mensen veilig is zich in alle eerlijkheid af te vragen 'kan ik mee en wil ik mee naar de tijd van het papierloze dossier?'

Het lijkt erop dat de weerstand in de Kamer voor een groot deel is te wijten aan het feit dat de afstand tussen wat er in de dagelijkse werkbeleving speelt en wat de leiding roept nogal groot is. De eigen diagnose 'ver voor de muziek uit lopen' lijkt juist. Samen muziek willen maken is mogelijk een goed adagium voor het vervolg. Dat betekent dan wel samen nadenken over welke muziek, welke instrumenten, wat voor repetities, optreden voor welk publiek, enzovoort.

## 2. Inhoudelijke keuzes

Behalve naar de aanpak van het veranderproces kun je kijken naar de aard van de veranderingen die de Kamer heeft doorgevoerd. In de eerste plaats valt op dat er, ook al suggereert de vorige paragraaf mogelijk het tegendeel, best veel is bereikt. Op het gebied van structuur en beheersingssystematiek zijn de nodige veranderingen doorgevoerd. Hetzelfde geldt op het terrein van personeelmanagement. Dat neemt niet weg dat bij die veranderingen een aantal inhoudelijke kanttekeningen valt te plaatsen.

Er was grote behoefte in de organisatie aan duidelijkheid over bevoegdheden en het ingevoerde besturingsmodel komt daar in een aantal

opzichten aan tegemoet. Toch mag je de academische vraag stellen of, als positionering je belangrijkste probleem is, die positionering niet als eerste had moeten worden aangepakt, om vervolgens te zoeken naar een aangepaste ordening van je processen tot een effectieve produktiestructuur, en pas daarna de vraag naar de besturing te stellen. Nu is het vaak zo dat de praktijk, op grond van praktische overwegingen, zich niet houdt aan wat een logische ontwerpvolgorde lijkt, maar dat neemt niet weg, dat het goed is om achteraf nog eens na te denken over de keuzes die zijn gemaakt en de gevolgen daarvan. De keuzes lijken veel meer op een bestendinging van de oude organisatie dan dat ze een besturingsmodel aanreiken waarmee de nieuwe organisatie flexibel uit de voeten kan. De klassieke hiërarchie is in volle rijkdom vertegenwoordigd in een groot aantal besturingslagen. Tegelijkertijd wil men echter werken volgens een model dat wordt aangeduid met 'besturen op afstand' en denkt men sterk in termen van 'de vloer die verantwoordelijkheid moet nemen'.

Weliswaar biedt het besturingsmodel meer duidelijkheid dan voorheen, het is de vraag of het voldoende duidelijkheid biedt. De verantwoordelijkheden van alle lagen worden namelijk tamelijk precies omschreven, maar over bevoegdheden wordt nauwelijks iets vermeld. Dat betekent dat het model voor een aantal problemen in de oude situatie geen oplossing biedt, en dat het, gelet op het bovenstaande, de vraag is of het voor de nieuwe situatie een geschikt model is. Een concreet voorbeeld: de klant die vindt aan het loket niet goed geholpen te worden en die als bij de Kamer ingeschreven bedrijf de uitvoeringsorganisatie daarop wil wijzen en in het verlengde daarvan uiteraard wat wil veranderen, heeft een lange weg af te leggen voordat er via de lijn van besturen en commissies uiteindelijk iets gaat gebeuren. Die weg zou via veel directere leverancier-klant relaties tussen de uitvoeringsorganisatie en ingeschreven bedrijven ingekort moeten kunnen worden. Kortom, de vraag hoe een flexibele Kamer er als organisatie uit moet zien is nog niet beantwoord.

In lijn met het bovenstaande is de uitwerking die binnen het besturingsmodel wordt gegeven aan de meerjarenplanning. Bij elkaar opgeteld laat die niet minder dan negenenzeventig beleids'keuzes' zien op allerlei abstraktieniveau's. Ze variëren van 'verder gestalte geven aan de full service één loketformule' tot zaken als 'voldoen aan de landelijke ideeenormen van de

kwaliteitsmonitor', 'het tot stand brengen van een heldere definiëring van te verkopen producten', 'een optimale toepassing van het profijtbeginsel', 'intensivering van de samenwerking tussen Belgische en Nederlandse Kamers in de Rijn-Schelde deltaregio', 'betrokkenheid bij geluidssaneringen' en 'Kamerinitiatieven die goed op de rails staan verzelfstandigen dan wel aan marktpartijen overdragen'.

Het aantal geeft al aan dat er ongeveer sprake is van één beleidskeuze per medewerker, hetgeen wat veel lijkt. Daarnaast variëren ze, zoals gezegd, nogal. Echte lange termijn voornemens staan op één lijn met concrete acties die een meer uitvoerend karakter hebben. Het overzicht als zodanig is goed om te hebben. Het zou alleen verkeerd zijn als het echt zou worden gehanteerd als lijst van in de betreffende planperiode (1997-2000) te realiseren opgaven. Dat moet een mens moedeloos maken. Het enige effect is dan dat het de bekende bureaucratische uitwerking krijgt in nog meer papier, waarop in komende jaren in ietwat gewijzigde termen wordt verteld dat een en ander nog steeds de volle aandacht heeft. En dat is dan precies niet wat we met die vraaggerichte, marktconform werkende, ondernemende Kamer voor ogen hadden. Er zou toch iets veranderen?

## Afsluiting

Er is veel bereikt, maar de ambities van de trekkers gingen veel verder. Om echt verder te komen zal een helder onderscheid gemaakt moeten worden tussen wat echt onontkoombaar is en wat een aantal mensen graag zou willen. De onontkoombaarheid van het echt onontkoombare zal aan iedereen duidelijk moeten worden gemaakt. Dat geeft tegelijk de grenzen aan waarbinnen eigen keuzes kunnen worden gemaakt met betrekking tot werkwijzen en organisatievormen. Van die ruimte kan optimaal gebruik worden gemaakt door hen die het raakt daadwerkelijk te betrekken bij de vormgeving van nieuwe werkwijzen en organisatievormen. Als die ruimte dat toelaat kan dat betekenen dat sommigen aanvankelijk voor een tamelijk traditionele invulling kiezen en dat anderen al experimenterend veel verder durven gaan. Als er over die verschillen in aanpak en de resultaten daarvan uitwisseling van ervaringen plaatsvindt, is er een begin gemaakt met een echt lerende organisatie. Waarom zou een semi-overheidsorganisatie hier geen voorbeeldfunctie kunnen vervullen?



## 9. Polynorm Plastics:

*Technische vernieuwing, en dan ... ?*

### Situatie

Polynorm Plastics produceert kunststofonderdelen, met name voor de automobiellndustrie. Kenmerkend is de grote produktdiversiteit, begrijpelijk tegen de achtergrond van het gegeven dat de laatste jaren steeds meer metalen onderdelen aan auto's vervangen zijn door kunststofonderdelen. Bumpers, delen van de carrosserie, het dashboard, frames voor open daken, delen van stoelen, allemaal slechts voorbeelden van wat momenteel in kunststof wordt uitgevoerd. De markt laat een heel dynamisch en grillig beeld zien. De afnemende industrie stelt hoge eisen aan toeleveranciers en wisselt ook gemakkelijk van toeleverancier. In het meest extreme geval kan een klant de matrijs, die bij zijn produkt hoort, opeisen, de rekening betalen, en met de matrijs naar een andere leverancier stappen.

De twee hoofdactiviteiten van Polynorm Plastics zijn enerzijds ontwikkeling en engineering en anderzijds produktie. Het bedrijf heeft de afgelopen jaren een forse omzetgroei weten te realiseren. Daartoe is, eveneens fors, geïnvesteerd in met name technologie. De kern van het produktiesysteem wordt gevormd door een zeventiental zeer moderne, imposante persen, twee CNC-gestuurde freesbanken en vier robotlijnen. Vanwege de al genoemde grilligheid van de markt is afstemming met die markt een belangrijk punt. Polynorm Plastics probeert die afstemming te realiseren door in teams te werken, waarin van de kant van Polynorm Plastics verkoop en ontwikkeling zijn vertegenwoordigd en van de de zijde van de klant inkoop en de constructeurs, als directe gebruikers van de te leveren produkten. Dit teamconcept wordt vervolgens binnen Polynorm verder doorgezet in de vorm van teams waarin medewerkers van process engineering en medewerkers van de technische dienst (produktie-engineering) samenwerken, zodat een betere integratie tussen beide ontstaat. Het voornemen bestaat om ook in de produktie met zelfsturende teams te gaan werken.

Van het totale personeelbestand van ongeveer tweehonderdtwintig medewerkers werken er zo'n honderdvijftig in de productie. De productiecapaciteit wordt benut door te werken met een drieploegensysteem en deels met een vijfploegensysteem. De noodzaak daartoe is gelegen in de grote investeringen die zijn gedaan in de gehanteerde produktietechnologie. Het werk is kortcyclisch en het tempo hoofdzakelijk machinegestuurd. Manuele handelingen houden veelal niet meer in dan het inbrengen van materiaal, de pers in werking stellen en het uitnemen van het geproduceerde produkt. Een aantal persen wordt bediend door meerdere operators vanwege de omvang van de betreffende produkten.

De groei van de afgelopen jaren is mede mogelijk gemaakt doordat veel aandacht is besteed aan kwaliteit. Polynorm Plastics is ISO-9001 gecertificeerd en behalve dat voldoet het aan de geformaliseerde kwaliteitseisen van een groot aantal afnemers. Door samen met klanten uit de automobielandustrie te werken aan innovatieve oplossingen ontstond een basis om die oplossingen ook in goedkopere modellen op grotere schaal te gaan leveren. Dat betekende een opschaling van series van enkele duizenden naar series tot in de honderdduizenden.

De groei die de afgelopen jaren is doorgemaakt uit zich ook in een groei van het personeelbestand. De omvang van ploegen in de productie nam toe van achttien tot ongeveer veertig medewerkers, met alle organisatorische problemen vandien. Om die op te vangen werd aan de ploegleider een plaatsvervanger toegevoegd, aan de ploegassistent een tweede assistent en aan de transporteur een tweede transporteur. Geprobeerd werd de controletaken, die tot dan toe door de transporteurs werden uitgevoerd, te delegeren naar de operators, maar die hadden daar geen tijd voor. Er ontstond ruimtegebrek. Allerlei kruisstromen leidden tot problemen. Op een gegeven moment werd duidelijk dat er iets niet goed ging: weliswaar groeide de omzet, maar het resultaat groeide niet evenredig mee. Toename van de vraag is mooi, maar je kunt er ook aan onderdoorgaan, als je het niet hanteerbaar weet te maken.

