

Van de redactie

Deze Panta Rhei opent met een artikel over netwerken. Hierin worden verschillende manieren uiteengezet die kunnen worden toegepast om horizontale afstemming te versterken. In het praktijkverhaal staat het strategische vernieuwingsproces bij Kiwa Water Research centraal. In de boekbespreking is aandacht voor een boek dat in gaat op een thema dat steeds meer belangstelling krijgt: leiding geven aan professionals. Tenslotte wordt er in de column kritisch gekeken naar het toepassen van een lerende aanpak in veranderingstrajecten.

Het organiseren van dynamische netwerken
Voorpagina

Case:
Het participatieve veranderingstraject van de kennisintensieve organisatie Kiwa Water research
Pagina 8

Nieuwe opleiding:
Het organiseren van kennisintensieve processen
Pagina 13

Boekbespreking:
Leidinggeven tussen professionals
Pagina 15

Column:
Vakantieverpeinzin
Pagina 18

Het organiseren van dynamische netwerken

Een overzicht van coördinatie mechanismen

In dit artikel staat het organiseren van dynamische netwerken centraal. Netwerken zijn (tijdelijke) samenwerkingsverbanden, die dwars door de afdelings-, unit- of organisatiegrenzen heen georganiseerd worden. Netwerken komen in verschillende verschijningsvormen voor en worden voor verschillende doeleinden gevormd. Binnen de overheid bijvoorbeeld (Rijk, provincies en gemeenten), wordt er regelmatig gebruik gemaakt van netwerken. Onder de noemer 'interactieve beleidsvorming' worden regelmatig samenwerkingsverbanden opgezet, waarin de overheid tracht om samen met verschillende maatschappelijke belangenpartijen beleid te formuleren (voor bijvoorbeeld een provincie of regio) en dit beleid ook samen met deze partijen ten uitvoering te brengen. De overheid wil op deze wijze het draagvlak voor en de kwaliteit van de beleidsplannen verbeteren.

Inleiding

Het creëren van een netwerk kan voor complexe, grote organisaties een effectief middel zijn om synergie te creëren en de organisatie-effectiviteit te verbeteren. Deze laatste factor, de organisatie-effectiviteit, is van belang als een organisatie tegemoet wil komen aan de markteisen van snelheid en innovatie. Deze potentiële effecten kunnen daadwerkelijk worden benut als men voldoende gebruik maakt van de mogelijkheden om het kennismanagement te optimaliseren en een effectieve horizontale coördinatie te realiseren. Deze horizontale afstemming is nodig voor het verhogen van de synergie tussen bijvoorbeeld verschillende units in een organisatie of tussen verschillende organisaties met betrekking tot de ontwikkeling van nieuwe diensten of producten of voor de afstemming in complexe ketens in geografisch verspreide gebieden. In grote organisaties kunnen netwer-

ken ook de operationele afstemming ondersteunen. Zo heeft bijvoorbeeld een grote supermarktketen samenwerkingsverbanden (zonder hiërarchie en op vrijwillige basis) tussen supermarktmanagers die hun lokale verkoopinspanningen met elkaar afstemmen en gezamenlijk acties voor lokale personele werving opzetten.

Netwerken worden soms opgezet om gericht te werken aan de uitwisseling en ontwikkeling van kennis, maar ook om complexe, meestal projectgebonden opdrachten te vervullen. Denk daarbij aan productcreatie processen, het oplossen van complexe problemen of het realiseren van ingewikkelde producten of gebouwen. Zo is het in enkele industriële bedrijven heel normaal dat toeleveranciers niet alleen onderdelen toeleveren, maar ook de ontwikkeling van een onderdeel of module van het eindproduct uitvoeren en participe-

ren in een ontwikkelingsteam met teamleden van verschillende partijen.

Netwerken zijn organisatievormen waarbij het accent ligt op horizontale coördinatie en samenwerking, waarbij de verschillende (gespecialiseerde) samenwerkingspartners een grote mate van zelfstandigheid en eigen identiteit kennen. Een voorbeeld hiervan is de Open Universiteit. Deze organisatie heeft als expertise: op afstand gestuurd academisch leren, materiaal- en kennisontwikkeling en E-learning. Het is hiervoor samenwerkingsverbanden aangegaan met hogescholen die zorgdragen voor de lokale begeleiding van studenten. Deze begeleiding is juist weer gebaseerd is op direct contact met deze studenten.