In het kader van het organiseren van de groei werd een aantal niet-technische veranderingen op touw gezet, die tot wat meer formalisering leidden in het tot dan toe nogal informeel opererende bedrijf. Er kwam een organisatieschema, er werd een zelfstandige afdeling P&O opgezet, die onder andere werk ging maken van opleidingsprogramma's. De hierboven beschreven teamconcepten voor verkoop en ontwikkeling en voor proces- en produktie-engineering werden ontwikkeld en ingevoerd. Het besef ontstond dat investeren in technische veranderingen weliswaar een levensvoorwaarde is, maar dat dat alléén onvoldoende is. Het tegenvallende resultaat liet dat zien. En daarachter zit een groot aantal oorzaken. Onvoldoende uitontwikkelde processen, bijvoorbeeld, leiden in produktie tot storingen en uitval. Daarnaast spelen in produktie personele en organisatorische problemen. Produktiemedewerkers hebben onvoldoende aandacht voor kwaliteit en efficiency. Geschikte leidinggevendenden, die nodig zijn om het beoogde teamconcept inhoud en vorm te geven, zijn moeilijk te vinden. En voorzover aanwezig schrikt men terug voor de verantwoordelijkheid ('laat mij maar persen'). Het is moeilijk om aan personeel te komen. De aard van het werk heeft daar ongetwijfeld iets mee te maken. Er moet veel met uitzendkrachten worden gewerkt ('wat op dat gebied hier in de omgeving beschikbaar is hebben we allemaal al weleens in huis gehad' en 'je moet er tien binnenhalen om er twee een half jaar vast te kunnen houden'). Het percentage allochtonen is hoog.

Om het hoofd te bieden aan een aantal van de genoemde probleemorzaken werd een plan uitgewerkt om te gaan experimenteren met een nieuwe produktie-organisatie. Een belangrijke doelstelling was de kwaliteitsprestatie te verbeteren. Er werd gekozen voor een produktie-organisatie in de vorm van een geografische clusterstructuur. Binnen een ploeg werden drie clusters geformeerd, één voor de robots, één voor GMT-en één voor SMC-persen. Binnen elk cluster werken tien à vijftien medewerkers. Het aanspreekpunt is het clusterhoofd. De ploegbaas is verdwenen, het eerstvolgende niveau boven het cluster is dat van de produktieleider. De ordening naar clusters houdt in, dat de werkzaamheden enerzijds beperkter van aard worden omdat ze specifiek op de processen binnen het cluster zijn toegespitst, anderzijds worden ze

omvangrijker omdat op de lange termijn de volle verantwoordelijkheid voor het cluster moet worden genomen.

Om ook het nemen van verantwoordelijkheid over ploegen heen te stimuleren werd een systeem ontwikkeld waarbij ploegen (en daarbinnen dus clusters) een speciale verantwoordelijkheid aanvaarden voor een bepaalde pers. Dat betekent dat ideeën over onderhoud en bediening van speciaal die pers met name door een bepaalde ploeg worden geïnitieerd, omdat die ploeg een speciale interesse heeft in het functioneren van de door haar 'geadopteerde' pers. Met name voor die pers kritische en door de operators te beïnvloeden factoren worden in de ploeg besproken en doorgegeven aan de andere ploegen. Zo zijn ondermeer opwarm- en doorwarmprocessen kritisch voor de kwaliteit en kunnen beide processen door de operators worden beïnvloed. Kwaliteitsproblemen, bij voorbeeld naar aanleiding van klantenklachten, worden door de produktiestaf in de ploegen (bij het betreffende cluster) neergelegd met de vraag na te denken over oorzaken en oplossingen, zodat herhaling van de klantenklachten kan worden voorkomen. Waar nodig helpt engineering bij het zoeken naar oorzaken en oplossingen.

Voorzover dat nog niet standaard gebeurde werden verschillende vormen van overleg formeel voorgeschreven. Bij de ploegoverdracht werd overleg geïnstitutionaliseerd. Op het niveau van de produktiestaf werd een dagelijkse produktiebespreking ingevoerd tussen produktieleider, hoofd engineering, hoofd planning en hoofd technische dienst. Daarnaast werd op twee niveau's werkoverleg ingevoerd: éénmaal per week tussen produktieleider en clusterleiders en éénmaal per vier weken binnen de clusters.

Tenslotte werd aandacht besteed aan terugkoppeling over geleverde prestaties. Aan de pers is continu feedback beschikbaar over kwaliteit in de vorm van uitvalregistraties. Daarnaast is informatie over op dagbasis geleverde prestaties, weliswaar met een tijdsvertraging van vierentwintig uur, beschikbaar in de vorm van dagstaten. Deze feedback gaat naar de clusterleiders. Een derde vorm van feedback bestaat uit de resultaten van steekproefsgewijze gehouden controles op uitval en op uitgaande produktstromen. De controles op uitval worden gehouden om na te gaan of

uitval echt uitval is en om, indien mogelijk, de oorzaken ervan te achterhalen (als dat mogelijk is, worden ook die teruggemeld). De controles op uitgaande stromen worden uiteraard gehouden om na te gaan of er geen ondeugdelijke produkten de poort uitgaan.

Het hierboven beschreven plan kon tot nu toe nog maar in één ploeg worden ingevoerd, zodat momenteel met een soort mengvorm wordt gewerkt van de oude organisatie en elementen van de nieuwe. Dat is jammer, maar het biedt wel de mogelijkheid om de oude en de nieuwe situatie op onderdelen te vergelijken. In de ploeg waarin inmiddels met de clusterorganisatie wordt gewerkt is de betrokkenheid van medewerkers toegenomen ('ze gaan vragen stellen'), er is interesse ontstaan in de prestaties van de 'eigen' persen, orde en netheid nemen toe, het werkoverleg functioneert beter dan in de ploegen, die nog geen clusterstructuur hanteren, en ook de mentaliteit is beter. Last but not least: het percentage door operators vermijdbaar uitval is afgenomen.

Wat wel op het programma staat, maar wat nog niet is gerealiseerd in de ploeg met clusters, zijn de volgende zaken. Uitbreiding van de verantwoordelijkheden van het cluster van alleen de pers naar zowel de pers als de achter de pers in lijn opgestelde montage-apparatuur. Het opnemen in het takenpakket van het opbouwen van de matrijs, het opstarten van de pers, het uitvoeren van klein onderhoud aan de pers en het verhelpen van kleine storingen.

Uitbreiding van taken en verantwoordelijkheden wordt bemoeilijkt doordat het beloningssysteem onvoldoende differentiatiemogelijkheden kent om een stimulerende tegenprestatie te kunnen bieden, wanneer operators zich inspannen om zich de kennis en vaardigheden eigen te maken die nodig zijn voor de beoogde taakuitbreiding. Dit wordt als een onbillijkheid ervaren en vormt een serieuze hinderpaal voor het invoeren van bredere verantwoordelijkheden.

Een andere hinderpaal wordt gevormd door de kwaliteiten van het zittend personeel. Een screening leidde tot tegenvallende resultaten wat betreft de bereidheid, maar ook wat betreft de mogelijkheden van medewerkers om zich een breder takenpakket eigen te maken en eventueel in leidinggevende zin het voortouw te nemen in een cluster.

Overigens zijn er op dit punt ook positieve signalen te melden. Meer dan de helft van de produktiemedewerkers toonde interesse in kursussen op het gebied van hydrauliek-pneumatiek en het bedienen van heftrucks, zonder dat aan die kursussen het perspectief van een andere, betere baan was verbonden. In de eerstgenoemde cursus werd uitleg gegeven over besonderdelen, die medewerkers dagelijks zien, maar waar ze de functie en de werking niet van kennen. Dit wijst in ieder geval op interesse in de eigen direkte werkomgeving. Positief is ook de aanwezigheid van een clusterleider, die die functie perfect weet in te vullen. Daarmee is in ieder geval gedemonstreerd, dat het gekozen model in de praktijk met eigen personeel realiseerbaar is. Bovendien blijken de andere twee clusterleiders steun te ondervinden van hun collega en zich aan diens voorbeeldgedrag op te trekken.

Desalniettemin blijft de kernvraag hoe onder de beschreven omstandigheden vermijdbaar uitval kan worden gereduceerd, vermijdbare storingen kunnen worden voorkomen, orde en netheid kunnen worden verbeterd, en medewerkers kunnen worden gestimuleerd om zorgvuldiger en deskundiger om te gaan met de bijzonder kostbare equipment en matrijzen, die ze onder hun hoede hebben. Een beperkende faktor blijft natuurlijk de aard van het werk. Ook al wordt dat op de hierboven beschreven wijze uitgebreid, in belangrijke mate blijft het monotoon, kortcyclisch werk, met zowel fysiek als psychisch belastende aspecten.

## Reflectie

Bijzonder aan de situatie van Polynorm Plastics is dat, waar andere bedrijven revitalisering moeten proberen te realiseren in combinatie met downsizing, Polynorm Plastics voor de vraag staat hoe de groei zo te organiseren dat deze beheersbaar blijft. Terecht is geconstateerd dat niet kan worden volstaan met veranderingen op technisch vlak. Tegelijkertijd is duidelijk dat technologie en technologische ontwikkelingen bij Polynorm Plastics wel op de eerste plaats komen en daarmee stringente randvoorwaarden vormen, waarbinnen gezocht moet worden naar speelruimte om iets als een 'lerende organisatie' voor elkaar te krijgen, althans binnen de produktie-afdeling. Concreet is de vraag wat binnen de gegeven beperkingen geleerd kan worden om gestelde doelen zoals vermijdbaar afval terugdringen te realiseren.



## 1. Teamontwikkeling

Polynorm Plastics heeft een belangrijke stap vooruit gezet in de richting van medewerkers die aandacht hebben voor kwaliteit door het creëren van clusters (teams) en het verschaffen van feedback over kwaliteitsprestaties aan die clusters. Daarmee is het einddoel van teams, die zich echt verantwoordelijk voelen en die ook in staat zijn hun verantwoordelijkheden waar te maken, nog niet bereikt. Dat vereist dat teams een aantal ontwikkelingsfasen doorlopen (Leede & Stoker, 1996).

De eerste fase is die van taakroulatie, taakverbreding en werkoverleg. In die fase wordt de strikte koppeling tussen individuele medewerker en door die medewerker uit te voeren deeltaak doorbroken. Er wordt van taken gewisseld, waardoor het takenpakket breder wordt en meer variatie in werkzaamheden ontstaat. Daardoor wordt een wisselend beroep op kennis en vaardigheden gedaan en dat wordt algemeen als motiverend en als bevorderlijk voor arbeidstevredenheid beschouwd. Het feit dat medewerkers allemaal met meer dan één taak te maken krijgen in hun dagelijkse werk maakt werkoverleg zinvol, waarin ervaringen met die taken kunnen worden uitgewisseld en waarin gezamenlijk nagedacht kan worden over problemen die zich bij de taakuitvoering voordoen, zodat in groepsverband kan worden geleerd.

In de tweede fase worden regeltaken toegevoegd aan de werkzaamheden van de groep. Deze regeltaken kunnen liggen op de gebieden logistiek, kwaliteit, personeel, onderhoud, arbo en milieu. Meestal is het zo dat deze taken in eerste instantie worden uitgevoerd door de teamleider. Vervolgens wordt geprobeerd ze onder te brengen bij individuele groepsleden. Als voldoende kennis en vaardigheden binnen de groep aanwezig zijn, kunnen deze taken ook rouleren over groepsleden, wat de taakvariatie weer ten goede komt.

De derde fase verschilt wat betreft de taken die de groep uitvoert niet wezenlijk van de tweede fase. Het grote verschil is dat nu de hele groep verantwoordelijkheid accepteert voor alle uitvoerende en regelende werkzaamheden die binnen de groep worden uitgevoerd. Als zich een

probleem voordoet is het niet alleen degene die in die periode de betreffende taak uitvoert, die zich aangesproken voelt, maar de hele groep. Dat betekent tevens dat de besluitvorming en informatie-uitwisseling binnen de groep intensiever wordt en dat op belangrijke punten consensus wordt nagestreefd, zodat iedereen zich ook mede-verantwoordelijk voelt voor wat er gebeurt. Pas in deze fase kun je echt spreken van een groep, want er is sprake van gemeenschappelijke verantwoordelijkheden en onderlinge afhankelijkheid bij het realiseren daarvan. Pas als deze fase is bereikt kan de stap naar fase vier worden gezet, waarin de groep leverancier-klant relaties aangaat met de omgeving en serieus werk gaat maken van 'continuous improvement'.

In de praktijk zie je dat groepen zich in elk van de genoemde fasen kunnen bevinden, terwijl er al heel snel het label 'zelfsturende teams' op wordt geplakt. Die benaming is meer op zijn plaats bij groepen in de derde en vierde fase dan in bij groepen die nog aan het begin staan. Bij Polynorm Plastics is in de produktie-afdeling duidelijk sprake van groepen in een beginfase. Dat heeft een aantal gevolgen. Bij voorbeeld in de sfeer van beloning. Simonse e.a. (1995) adviseren om in de eerste twee fasen de groepsontwikkeling te ondersteunen met vormen van competentiebeloning. Dat ligt voor de hand, want er wordt een beroep gedaan op groepsleden om hun kennis en vaardigheden uit te breiden. Polynorm Plastics noemt als één van de eigen knelpunten de geringe differentiatiemogelijkheden in beloning die men kent. Wil men de doelen bereiken, die men zichzelf heeft gesteld met betrekking tot teamontwikkeling ('een cluster verantwoordelijk voor pers plus lijn, opbouwen, opstarten, klein onderhoud en storingen'), dan zal men op het gebied van financiële beloning iets moeten ondernemen.

Een interessante ervaring uit de praktijk (Stoker & De Jong, 1996) is dat, ongeacht de fase waarin de groep verkeert, een leidinggevende binnen de groep altijd nodig blijft. Bedrijven die, wat al te enthousiast over het idee van zelfsturing, de leidinggevende weghalen uit groepen, komen over het algemeen snel tot de ontdekking, dat dat helemaal niet kan. Het tegendeel is eerder het geval. Groepsontwikkeling dient van binnenuit te

worden ondersteund door een leidinggevende die zeer goed aanvoelt in welke fase de groep zit en welke behoeften de groep dientengevolge op dat moment aan leiding heeft.

De leidinggevende dient te beschikken over de vaardigheden van een 'facilitator'. Hij zal zowel taakgericht als persoongericht en zowel directief als coachend moeten kunnen optreden, afhankelijk van de omstandigheden. Het ene groepslid zal de ene benadering nodig hebben, het andere weer een andere. In groepsbijeenkomsten zal, afhankelijk van fase, onderwerp en situatie, de ene stijl meer effectief zijn dan de andere. Kortom, als er iemand ondersteuning nodig heeft, dan is het de medewerker die het aandurft de leiding te nemen over een groep, die van fase nul naar fase vier gebracht moet worden. Niet zo verwonderlijk, dat er grote aarzelingen zijn bij medewerkers om in dat avontuur te stappen. Niet zo verwonderlijk ook, dat veel in de klassieke, hiërarchisch-functionele organisatie groot geworden leidinggevend overvraagd blijken, als ze van één standaard gedragsstijl ineens over moeten stappen op een flexibel in te zetten repertoire aan stijlen. Dat lukt vaak niet meer. Polynorm Plastics had kennelijk in één van de clusters de beschikking over een natuurtalent. Mogelijk kan die uitgroeien tot coach van collega-clusterleiders.

## 2. *Feedback en beloning*

In de situatiebeschrijving is aangegeven dat één heel belangrijke beperkende factor bij Polynorm Plastics wordt gevormd door de gehanteerde produktietechnologie. Deze leidt vrijwel onontkoombaar tot uitvoerende werkzaamheden met een schrale taakhoud: monotoon, kortcyclisch werk. Ook het ontwerp van zelfsturende teams zal tegen deze beperkende factor aanlopen: er valt wel wat te rouleren, maar het blijft persen en het is ook de bedoeling om een zo groot mogelijk deel van de tijd te persen. Voorzover er een beroep wordt gedaan op het cluster, nu of in de toekomst, om onderhoud te verrichten en storingen te verhelpen, dan zal dat een beroep zijn op inventiviteit, die er uiteindelijk toe moet leiden dat de betrokkenen een zo groot mogelijk deel van hun tijd staan te persen: monotoon, kortcyclisch. Met toch de vraag en de verwachting vanuit het bedrijf om de aandacht bij dat werk te houden en oog te hebben voor kwaliteit.

De vraag is dus of er mogelijkheden zijn om, binnen de door de technologie afgedwongen beperkte taakinhoud, toch iets te doen wat bevorderlijk is voor de kwaliteitsprestatie. In principe moet dat wel kunnen. Het feit dat, helaas, een groot deel van de kennis die we hebben over prestatiebesturing is gebaseerd op onderzoek in tamelijke routinematige taakomgevingen, biedt in dit geval juist aanknopingsmogelijkheden. Op feedback, doelen stellen en beloning gebaseerde interventies blijken bij dit type taken vaak heel effectief. Eén van de oorzaken daarvan zou weleens gelegen kunnen zijn in het feit dat die interventies de in wezen saaie taken iets wedstrijdachtig geven, waardoor er wat leven in de brouwerij komt.

Vele varianten van de genoemde interventies zijn denkbaar. Wat echt werkbaar is, zal veelal afhangen van plaatselijke omstandigheden. Zo zijn er voorbeelden van bedrijven die, met succes, een complete competitie hebben opgezet tussen teams (overigens teams waartussen geen afhankelijkheidsrelaties bestonden, maar die zijn er tussen de clusters bij Polynorm ook niet). Daartoe werden prestatie-indicatoren ontwikkeld en werd 'winnen' gedefiniëerd als 'beter zijn dan de tegenstander van die dag op een meerderheid van de prestatie-indicatoren'. De tegenstander was één van de andere teams. Feedback werd gegeven in de vorm van de wedstrijduitslagen, op dag-, week- en maandbasis. Beloning werd gehanteerd in de vorm van prijzen voor de winnaar van de week en de winnaar van de maand. Het dagelijkse doel was de tegenstander van die dag proberen te verslaan. In de loop van de tijd leidde deze opzet tot een verbetering van de prestaties op alle indicatoren (Kortick & O'Brien, 1996).

Natuurlijk roept zo'n aanpak onmiddellijk allerlei vragen en mogelijk ook emotionele weerstanden op. En dat mag. Feit is wel dat het behoorlijk geestdodende werk van de betrokken teams (pakjes sorteren voor verzending) erdoor werd verlevendigd tot plezier van de betrokkenen. En daarin zit de crux. Je moet een vorm zoals hier beschreven natuurlijk alleen kiezen als medewerkers daar zelf enthousiast over zijn.

De eerste vraag waar je voor staat als je mensen wilt motiveren is dan ook: wat vinden ze waardevol? De beste manier om daar achter te komen is 'go and ask them!'. Het zou dus onverstandig zijn morgen een competitie

te starten. Wel verstandig is om je af te vragen op welke wijze je binnen de context van je eigen bedrijfssituatie creatief gebruik kunt maken van de drie basale principes, die in het genoemde voorbeeld in een competitievorm zijn verpakt: doelen, terugkoppeling en beloning.

Bij Polynorm Plastics zou bij voorbeeld kunnen worden becijferd wat de huidige afvalpercentages het bedrijf kosten. Terugdringen van die percentages levert geld op. Een deel van dat geld zou in de vorm van beloningen kunnen worden uitgekeerd aan diegenen, die de afvalreductie voor elkaar hebben weten te krijgen door aandacht te besteden aan kwaliteit. De positieve ervaringen met de ploeg die in clusters is gaan werken wijzen uit, dat er voldoende betrokkenheid onder medewerkers is om met hen samen langs deze lijn een aantal opties te onderzoeken op haalbaarheid.

## Afsluiting

Dominant in de situatie van Polynorm Plastics zijn kenmerken als groei, sterke afhankelijkheid van veeleisende afnemers, een produktietechnologie met een grote invloed op de inhoud van taken. Boeiend is om te zien hoe met de beperkingen die dat, met name binnen de produktie-afdeling, met zich meebrengt omgegaan kan worden om een invulling te geven aan het concept 'lerende organisatie'.

Twee mogelijkheden zijn wat nader besproken. De ene is een wat bescheiden benadering die niet meer pretendeert dan wat spanning en leven te brengen in op het eerste gezicht nogal geestdodend en eentonig werk. Weliswaar op een zodanige wijze, dat daarmee een belangrijke bedrijfsdoelstelling, terugdringen van vermijdbaar afval en vermijdbare storingen, wordt gediend. Een probleem, dat aan deze benadering vastzit, is dat het een tamelijk manipulatieve aanpak is.

De andere benadering, die streeft naar de ontwikkeling van volwaardige teams, vertrekt vanuit een heel ander mensbeeld. Zelfstandige en verantwoordelijke mensen vormen gezamenlijk een groep, die op een ondernemende manier haar functie vervult binnen de organisatie. Het probleem van deze benadering is dat ze mogelijk vastloopt op de produktietechnologie als beperkende factor én dat ze mogelijkkerwijs

vertrekt vanuit een mensbeeld dat niet geheel en al correspondeert met het zelfbeeld en de normen en waarden van de betrokkenen. Of er sprake is van een dilemma, en wat een mogelijke uitweg daaruit zou kunnen zijn, kan alleen in nauwe interactie met de betrokkenen zelf worden bepaald.



# 10. Hogeschool West Brabant Polytechnische Faculteit:

*'Aansturen' van professionals.*

## Situatie

De tijd waarin onderwijsorganisaties onder relatief stabiele omstandigheden, naar binnen gekeerd, routinematig hun diensten konden verlenen aan relatief onmondige klanten, behoort tot een ver verleden. De omgeving van onderwijsorganisaties is behoorlijk turbulent geworden en daar moet op een adequate, pro-actieve manier op worden ingespeeld, wil men niet het risico lopen het eigen voortbestaan op het spel te zetten. In concreto betekent die turbulente omgeving voor een organisatie als de Polytechnische Faculteit van de Hogeschool West Brabant bij voorbeeld het volgende.