Horizontale afstemming heeft in een netwerk de voorkeur boven hiërarchische autoritaire sturing met strikte regels en procedures, omdat inmiddels wel duidelijk is dat in dynamische processen als nadelige effecten van deze verticale coördinatie optreden:

- lage reactie tijd;
- complexe en trage besluitvormingsprocessen met een hoog politiek gehalte, gericht op het belang van de betrokken partijen;
- het ontbreken van initiatief en betrokkenheid;
- dure controle systemen;
- gering innovatieve capaciteit door het vermijden van risico en het vasthouden aan bekende routines.

In een netwerk zijn er verschillende mogelijkheden om de horizontale afstemming te versterken door het vergroten van de externe regelcapaciteit van de bouwstenen. In dit artikel worden de volgende mogelijkheden besproken:

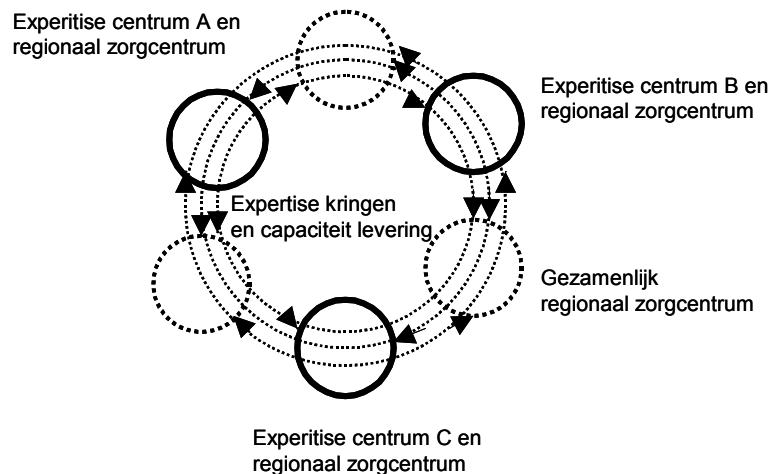
- collectieve doel- en ambitiebepaling;
- reductie van complexiteit;
- creëren van miniondernemingen;
- georganiseerd overleg en collectieve besluitvorming;
- ontmoetingskansen vergroten;
- organiseren op basis van rollen;
- informatiesystemen;
- personele systemen.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat juist een combinatie van deze mogelijkheden de meeste kans heeft op een effectieve horizontale afstemming en besluitvorming.