Studenten kunnen kiezen uit een groot palet aan opleidingen en het is algemeen bekend dat de voorkeur van veel studenten momenteel niet uitgaat naar techniek. Het negatieve imago van grote bedrijven, waar de laatste jaren sprake is geweest van forse personeelsreducties, draagt daar misschien aan bij. Mogelijkheden in het midden- en kleinbedrijf komen veel minder prominent in de publiciteit. Een en ander leidt ertoe, dat niet-technische opleidingen in de ogen van middelbare scholieren een aantrekkelijker banenperspectief bieden. Een tweede, voor het onderwijs lastig gegeven is de snelheid waarmee technologische vernieuwingen zich voltrekken. Bijhouden wat er gebeurt en daar qua onderwijsinhoud goed op inspelen vraagt veel meer tijd en inspanning van docenten dan in het verleden. Er is geen verschil meer tussen docenten en studenten waar het gaat om de toegang tot ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie. Een slimme student legt zijn of haar docent uit hoe het antwoord op een, in de overtuiging van de docent forse opdracht, zonder al te veel inspanning van het internet kan worden geplukt. In de omgeving van de student spelen zich, naast internet, zoveel spannende dingen af, dat het onderwijs daar in aandachttrekkende zin nauwelijks mee kan concurreren. Behalve met de wensen van studenten heeft het technische onderwijs te maken met een tweede vragende partij, het bedrijfsleven. Aan de

vervangingsvraag van dat bedrijfsleven kan nauwelijks worden voldaan, laat staan aan een uitbreiding van de vraag naar technisch hooggeschoold personeel. Daarnaast verandert ook de aard van de vraag van het bedrijfsleven.

Omdat dalende studentenaantallen automatisch leiden tot vermindering van financiële middelen, is de niet geringe opgave waar de faculteit voor staat om met krimpende middelen meer dingen beter te gaan doen. Kansen en openingen in de richting van oplossingen ziet men op de volgende gebieden.

- Zeker stellen van de financiële basis door het realiseren van schaalvergroting. Dit kan via een fusie.
- Verbreding van het productassortiment. Bij voorbeeld door in antwoord op vragen uit de markt functiegerichte opleidingen, maatwerk dus, te gaan verzorgen.
- Om- en bijscholing van docenten. Dit om fluctuaties in aantallen studenten, die zich aanmelden voor de door de faculteit verzorgde opleidingen, op te kunnen vangen en zo een breed palet aan opleidingen te kunnen blijven aanbieden.
- Professionalisering van de organisatie. Gezocht wordt naar adequate wijzen van organiseren teneinde omgevingsveranderingen soepel op te kunnen vangen. De klassiek binnen de organisatie bestaande scheiding tussen de wereld van 'de bureaucratie' en die van 'de professionals' moet worden doorbroken. Er moet een gemeenschappelijke visie op de functie van de organisatie worden ontwikkeld. Verantwoordelijkheden moeten worden benoemd en resultaatgerichtheid dient te worden bevorderd. Creativiteit moet worden gestimuleerd.
- Opzetten van verbeterprojecten. In het kader van landelijke initiatieven om te komen tot verbetering van kwaliteit en studeerbaarheid van het onderwijs is een groot aantal verbeterprojecten geformuleerd, waarvoor door het ministerie van OC&W middelen zijn toegekend.
- Meten van de vooruitgang. Via een jaarlijkse doorlichting van de organisatie aan de hand van het model van de Nederlandse Kwaliteitsprijs (Instituut Nederlandse Kwaliteit) wordt nagegaan hoever men is gevorderd met het realiseren van beoogde veranderingen van organisatie en werkwijzen. Nieuwe veranderdoelen worden geformuleerd in reactie op de meetresultaten. Naast deze audit worden benchmarkinggegevens verzameld, met name financiële, die een vergelijking met andere hogescholen mogelijk

maken.

- Intensivering van omgevingscontacten. In plaats van een gesloten bolwerk wil de faculteit fungeren als een knooppunt in een open netwerk. Daartoe worden o.a. de contacten met de omgeving versterkt via adviesraden waarin met vertegenwoordigers van industriële bedrijven overlegd wordt over wenselijke ontwikkelingen in het onderwijs.

Ter ondersteuning van de ontwikkeling en implementatie van al deze veranderinitiatieven is een permanent veranderoverleg in het leven geroepen. Bij de start namen daaraan naast de directeur van de faculteit twee verandermanagers deel, één met als speciaal aandachtsveld de interne organisatie en één met als speciaal aandachtsveld het onderwijs als primair proces. In de loop van de tijd is dit veranderoverleg uitgegroeid tot een groep van 5 à 10 personen, die als 'bondgenoten' de motor van het veranderingsproces vormen. In deze groep is het besef ontwikkeld dat het beïnvloeden van wat er gebeurt mogelijk is door je actief op te stellen: 'je kúnt organiseren!'.

Tegelijk zijn strategieën ontwikkeld om typische weerstandsreacties van professionals ('de zaak intelligent platpraten door een normatief ideaalmodel op te voeren en vervolgens te laten zien dat dat helaas niet te realiseren is, zodat we maar beter gewoon kunnen blijven doen wat we altijd al deden') te neutraliseren.

Op een aantal gebieden is een begin gemaakt met de professionalisering van de organisatie. Zo zijn twee volwaardige staffuncties toegevoegd, één voor personeel en organisatie en één voor financiën. Alle opleidingshoofden hebben deelgenomen aan een managementtraining om hen in staat te stellen hun rol in de veranderende organisatie te kunnen spelen.

Een en ander heeft al tot een aantal duidelijke resultaten geleid. Achterstallig onderhoud op de gebieden personeel en organisatie en financiën is uitgevoerd, zodat de organisatie wat dat betreft weer op orde is. Tekorten zijn weggewerkt door efficiencyverhogende maatregelen, door het aangaan van onderwijscontracten met derden en door interne overplaatsingen. Er is een begin gemaakt met kwaliteitsverbeteringsprojecten. Met name het veranderoverleg speelt daarin een belangrijke rol. Men weet snel en eensgezind acties op te starten zoals de INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) -

doorlichting. Desalniettemin doet zich een spanningsveld voor.

Kwaliteitsverbetering vraagt om forse investeringen. Door de maatregelen ter verhoging van de efficiency is veel van de ruimte die nodig is om te kunnen verbeteren weggesneden. Dat betekent dat die verbeteringen alleen mogelijk zijn met personeel van zeer hoge kwaliteit dat tegelijkertijd optimaal is gemotiveerd. De kans is niet gering dat je overvraagt en na verloop van tijd daarvoor de rekening krijgt gepresenteerd. Men realiseert zich dat en accepteert bewust tempo- en faseverschillen om te voorkomen dat mensen uit de boot vallen. Tenslotte lukt het al wat beter om de klant wat verder in de organisatie te laten komen door de systematisering van bedrijfscontacten en de intensivering van de contacten met studenten.

## Reflectie

### 1. Kenmerken van een professionele organisatie

De recente historie van de Polytechnische Faculteit laat een groot aantal veranderingen ten goede zien. Tegelijkertijd zie je ook dat het veranderproces nog in een startfase zit en kwetsbaar is. Een belangrijk potentiële struikelblok zit in de aard van de professionele organisatie verscholen. Een door de faculteit in dit verband zelf genoemd beeld is dat van een aantal kras door elkaar heen varende bootjes in een roeivijver: er zijn bootjes met bestuurders en bootjes met professionals. Men komt elkaar dus weleens tegen, roept wat, zwaait een keer, en roeit dan weer verder, de eigen individuele koers volgend. Dat beeld correspondeert met wat je in de literatuur over professionele organisaties en over organisatiecultuur tegenkomt.

In de literatuur over organisatiecultuur wordt weleens onderscheid gemaakt tussen een aantal dimensies, die van de macht en de rollen en die van de taken en de personen (Handy, 1993). De eerste hebben te maken met de formele rollen en de formele machtsposities die je in een organisatie tegenkomt. Als deze dominant zijn, dan gelden de volgende kenmerken:

- de organisatie staat centraal in de beleving;
- personen worden gepercipiëerd in termen van hun hiërarchische positie en hun functie;
- er is een groot aantal procedures en voorschriften waar rigide de hand aan wordt gehouden; in de besluitvorming overheerst het kil rationele.



In een organisatiecultuur waarin taken en personen dominant zijn, gelden andere kenmerken:

- de medewerker met zijn of haar deskundigheid staat centraal;
- het (taak)doel heiligt de middelen, procedures en voorschriften worden flexibel toegepast;
- personen worden gepercipiëerd in termen van hun deskundigheid en de mate waarin ze warm lopen voor de primaire taak van de organisatie.

De literatuur over professionele organisaties (Weggeman, 1995) laat zien dat, zoals al eerder geschetst, een professionele organisatie inderdaad uit twee werelden bestaat, namelijk die van 'de bureaucratie' en die van de uitvoerende professionals. Die twee werelden hebben elk een eigen cultuur en die culturen staan vrijwel haaks op elkaar. In de wereld van de bestuurders en beheerders en de direct aan hen gekoppelde stafafdelingen en diensten overheerst het macht-rol gebeuren. In de wereld van de professionals, die de regeling en uitvoering van de 'primaire processen' voor hun rekening nemen, overheerst het taak-persoon gebeuren.

Omdat er in die twee werelden volstrekt verschillend wordt gedacht en gehandeld, verloopt de communicatie ertussen moeizaam en is regelmatig sprake van misverstanden, vooroordelen en animositeit. Initiatieven tot een grondige heroriëntatie van de organisatie, genomen door de bestuurders die willen inspelen op door hen gesignaleerde ontwikkelingen in de omgeving, zullen door 'de professionals' zeker aanvankelijk met veel wantrouwen en onbegrip worden bejegend. Immers (Weggeman, 1995), de professional is een expert die met een grote mate van autonomie, gedreven bezig is met zijn vak, veelal solistisch opererend met als belangrijkste richtsnoer de waarden en normen van de professie. De professional laat zich veel meer gelegen liggen aan die professie dan aan de toevallige organisatie waarbinnen hij werkt.

De naar binnen gekeerde virtuoos heeft weinig oog voor zijn organisatorische omgeving en nog minder voor de wereld daarbuiten. De organisatie is er om ervoor te zorgen dat alle faciliteiten aanwezig zijn die hij nodig heeft om zijn kunststukjes te vertonen. Voor sommige professionals zijn dat routine-kunstjes, voor anderen staat improvisatie voorop (Weggeman, 1995). Kenmerkend voor de routine-prof is dat de werkzaamheden complex zijn, maar redelijk gestandaardiseerd verlopen. Kenmerkend voor de improviserende prof is dat zijn werk behalve dat het complex is ook de nodige

onzekerheden kent. Met name de routine-prof loopt door de grote herhalingsgraad die in het werk zit de kans op 'skilled incompetence' (er doet zich geen ontwikkeling meer voor in zijn kennis en vaardigheden, waardoor deze langzaam maar zeker achter blijven bij nieuwe eisen).

Tussen professionals kunnen drie soorten relaties bestaan (Weggeman, 1995). Op de eerste plaats kan er sprake zijn van een verband van zelfstandig opererende individuen. Bij de uitvoering van werkzaamheden hebben deze professionals weinig of niets met elkaar van doen. Ze hebben allemaal hun strikt individuele relatie met de klant die van hun diensten gebruik maakt. Ze zijn als individu of als maatschap verbonden met de organisatie die hen van een aantal faciliteiten voorziet, die ze nodig hebben voor hun beroepsbeoefening. Een tweede soort relaties zie je in een professionele groep, waarvan de leden ieder een welomschreven onderdeel verzorgen van een groter programma. Omdat men op elkaars werk voortbouwt zijn precieze afspraken nodig over wat iedereen doet. Niemand kan op eigen houtje van die afspraken afwijken zonder het totaal in gevaar te brengen. Een derde soort relatie zie je in de vorm van projectmatige multidisciplinaire samenwerking. Intensieve interactie tussen professionals is nodig om een probleem aangedragen vanuit de markt op te kunnen lossen. Dit komt uiteraard veel voor in bedrijven met een hoge innovatie-intensiteit.

## 2. De Polytechnische Faculteit als professionele organisatie

De Polytechnische Faculteit heeft, gelet op het bovenstaandé, een aantal problemen op te lossen. Een belangrijke vraag is wat voor soort professionals je nodig hebt, routine-profs of improviserende profs, c.q. welke mix van beide soorten optimaal is, gegeven de uit te voeren taken. Een tweede vraag is wat voor relaties er tussen die professionals zouden moeten bestaan, alweer gegeven de uit te voeren taken. En een derde vraag betreft de relatie tussen professionals en 'de bureaucratie'. Is het wenselijk de twee 'werelden' te verenigen tot één organisch geheel of is dat bij voorbaat onmogelijk en misschien ook niet verstandig?

De eerste vraag was wat voor soort professionals, routine-profs of improviserende profs, de faculteit nodig heeft. Ontwikkelingen binnen het onderwijs, waar niet alleen de faculteit maar de hele hogeschool bij wil



aansluiten, vragen om een andere invulling van de docentenrol. Het accent komt veel minder te liggen op kennisoverdracht van docenten op studenten en veel meer op het begeleiden door docenten van actieve kennisverwervingsprocessen bij studenten. Dat vraagt andere vaardigheden van de docent. Bovendien betekent het een afname van standaardisering en het inspelen op individuele mogelijkheden en ontwikkelingslijnen van studenten. Behalve het al genoemde vakinhoudelijke omscholingsproces, dat in gang is gezet om vraagfluctuaties op te kunnen vangen, is een onderwijskundig omscholingsproces nodig om invulling te kunnen geven aan de veranderde opvattingen over de aard van het primaire proces 'onderwijs'. Kunnen improviseren lijkt een belangrijke voorwaarde.

De tweede vraag had te maken met het soort samenwerkingsverbanden, dat tussen de professionals zou moeten bestaan. Natuurlijk hangt dat sterk af van wat die professionals moeten doen. In een onderwijsorganisatie kan sprake zijn van een grote variëteit aan onderwijsvormen. Dat kan betekenen dat eenzelfde docent op het ene moment individueel, op routinebasis een vast onderdeel van een uitontwikkeld curriculum verzorgt, vervolgens samen met collega's werkt aan de ontwikkeling van een interdisciplinair op te zetten module, om daarna in een intensief gesprek verzeild te raken met een student in het kader van de begeleiding van diens afstudeerwerk. De omvang van de docentengroep is veelal te beperkt om aparte subgroepen te belasten met elk van de drie genoemde taken: iedereen doet meestal alles. Dat betekent tegelijkertijd dat docenten niet in vaste samenwerkingsverbanden functioneren en dat heeft risico's. Je hoort eigenlijk nergens bij. De 'organisatie', wie dat dan in dit geval ook moge zijn, dient zich te realiseren dat de coachende professionals ook zelf op coaching moeten kunnen terugvallen, zeker in een periode waarin de omschrijving van hun rol drastisch verandert.

Dat brengt je automatisch op de derde vraag, die van de relatie tussen de wereld van de professionals en die van de bestuurders. Als je een omgeving wilt creëren waarin improviserende profs kunnen improviseren, dan is dat niet een bureaucratische omgeving waarin het wemelt van de voorschriften en procedures. Daarmee stimuleer je routine-prof gedrag. Toch heeft veel van de recent opgetuigde kwaliteitsverbetering in het hoger onderwijs in Nederland sterk bureaucratische trekken.

Een voorbeeld vormt het gebeuren rond onderwijsvisitaties. Ter voorbereiding daarvan worden honderden pagina's documentatie aangeleverd, waarin in uitermate ambtelijke taal wordt beschreven wat men zegt gedaan te hebben en voornemens is nog te gaan doen. Een specifiek voorbeeld is de door de Hogeschool West Brabant bij OC&W ingediende aanvraag voor een subsidie uit het 'Kwaliteits- en studeerbaarheidsfonds'. Dit blijkt bij nadere bestudering een stuk te zijn, dat nauwelijks tot de verbeelding van onderderwijsgevendend kan spreken. Zonder faculteitspecifieke bijlagen telt het tweehonderdvierendertig pagina's waarin in uiterst formele en abstracte termen wordt beschreven wat onderwijs in het hbo eigenlijk is, uitmondend in achtentachtig kaderstellende statements waar een opleiding aan moet voldoen. Voorbeelden daarvan zijn 'een opleiding heeft een beroepsprofiel', 'een opleiding heeft een onderwijsprofiel', 'een opleiding heeft rendementsstreefnormen', enzovoort.

De plannen die op faculteits- en daarbinnen op opleidingsniveau worden ingediend zijn eveneens in tamelijk ambtelijke en abstracte termen geformuleerd. Doelstellingen luiden voor vrijwel alle opleidingen ongeveer als volgt: 'een studeerbaar, betaalbaar en doceerbaar curriculum ontwerpen, dat past binnen de visie van de hogeschool'. Concretisering blijven beperkt tot vragen als 'hoe kan de student leren leren?', 'welke scholing is nodig voor docenten?', 'welke werkvormen zijn geschikt?', 'hoe kan informatie en communicatietechnologie worden ingezet?', e.d. Het lijkt erop dat men een ingrijpende vernieuwing van het totale onderwijsconcept voorstaat, maar in het duister tast met betrekking tot het precieze wat en hoe. Desalniettemin wordt men straks door het ministerie afgerekend op de vraag of doelstellingen zijn gerealiseerd.

Het is de vraag of professionals worden gestimuleerd door de formalistische, bureaucratische wijze, waarop, althans in bovengenoemd voorbeeld dat zeker niet representatief zal zijn voor de dagelijkse onderwijspraktijk, onderwijsvernieuwing wordt geëntameerd. Meer algemeen gaat het om de relatie tussen de professional, de eigen faculteit, de onderwijsinstelling (hogeschool) waartoe die faculteit behoort en de externe omgeving. De vrijheidsgraden van een faculteit voor eigen beleid zijn in dat verband gering. Hoe stel je je op ten opzichte van dominante spelers in die

omgeving en hoe realiseer je de vertaalslag tussen die omgeving en de wereld van je professionals?

Je kunt grosso modo uit twee werkwijzen kiezen. De ene mogelijkheid is dat het spel naar subsidiegevers volgens de, meestal bureaucratische regels van die subsidiegevers wordt gespeeld, waarna men intern een eigen spel organiseert. Het gevaar hierbij is dat het externe spel zoveel energie kost, dat men blij is als de zaak weer is geregeld en de buit binnen is. Men komt met andere woorden aan het interne spel niet meer toe. De 'bureaucratie' heeft haar werk goed gedaan, namelijk de professionals afschermen van de boze buitenwereld. De andere mogelijkheid is om intern te starten met verbeterprojecten, de resultaten daarvan extern zichtbaar te maken en subsidieruimte te claimen voor verdere uitbouw van de in gang gezette verbetering. Dat betekent starten vanuit de eigen kracht, de eigen professionaliteit, en daarmee bij de subsidiegever respect afdwingen. Dat zal je natuurlijk alleen maar lukken, als je de subsidiegever ervan kunt overtuigen dat je precies aan het doen bent waartoe hij je via al die bureaucratische maatregelen wilde stimuleren (of dwingen), namelijk klantgericht werken aan kwaliteits- en efficiencyverbetering. Klantgericht aan kwaliteit werken moet een professional als muziek in de oren klinken (bovendien is echte kwaliteit tevens efficiënt).

De keuze is een heel wezenlijke. In het eerste geval zijn de bestuurders geneigd zich mee te laten trekken in de denk- en werkwijzen van de subsidiegever, waarmee ze het grote risico lopen (nog verder) vervreemd te raken van hun eigen professionals. In het tweede geval moeten ze zich ontwikkelen tot de warme pleitbezorgers van hún professionals en alle mogelijkheden aftasten om de subsidiegever te overtuigen van de juistheid van de keuzes die hun professionals maken in relatie tot hun klanten. Dat brengt de twee werelden binnen de professionele organisatie automatisch dicht bij elkaar, omdat ze bondgenoten worden waar ze daarvóór elkaar wantrouwende partijen waren. Op deze wijze kunnen 'shared values' ontstaan. Van de bestuurders vraagt dat dat ze verder leren kijken dan hun budgetten. Van de professionals, die lang niet allemaal vrij te pleiten zijn van 'skilled incompetence', vraagt dat een herbezinning op de klant en diens echte behoeften.

## Afsluiting

De Polytechnische Faculteit kiest heel duidelijk voor het tweede van de hierboven beschreven alternatieven. Een van de vele voorbeelden is een geslaagd experiment met probleemgestuurd onderwijs binnen de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek, dat wordt gemeld in het blad Change!, het verANDERmagazine van de Polytechnische Faculteit van de Hogeschool West Brabant. Zowel studenten als docenten blijken enthousiast te zijn over deze vorm van onderwijsvernieuwing binnen hun opleiding. Een typisch voorbeeld van een bottom-up verbeterproject, dat volledig past binnen de bedoelingen die de subsidiegever heeft met het 'Kwaliteits- en studeerbaarheidsfonds'. Typisch ook een activiteit die kan bijdragen aan de gezamenlijke ontwikkeling van een visie op onderwijs.