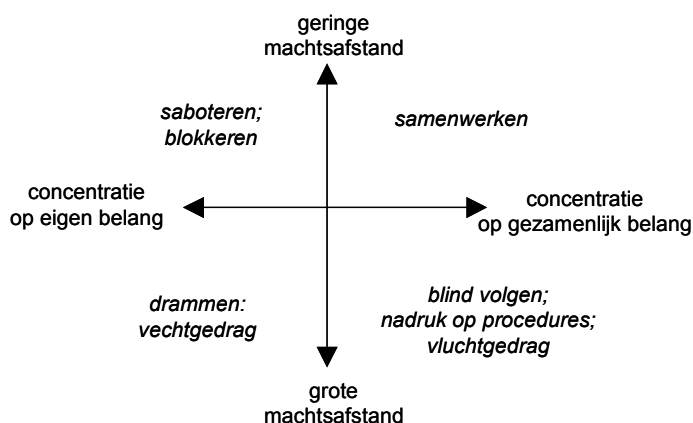
Praktijkvoorbeeld

Netwerk tussen organisaties in de zorg

In Nederland zijn enkele instituten actief op het terrein van hulp aan gehoorgestoorde mensen. Van oudsher zijn deze geografisch verspreid, hebben een eigen identiteit en visie op zorg en hebben ook verschillende specialismen ontwikkeld. Om te komen tot een betere dekking in het land (zodat cliënten niet intern hoeven te wonen) en tot een betere verspreiding van de diverse specialismen is gekozen voor een samenwerkingsvorm in een netwerk, in plaats van een fusie waarbij een grootschalig organisatie gevormd wordt. Door het netwerk is gekozen voor behoud van het kleine met de voordelen van het grote. De verschillende specialismen zijn onderling erkend en de verschillende identiteiten van de organisaties blijven gerespecteerd. In regio's die nog niet door één van de centra worden bediend, worden gezamenlijke zorgcentra opgericht. De verschillende samenwerkingspartners worden gezien als expertise centra, waarbij onderling gezorgd wordt voor opleidingen met betrekking tot het specifieke specialisme en voor de behandeling van speciale cliënten. Hierbij zijn onderlinge afspraken gemaakt over verrekeningen. De expertise centra verzorgen, gekoppeld aan de opleiding, licenties voor behandelingen en er worden regelmatig terugkomdagen georganiseerd om de kennisontwikkeling te bevorderen en ervaringen te delen. In figuur 1 wordt deze samenwerkingsvorm weergegeven.



Figuur 1 Een voorbeeld van een netwerk



Figuur 2 Samenwerking als politiekvraagstuk

Algemene voorwaarden

Het functioneren van netwerken, zonder dat er sprake is van formele hiërarchie, kan verbonden worden aan een aantal algemene uitgangspunten. Deze condities compenseren het ontbreken van de formele hiërarchie.

Er moet daarbij aan de volgende punten gedacht worden:

- Er is sprake van een evenwichtige verdeling van de kosten en de baten. Er zal helderheid moeten zijn over de synergie die van de samenwerking verwacht wordt. Met name ten aanzien van inspanning- en resultaatverplichtingen, zullen heldere afspraken gemaakt dienen te worden. Deze inspanning en resultaten worden voor de deelnemende partners inzichtelijk en toegankelijk gemaakt.
- Helderheid ten aanzien van de specifieke toegevoegde waarde van iedere partner is hierbij zinvol. Ook zal duidelijk moeten zijn op welke wijze risicodeling zal plaatsvinden. Deze kan zowel een positieve als een negatieve lading hebben en kan betrekking hebben op de individuele partners en op het samenwerkingsverband als geheel.
- De samenwerking is gebaseerd op openheid en vertrouwen. De deelnemende partijen hebben een grondhouding die gebaseerd is op partnership: onderling vertrouwen en openheid. Samenwerken tussen partijen is daarmee niet alleen een rationeel proces met dichtgetimmerde afspraken, maar ze-

ker ook een emotioneel proces van geven en nemen en respect voor elkaar standpunten en posities.

- Er is een conflictregeling tussen de partijen. Voorafgaande aan de samenwerking zijn er duidelijke afspraken voor het geval er conflicten tussen de partijen ontstaan. In dergelijke situaties zorgt een conflictregeling voor een deregulatie van de spanning tussen de partijen zodat in de samenwerking niet teveel schade wordt aangericht en dat deze voortgang kan vinden.

Samenwerking tussen mensen van verschillende afdelingen of organisaties is ook een politiek vraagstuk. Een evenwichtige verdeling van macht en de balans tussen de concentratie op eigen en gezamenlijk belang is belangrijk voor de effectiviteit van de samenwerking. Alleen bij deze balans kan er voldoende vertrouwen in elkaar zijn voor daadwerkelijke samenwerking.

Bij een onbalans in deze dimensie is het gevaar van ineffectiviteit aanwezig. In figuur 2 wordt deze verschillende dimensies weergegeven met de kenmerken van het mogelijke samenwerkingsverband. Daarin wordt duidelijk dat een onbalans kan leiden tot fenomenen zoals saboteren of blokkeren, vechten of vluchten.

Coördinatie mechanismen

Collectieve doel- en ambitie bepaling

Door het deels wegvallen van hiërarchische binding zal sturing vanuit collectief overeengekomen doelen een belangrijke plaats innemen in een netwerk (Weggeman, 1997). De doelen en ambitie hebben hierbij een functie van binding en een functie als richtsnoer bij het nemen van lokale en interlokale besluiten. Door de gewenste snelheid in de besluitvorming, zal deze sturing in combinatie met het afleggen van verantwoording achteraf, in de praktijk gebracht moeten worden. Het expliciteren van doelen is gekoppeld aan de strategie, missie en visie. De helderheid van de doelen, de mate waarin het gedrag van de leiders consistent is met deze doelen en de bijhorende rekenschaapsystemen zijn doorslaggevend voor het gewicht dat aan dit bindingsmechanisme kan worden toegekend. De ontwikkeling van de doelen met de daarbij horende achterliggende inzichten is een proces dat voortdurend onderhoud door middel van evaluatie en bijstelling behoeft.