Een dergelijke gezamenlijke visie is een centraal element in de al eerder besproken veranderingsaanpak van Kotter (1997). Zonder een breed in de organisatie verankerd beeld van 'wat de organisatie wil zijn' wordt iedereen op zichzelf teruggeworpen en dat is desastreus in een periode waarin ingrijpende veranderingen nodig zijn. 'Shared values' kunnen richting geven aan kleinere en grotere verander- en verbeterprojecten. 'Shared values' betekent dan dat verantwoordelijkheid voor kwaliteit en voor continuïteit niet, zoals vaak in het verleden, op een onnatuurlijke wijze worden ontkoppeld, maar wordt gedeeld door bestuurders en professionals. Zonder die koppeling verwordt de professional tot een geïsoleerde monomane hobby-ist en de bestuurder tot iemand wiens blikveld is vernauwd tot kostenreductie-exercities. Voor beiden betekent 'shared values' een verbreding van het perspectief, waardoor het werk meer de moeite waard wordt. De Polytechnische Faculteit heeft veelbelovende stappen in deze richting gezet.

## II. Nabeschouwing

In deze nabeschouwing wordt een poging gedaan tot een ordening te komen van de grote verscheidenheid aan onderwerpen die in de verhalen, die de negen organisaties elkaar hebben verteld, aan bod zijn gekomen. Vervolgens wordt een aantal overeenkomstige ervaringen besproken en tot slot wordt ingegaan op de vraag wat we nu hebben geleerd van het leren van negen organisaties.

### 1. Een lerende organisatie op verschillende niveau's

Om tot een ordening te komen halen we eerst nog eens de definitie van een lerende organisatie naar voren, die al in de inleiding is genoemd. Ook al is op die definitie in de reflecties in de voorafgaande hoofdstukken niet expliciet teruggekomen, toch zal blijken dat ze zeer van toepassing is op wat er in de negen organisaties gaande is. De definitie van een lerende organisatie, zoals gegeven door Argyris en Schön (1996), luidt:

“Organizational learning occurs when individuals within an organization experience a problematic situation and inquire into it on the organization's behalf”. Volgens deze definitie behoort het tot de kern van 'lerende organisatie' zijn dat je met de organisatiedoelen voor ogen bezig bent met het oplossen van problemen. Problemen kunnen zich op allerlei niveau's voordoen.

In navolging van Kuipers en Van Amelsvoort (1990) onderscheiden we drie niveau's: het uitvoerende niveau, het middenniveau en het niveau van de bedrijfsleiding. Elk niveau houdt zich bezig met voor dat niveau typerende activiteiten. Kuipers en Van Amelsvoort duiden die aan met de termen vervaardigen, verbeteren en vernieuwen. De verantwoordelijkheid voor vervaardigen ligt met name, maar niet uitsluitend, op uitvoerend niveau. Het gaat er daarbij om de primaire processen zodanig te beheersen, dat qua effectiviteit en efficiency optimaal wordt gepresteerd, een en ander binnen de beperkingen van de gegeven technologie, structuur en systemen. De verantwoordelijkheid voor verbeteren ligt met name, maar ook weer niet uitsluitend, op het middenniveau. Bij verbeteren gaat het erom werkstrategieën, procedures en beheersingssystemen zodanig aan te passen, dat op uitvoerend niveau beter kan worden

gepresteerd. De verantwoordelijkheid voor vernieuwen, tenslotte, ligt hoofdzakelijk, maar ook hier weer niet uitsluitend, op het niveau van de bedrijfsleiding. Bij vernieuwen gaat het om zeer fundamentele veranderingen op het gebied van strategie, technologie, systemen en organisatiestructuur.

De definitie van Argyris en Schön gaat op voor elk van deze drie activiteiten en niveau's. Uitgangspunt is in alle gevallen 'a problematic situation', een probleem. Een probleem is te omschrijven als een ondermaatse score op een prestatie-indicator: je voldoet niet aan een norm (target) of je kunt zien aankomen, dat je binnen afzienbare tijd niet meer aan je normen zult voldoen. Dit kan op elk van de drie genoemde niveau's worden gesignaleerd en als het goed is gebeurt dat ook. Op uitvoerend niveau zou konstant aandacht moeten zijn voor de vraag of bij voorbeeld de produktkwaliteit aan de gestelde eisen voldoet. Zo niet, dan is er een probleem en zou er een procedure moeten zijn om de oorzaak te bepalen en het probleem op te lossen. Op het middenniveau is voortdurend aandacht nodig voor de vraag of er verbeteringen mogelijk zijn op het gebied van procedures en systemen, waardoor bij voorbeeld kwaliteitstargets hoger kunnen worden gesteld. Op het topniveau is voortdurend aandacht nodig voor belangrijke omgevingsontwikkelingen, die dwingen tot een rigoureuze wijziging van produktassortiment, processen, produktietechnologie, systemen of de structuur. Het gaat dan om wijzigingen zonder welke er in de meer of minder nabije toekomst niet meer concurrerend kan worden geproduceerd.

Met het oog op de continuïteit van de organisatie is voortdurend aandacht nodig voor de huidige én voor de toekomstige functie van de organisatie in de markt. Om de huidige functie waar te maken dient de vervaardiging optimaal te zijn. Om de toekomstige functie waar te maken dient innovatie optimaal te zijn, innovatie van produkten, processen en structuren. De verbeterfunctie zit daartussenin. Enerzijds wordt binnen de bestaande concepten naar de grenzen van de optimalisering gezocht. Anderzijds wordt meegewerkt aan de vernieuwing van concepten, daar waar de oude hun grenzen hebben bereikt.

Ook al is de tijdshorizon waar je mee te maken hebt verschillend, het



leermechanisme werkt op elk niveau in wezen op dezelfde manier, namelijk volgens het principe van de regelkring (ofwel de probleemoplossingsaanpak, ofwel de Plan-Do-Check-Act cyclus, in wezen allemaal verschillende formuleringen van hetzelfde denkkader). De kunst bestaat erin om het leermechanisme op elk niveau aan de praat te krijgen en daarbij de relaties tussen de niveau's goed te bewaken.

Het aan de praat krijgen van het leermechanisme noemen Argyris en Schön het ontwikkelen van het leervermogen van de organisatie. Het komt erop neer dat wie ingeslapen was, omdat er zich al in geen tijden een probleem had voorgedaan, wakker dient te worden en zich af dient te vragen, hoe dat ook alweer in zijn werk ging, problemen oplossen. En wie eenmaal wakker is, dient zich te realiseren dat hij wakker zal moeten blijven. Wakker blijven houdt in dat je je een houding eigen maakt van voortdurende reflectie op je eigen handelen en de daaruit voortkomende resultaten. Het tempo van veranderingen is dermate toegenomen dat wakker blijven noodzakelijk is op alle drie de terreinen, vervaardigen, verbeteren en vernieuwen. In plaats van reageren op een verandernoodzaak is het nodig te ageren vanuit de vanzelfsprekendheid van verandering.

Dat vraagt van veel organisatiemedewerkers een enorme mentale salto. Die konstatering en de vraag hoe mensen geholpen kunnen worden om die salto te maken, lopen als een rode draad door de beschrijvingen van de negen organisaties en hun 'lerende organisatie'-projecten heen. De inhoudelijke problematiek van alle projecten kan gepositioneerd worden in het hierboven beschreven kader, problemen oplossen op drie niveau's. Wat de specifieke inhoud van een willekeurig project ook is, steevast wordt er dezelfde vraag aan gekoppeld, zij het in verschillende bewoordingen, zoals: 'Hoe krijg je de mensen mee?', 'Hoe bevorder je kwaliteitsbewustzijn?', 'Hoe krijg je die cultuuromslag voor elkaar?', 'Hoe stimuleer je verantwoordelijkheidsbesef?', 'Hoe focusseer je mensen op effectiviteit en efficiency?', enzovoort.

We zullen de inhoudelijke vraagstukken, die in de negen organisaties aan de orde zijn geweest, nog even kort de revue laten passeren en in het raamwerk plaatsen. Tevens wordt aangegeven hoe in elke organisatie wordt getracht het leervermogen te stimuleren.

- Bij *Philip Morris* is sprake van vernieuwing van de produktiestructuur. Binnen die nieuwe structuur wordt gewerkt met zelfsturende teams. De vervaardiging wordt ondersteund met een stelsel van vertikaal samenhangende doelen en met feedback op belangrijke prestatie-indicatoren. Het leervermogen wordt met name gestimuleerd door de combinatie van de teamstructuur en op de teams toegesneden doelen en feedback. Daarnaast wordt geïnvesteerd in training en opleiding, om binnen de teams de vereiste competenties te realiseren.

- Bij *Van Melle* staat vernieuwing van de produktietechnologie centraal: van ambachtelijk naar hooggeautomatiseerd. Daarnaast is zeer expliciet gekozen voor een bepaalde aanpak van het organisatieveranderingsproces. Die aanpak is erop gericht de geesten niet alleen rijp, maar ook enthousiast te maken voor de fabriek van de toekomst. Kernbegrippen daarbij zijn een doel dat niet ter discussie staat en eigen verantwoordelijkheid van eenieder voor de weg naar het realiseren van het doel.

- Bij *Novartis* (voorheen Ciba Roosendaal) gaat het in belangrijke mate om vernieuwing van beheersingssystemen op de gebieden logistiek, kwaliteit en milieu. Het leervermogen van de organisatie wordt gestimuleerd vanuit een apart project gericht op het verbeteren van sociale vaardigheden.

- Bij *Akzo Nobel Resins* staan centraal de invoering van een nieuw organisatieconcept (business unit) en nieuwe systemen ter ondersteuning van zowel een heroriëntatie op de markt als van produktvernieuwing. De nieuwe eisen die worden gesteld aan de menselijke component worden geformuleerd in parallel-projecten. Het gaat daarbij met name om competenties van leidinggevenden.

- Bij *Suiker Unie Dinteloord* gaat het om een vernieuwing van de topstructuur en daarnaast om een forse inkrimping van het personeelbestand. In aansluiting daaraan wordt een programma van verbeterprojecten gestart. Het leervermogen van de organisatie wordt

enerzijds middels die projecten en anderzijds middels aparte trainingen (werkoverleg, problemen oplossen) gestimuleerd

- Bij de *Bredase Polystyreen Maatschappij* staan tien expliciet benoemde beheersgebieden centraal. Verbeteractiviteiten worden systematisch per beheersgebied georganiseerd, waarbij een gelaagde communicatiestructuur en een hiërarchisch geordende set doelen voor samenhang zorgen. Verbeteren, als 'tweede niveau' activiteit, is bij BPM dominant. De ontwikkeling van leervermogen wordt expliciet bevorderd door een systematiek waarbij medewerkers, individueel en in organisatieverband, discrepanties tussen werkelijke en ideale prestatieniveau's in beeld brengen. Dat gebeurt op zodanige wijze dat die discrepanties ook als een echt eigen probleem worden ervaren.

- Bij de *Kamer van Koophandel voor Westelijk Noord-Brabant* is de vernieuwing van een aantal beheerssystemen het meest in het oog springend. Een nieuw besturingsmodel en nieuwe systemen voor bijvoorbeeld financiële informatievoorziening. Daarnaast wordt op 'vervaardigingsniveau' gewerkt aan een nieuwe invulling van de relatie met de klant. Het naast of in combinatie met inhoudelijke projecten ontwikkelen van het lerend vermogen, dat daarvoor nodig is, is een aandachtspunt.

- Bij *Polynorm Plastics* is vernieuwing van de produktietechnologie, de produktieorganisatie en daarbinnen de taakverdelingsstructuur (teams) dominant. Met het stimuleren van het leervermogen is op beperkte schaal in de vorm van training en opleiding en het verschaffen van feedback aan de teams een begin gemaakt.

- Bij de *Polytechnische Faculteit van de Hogeschool West Brabant* spelen veranderingen op verschillende niveau's tegelijkertijd. Het produktassortiment wordt vernieuwd, hetzelfde geldt voor systemen op personeel en financieel gebied. Daarnaast streeft de organisatie naar vernieuwing in een richting zoals aangegeven door het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het primaire proces, onderwijs geven,

wordt vanuit een nieuwe visie ('leren leren', docent als coach) ingevuld. Het ontwikkelen van het leervermogen van de organisatie is een aandachtspunt.

## 2. *Overeenkomstige ervaringen*

Het totaal overziend, valt een aantal zaken op.

Als eerste springt in het oog dat in alle negen organisaties externe oorzaken het startpunt vormen voor verandering. Er wordt steeds ingespeeld op omgevingsontwikkelingen die, als er niets verandert, op kortere of langere termijn negatieve gevolgen voor de organisatie zullen hebben. Deze konstatering lokte in de groep deelnemers onmiddellijk de reactie uit 'dan zijn we er dus nog niet'. Pro-actief met verbeteren bezig zijn was in de loop van de serie bijeenkomsten voor iedereen een vanzelfsprekendheid geworden. De gezamenlijk besproken praktijk in de eigen organisaties liep daar kennelijk nog wat bij achter.

Als tweede zien we dat in veel van de deelnemende organisaties de eerste reactie op de externe verandernoodzaak een 'efficiency drive' is. In veel gevallen is in het meer of minder recente verleden met name sprake geweest van een aanzienlijke inkrimping van het personeelsbestand.

Een derde punt is dat maar in weinig gevallen sprake is van een expliciete opvatting over de wijze waarop het veranderingsproces georganiseerd moet worden om uiteindelijk het beoogde effect te kunnen sorteren. Over het veranderdoel, de gewenste structuur of beheerssystematiek bijvoorbeeld, is vaker helderheid dan over de manier waarop dat doel moet worden bereikt.

Tenslotte wordt het aktiveren en enthousiasmeren van medewerkers in veel gevallen als belangrijkste probleem ervaren: 'Hoe krijg je de mensen mee?'. Eigenlijk dus de vraag: hoe krijg je een lerende organisatie voor elkaar? Wat zijn daarin de bepalende factoren?

Omdat deze laatste vraag zo dominant is geweest in het project 'Lerende Organisatie', gaan we daar nog even op in, zonder overigens de pretentie te hebben een volledig antwoord te kunnen geven. De vraag wordt door de negen organisaties geformuleerd op het niveau van individuele medewerkers en groepen, 'Hoe krijg je de mensen mee?', en het antwoord zal dan ook primair op dat niveau gevonden moeten worden. Hoe je vervolgens met dat antwoord omgaat bij het opzetten van een veranderprogramma om tot een lerende organisatie te komen is nog een andere vraag. Een vraag die in de praktijk overigens vaak pas laat aan de orde komt. In veel gevallen wordt eerst vanalles opgetuigd en komt pas daarna de vraag op tafel hoe de organisatie daar warm voor moet worden gemaakt.

Als we op het microniveau van individuele medewerkers beginnen, dan blijkt ook daar het simpele model van de regelkring, een probleem signaleren en dat willen oplossen (het door Argyris en Schön geformuleerde principe achter de lerende organisatie) een bruikbaar denkkader te zijn. Mensen 'gaan voor' eigen doelen. Niet voor doelen in het algemeen, nee voor 'eigen' doelen. Het realiseren daarvan is per definitie waardevol, of het eigen doel nu was geformuleerd in werkintrinsieke of werkextrinsieke termen, dat doet er in wezen niet toe, zo lang het maar gaat om een 'eigen' doel.

Zodra een eigen doel is gerealiseerd komt daar alleen een nieuw doel voor in de plaats als daar bewust voor wordt gekozen. Zo'n doel kan in het verlengde liggen van het vorige doel. Denk bij voorbeeld aan sportieve prestaties of aan 'vakidioten'. Het eigen doel is in dat soort gevallen geformuleerd in taakinhoudelijke termen, virtuoos willen zijn, topkwaliteit willen leveren op het eigen vakgebied of in de eigen tak van sport. Nieuwe keuzes worden in dat soort gevallen heel gemakkelijk gemaakt in de vorm van 'de lat steeds hoger leggen'. Maar dat is alleen vanzelfsprekend voor wie het willen leveren van topkwaliteit op een bepaald gebied een grondwaarde is, een 'sustaining purpose' (Williams, 1996). Voor anderen liggen hun 'grondwaarden' elders. Het leveren van een bepaalde prestatie is instrumenteel voor een eigen doel dat buiten het gebied van de geleverde prestatie valt, bij voorbeeld simpelweg 'een boterham verdienen'.

Een organisatie 'lerend' willen maken vooronderstelt dat het mogelijk is iedereen intrinsiek te betrekken bij de grondwaarden van de organisatie. Dat wordt weleens aangeduid met 'shared values', resulterend in een belangrijke mate van overlap tussen eigen doelen van medewerkers en eigen doelen van 'de organisatie'. 'De organisatie' bestaat uit verschillende 'stakeholders' die allemaal hun grondwaarden, belangen, en daarvan afgeleide doelen hebben. Om op uitvoerend niveau 'de mensen mee te krijgen' in de richting van een lerende organisatie, zul je iets moeten doen dat de processen raakt waarlangs mensen tot de keuze van eigen doelen komen. En wat je in dat verband doet zal tegelijk een besef van consensus tussen 'stakeholders' tot gevolg moeten hebben waar het gaat om grondwaarden.

Er zijn natuurlijk best wel andere manieren om te bevorderen dat bepaalde prestaties worden gerealiseerd, maar dat is niet hetzelfde als een lerende organisatie creëren die uit zichzelf streeft naar 'continuous improvement'. Die andere manieren hebben veelal een behoorlijk sterk manipulatief karakter en zullen niet zo gemakkelijk tot gevolg hebben dat medewerkers hun hoofd en hun hart investeren in hun werk. Misschien mag een wat oneerbiedige parallel worden getrokken met de hippische wereld, waar alternatieve manieren bekend zijn om paarden aan bit, teugel en zadel te laten wennen (vanzelfsprekend basisvoorwaarden om ook maar iets in de sfeer van trainen en wedstrijden met ze te kunnen doen). De eerste, aloude en nog op veel plaatsen gangbare methode bestaat erin het paard te 'breken', dat wil zeggen tot gehoorzaamheid te dwingen. De tweede, recent door Roberts (1997) beschreven methode, bestaat erin je de taal van het paard eigen te maken en het paard simpelweg te 'vragen' mee te doen aan activiteiten die voor zowel paard als ruiter spannend en plezierig zijn. Via de tweede methode worden paarden coöperatief in een fractie van de tijd die het vroeger kostte om ze te 'breken'. Begrijpelijk detail van de tweede methode is dat sporen en zweep volstrekt uit den boze zijn.

De analogie doortrekkend, voorzover toelaatbaar, kom je tot het inzicht dat het beïnvloeden van het keuzeproces waarlangs medewerkers tot eigen doelen komen, verloopt via communicatie die begint met verstaan,



waardoor vertrouwen ontstaat, en niet met meedelen dat. De constatering in veel van de negen organisaties dat de rol van leidinggevend, vooral van het middenkader, zo cruciaal is, krijgt hiermee nog een extra dimensie. Het is immers het middenkader dat in direct contact met uitvoerende medewerkers de keuzeprocessen van die medewerkers kan beïnvloeden. Dat stelt zeer hoge eisen aan hun communicatieve vaardigheden, niet alleen in technische zin, 'Begrijp je wat iemand zegt?', maar vooral wat betreft uitgangspunt, 'Wil je begrijpen en aansluiten bij wat iemand zegt, en bij wat hem of haar beweegt?'. Een coachende leidinggevende of 'people manager' zal tot dat soort communicatie in staat moeten zijn, omdat dat het begin is van de weg om medewerkers tot 'lerende' keuzes te brengen.

Aansluiten bij de eigen doelen van medewerkers is, opnieuw, geheel in lijn met de definitie van Argyris en Schön van een lerende organisatie. De kern daarvan is problemen oplossen 'on the organization's behalf'. Eigen doelen van medewerkers zijn essentieel in de probleemoplossingsprocessen waarin zij zijn verwikkeld. Problemen die ze echt willen oplossen betreffen discrepanties tussen hun doelen en de situatie die zich voordoet: 'Ik haal dit doel dat ik mezelf heb gesteld niet'. Het startpunt van een leerproces zit in de constatering van dergelijke discrepanties. Dat zijn dus eigen en dientengevolge geaccepteerde discrepanties zijn. Vandaar dat het vertrekpunt, hoe dan ook, ligt bij het expliciet maken van eigen opvattingen van medewerkers over hun doelen. Dat kunnen ze alleen maar zelf, geholpen door een leidinggevende die de juiste vragen weet te stellen, een coach. Niet een coach die een bepaalde spelwijze dwingend oplegt, maar een coach die het zoekproces van zijn spelers naar hun sterke en zwakke kanten begeleidt en die, zodra de behoefte daartoe is wakker gemaakt, naar leermogelijkheden verwijst.

Het bovenstaande accentueert sterk het 'bottom up' aangrijppingspunt van leerprocessen. Dat sluit in het geheel niet uit dat de verantwoordelijkheid voor het organiseren daarvan bij de top ligt. Een valkuil is echter de aanname dat niet het leerproces, maar de resultaten daarvan top down georganiseerd zouden moeten worden. Aan het top-down verbijzonderen van targets bijvoorbeeld kleeft een aantal nadelen.

Op de eerste plaats hebben bedrijven de neiging targets voor het middenniveau en de werkvloer te verbijzonderen aan de hand van dezelfde indicatoren die op topniveau worden gehanteerd. Dat kan gemakkelijk betekenen dat de vloer wordt aangesproken op prestaties die ze niet of nauwelijks kan beïnvloeden.

Een tweede nadeel is dat daar waar de vloer die beïnvloedingsmogelijkheden principiëel wél heeft, het niet gezegd is dat ze dat ook zal gebruiken. Vaak niet eens uit onwil, maar gewoon omdat het denkproces niet is doorgemaakt wat nodig is om te kunnen begrijpen wat met de indicator wordt bedoeld en hoe prestaties op die indicator beïnvloed zouden kunnen worden.

Een derde nadeel is, dat, behalve dat er geen inzicht is, er ook geen 'ownership' is. Het paradoxale verschijnsel kan zich voordoen dat een management enerzijds medewerkers wil stimuleren tot zelf nadenken en werken aan verbeteringen, maar anderzijds diezelfde medewerkers niet in staat lijkt te achten om na te denken over wat in hun werk de kritische beïnvloedbare factoren zijn. Dat wordt hen gewoon van bovenaf opgelegd (niet over zeuren, begin eens creatief mee te denken).

Er zit veel waars in het gezegde dat veranderingen moeten worden aangepakt volgens de wetten en regels van de nieuwe organisatie, niet die van de oude. Als verantwoordelijkheid en aandacht voor het bedrijf (en alles en iedereen die daarbij hoort) tot de wetten van de nieuwe organisatie behoren, dan dient de weg daarheen. 'de mensen meekrijgen', diezelfde uitgangspunten te illustreren, op straffe van ongelooftwaardigheid.

### *3. Wat hebben we geleerd van het leren van negen organisaties?*

In een serie bijeenkomsten hebben managers van negen organisaties elkaar deelgenoot gemaakt van hun ervaringen met verbeter- en vernieuwingsprojecten. Men heeft elkaar in de keuken laten kijken, elkaar geïnteresseerd bevraagd en met elkaar onderwerpen besproken, waar men problemen mee had. Wat er 'inhoudelijk' van is geleerd staat in grote lijnen hierboven en in meer detail in de voorafgaande hoofdstukken beschreven. Behalve dat zijn er ook 'procesmatig' de nodige ervaringen opgedaan, waarover in deze laatste paragraaf ter afsluiting enkele opmerkingen.

In de inleiding is al vermeld dat de bijeenkomsten zijn gehouden in een sfeer van openheid. Op een kameraadschappelijke manier is informatie uitgewisseld, dat wil zeggen vriendelijk, maar ook eerlijk en beslist, met de bedoeling tot de kern door te dringen. Iedereen werd in zijn waarde gelaten, maar van iedereen werd ook verwacht dat hij opening van zaken gaf en zich kwetsbaar durfde op te stellen. Dat is gebeurd en niet alleen tijdens de bijeenkomsten, ook voor de neerslag van alle ervaringen in de vorm van dit boekje geldt dat dat van de betrokkenen openheid vroeg.

Iedereen hield op zijn of haar beurt een presentatie. Dat dwingt je om voor jezelf op een rij te zetten wat er zich nu precies in de afgelopen periode in je organisatie heeft afgespeeld. Dat probeer je natuurlijk wel vaker te doen, maar de 'hazzle' van de dag duwt dat nogal gemakkelijk naar de achtergrond. Nu moest je, ter voorbereiding van een presentatie voor collega's uit managementteams van andere bedrijven, grondig reflecteren op je eigen recente historie. Die eigen reflecties, rijkelijk voorzien van eigen vragen en open einden, werden vervolgens besproken door lotgenoten. Iedereen komt uit een ander bedrijf, maar in dat bedrijf zit hij of zij in een vergelijkbare positie met vergelijkbare problemen te worstelen. Dat geeft een gevoel van gemeenschappelijkheid én afstand. Iedereen is betrokken vanwege de overeenkomstigheid van de problematiek, maar niet zo betrokken (het gaat per slot om een ander bedrijf) dat dat ten koste gaat van de objectiviteit. Kijkend naar de ander zie je dingen die je kijkend naar jezelf niet kunt zien, maar ze vertellen je wel heel veel over jezelf en je eigen situatie. Daarmee is die ander geholpen en ben je ook zelf geholpen. Een mooiere win-win situatie is nauwelijks te bedenken.

Vervolgens moet een en ander de kans krijgen te bezinken. Het zou niet conform de werkelijkheid zijn als van het bovenstaande de suggestie zou uitgaan dat al tijdens een discussie 'alles op zijn plaats viel'. Verre van dat, soms was het zelfs verwarring troef. Opgeroepen vragen blijven echter door je hoofd spoken. Weer geldt dat een heleboel van dat soort vragen door de 'hazzle' van de dag nooit de kans krijgen om, al rondspokend, te worden omgezet in antwoorden. De serie bijeenkomsten had als effect dat

gelijksoortige vragen stelselmatig terugkwamen en dat het proces om tot antwoorden te komen op verschillende wijzen werd gestimuleerd.

Eenzijds via de reflecties vanuit het kennisinstituut, waardoor de concrete vragen van een bepaald bedrijf nog eens opnieuw aandacht kregen, belicht vanuit een gedragswetenschappelijke invalshoek. Anderzijds via de mogelijkheid die iedereen daardoor had om nog eens opnieuw te reageren met ideeën die men inmiddels had gekregen. Bovendien had elke nieuwe presentatie altijd wel enige overlap met de vorige, waardoor er langzaam iets van een gemeenschappelijk referentiekader begon te groeien. Er is, om misverstanden te voorkomen, absoluut geen sprake van een afgerond proces. Niemand zal het gevoel hebben dat we 'er uit zijn'. Wel is duidelijkheid ontstaan over de basisvragen en over mogelijke antwoorden. Iedereen moet daar in zijn eigen situatie mee verder, en eenvoudig is dat niet, want sommige van die basisvragen zijn dilemma's.

De setting bood impliciet de mogelijkheid om tussentijds eens iemand als praatpaal aan te schieten. Het is niet altijd eenvoudig om een goede praatpaal te vinden, want zo iemand moet een beetje begrijpen waar je het over hebt en tegelijkertijd te vertrouwen zijn, omdat de problematiek nu eenmaal diep ingrijpt in wat er binnen organisaties gebeurt. Binnen zo'n groep groeit dat vertrouwen en dat biedt mogelijkheden. Ook in de sfeer van concrete adviezen zijn er tussentijds onderling contacten geweest ('kun je me meer vertellen hoe jullie dat nou precies hebben gedaan met die .....?') en is concrete informatie uitgewisseld. Kortom, er is geleerd. En opnieuw blijkt de definitie van Argyris en Schön van toepassing, tenminste als we bereid zijn 'organization' in die definitie iets breder op te vatten dan alleen de eigen organisatie.

Terugkijkend is de setting die is gecreëerd en die hierboven is beschreven, heel belangrijk geweest voor het leerproces dat is ontstaan. Openheid, vertrouwen, een gemeenschappelijke problematiek, onderlinge afhankelijkheid, omdat iedereen wel een stukje van de puzzle heeft maar niemand alles, een proces van informatie geven, verheldering mogelijk maken, problemen formuleren en de continuïteit bieden om langzaam een

gevoel voor oplossingsrichtingen te laten groeien. Dat zijn zo'n beetje de ingrediënten die verantwoordelijk lijken voor het resultaat.

Ook dit boekje speelt in dat proces een rol. Enerzijds is het een neerslag van het leerproces en als zodanig bruikbaar voor alle direct betrokkenen. Anderzijds biedt het mogelijk een model voor anderen die overwegen rond gelijksoortige of heel andere problemen iets vergelijkbaars te ondernemen.

## Literatuur

- Argyris, Chr. & D.A. Schön (1996). *Organizational learning II; theory, method and practice*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Bolwijn, P.T. & T. Kumpe (1996). About facts, fiction, and forces in Human Resource Management. *Human Systems Management*, Vol. 15, 161-172.
- Cascio, W.F. (1993). Downsizing: what do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, Vol. 7(1), 95-104.
- EFQM (1997). *Self assessment guidelines for companies*. Brussels: European Foundation for Quality Management
- Elswijk, P. van (1996). *De markteconomie sociaal ingevuld*. Assen: Van Gorcum.
- Handy, Ch. (1993, fourth edition). *Understanding organizations*. London: Penguin Books.
- INK (1994). *Handleiding positiebepaling & verbeteren ondernemingen*. 's-Hertogenbosch: Instituut Nederlandse Kwaliteit.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996). Using the balanced score card as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 75-85.
- Kortick, S.A. & R.M. O'Brien (1996). The world series of quality control: a case study in the package delivery industry, *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 16(2), 77-93.
- Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academic Service.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: MacMillan.
- Kuipers, H. & P. van Amelsvoort (1990). *Slagvaardig organiseren*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Leede, J. de & J.L. Stoker (1996). Taakgroepen in de Nederlandse industrie: één concept met vele toepassingen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, vol. 12(4), 310-319.
- Roberts, M. (1997). *De man die naar paarden luistert*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Scott Morgan (1995). *De ongeschreven regels van het spel*. Groningen: BoekWerk.
- Simonse, L., P. van Amelsvoort & G. Scholtes (1995). *Loont het? Beoordelen en belonen van zelfsturende teams*. Vlijmen: ST-Groep.
- Spencer, L.M. & S.M. Spencer (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Stoker, J.L. & R. de Jong (1996). Leiding geven aan zelfstandige taakgroepen. *Gedrag en Organisatie*, vol. 9(6), 401-416.
- Weggeman, M.C.D.P. (1995). *Collectieve ambitie-ontwikkeling*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Williams, H. (1996). *The essence of managing groups and teams*. London: Prentice Hall.





**Polynorm**  
plastics



**NOVARTIS**



**SUIKER UNIE**



**PHILIP MORRIS HOLLAND B.V.**



**HOGESCHOOL  
WEST-BRABANT**



**WEST- EN MIDDEN-BRABANT**

Zet kennis in beweging

In het REAP-project 'Lerende Organisatie' hebben negen organisaties, elkaar middels presentaties en discussies geïnformeerd over hun vorderingen op weg naar een lerende organisatie. In dit boekje wordt verslag gedaan van hun leerervaringen. Aan elke organisatie wordt een apart hoofdstuk gewijd, dat steeds bestaat uit een weergave van de betreffende verbeterprojecten en een reflectie op interessante elementen uit die projecten. In een afsluitend hoofdstuk worden de leerervaringen uit de projecten geordend en wordt ingegaan op het leerproces dat heeft plaatsgevonden in de serie bijeenkomsten waaruit het project 'Lerende Organisatie' bestond.

De auteur, Dr. Harrie van Tuijl (psycholoog), is als universitair hooftdocent verbonden aan de Faculteit Technologie Management van de Technische Universiteit Eindhoven. Hij heeft tijdens het project 'Lerende Organisatie' de reflecties op de bedrijfspresentaties voor zijn rekening genomen en na afloop van het project de opgedane ervaringen vastgelegd in dit boekje 'Leren van lerende organisaties'.

**REAP**  
Regionaal  
Actie  
Programma  
West-Brabant

**BETA**

Institute for  
Business Engineering  
and Technology Application



Technische Universiteit  
Eindhoven