Belangrijk is dat de doelbepaling op een collectieve wijze plaatsvindt. Alleen op deze manier kan gewerkt worden aan de verbinding van individuen en groepen aan de doelen van het netwerk. Een van de vormen is de zogenaamde ronde tafelconferentie, waarin met grote groepen op een effectieve wijze besluitvorming kan plaatsvinden. Zo is bij de ontwikkeling van de Boeing 747 regelmatig van deze werkwijze gebruik gemaakt om de collectieve ambitie van enkele duizenden betrokken engineers vast te stellen. Een ander voorbeeld is een bierbrouwerij waarin in een aantal conferenties met verschillende betrokkenen (management, OR, medewerkers, leidinggevenden en vakbondsbestuurders) een dialoog heeft plaatsgevonden over de kaders en de inhoud van een nieuwe CAO.

Reductie complexiteit

Om de complexiteit van processen te reduceren en behoud van kennismanagement op de functionele gebieden te behouden, wordt binnen netwerken zowel geïnvesteerd in crossfunctioneel (proces) teamwerk en teamwerk binnen een specialistisch team (zie figuur 3). Afhankelijk van de geografische verspreiding en de keuze voor een van de dominante invalshoeken in de formele structuur zal additioneel aandacht moeten zijn voor het creëren van extra coördinatie en kennisuitwisseling-netwerken. In sommige regio's zijn er bijvoorbeeld dwarsverbanden tussen scholen in de onderwijsketen. Hierbij wordt gezamenlijk gewerkt aan het afstemmen van de onderwijsprogramma's om de doorstroming van studenten te verbeteren.

Bijzondere aandacht vormt teambuilding en het versterken van de werkgemeenschap (communitybuilding) in netwerken. Dit kan geschieden door te werken aan:

1. *Definiëring van de missie van het samenwerkingsverband*: wat is het doel, wat is de toegevoegde waarde, wat verwachten de stakeholders van het samenwerkingsverband.
2. *Omschrijven van een teammanifest*: wat is de scope van het team, wat zijn de bevoegdheden, wie is de "eigenaar" van het werkverband en welke middelen zijn beschikbaar.
3. *Verduidelijken van de taken en de rollen*: welke competenties zijn nodig en aanwezig, wie doet wat, hoe zijn de leiderschapsrollen verdeeld.

4. *Ontwikkelen van teamregels*: hoe wordt er samengewerkt, wat zijn de gedragscriteria, welke werkwijze wordt gevolgd, hoe wordt er feedback gegeven, hoe wordt er gepland en gemonitord.
5. *Ontwikkelen van emotionele en sociale relaties*.

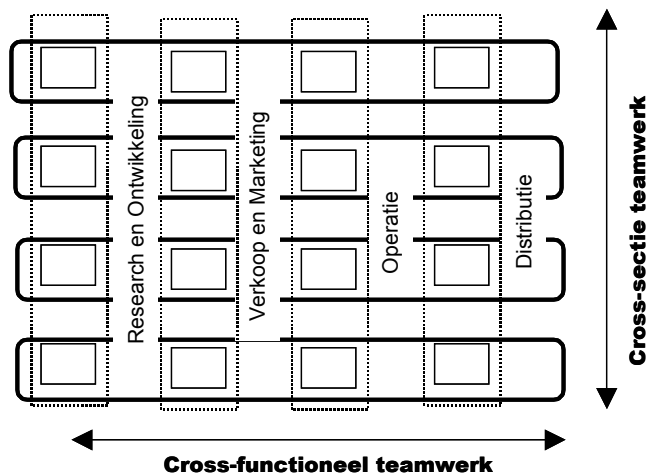
Creëren van miniondernemingen

Het opdelen van de organisatie in miniondernemingen met een eigen verantwoordelijkheid voor winst en verlies en financiële participatie, verkleint niet alleen de verticale coördinatiebehoefte, maar stimuleert tevens het eigen initiatief voor innovatie en marktontwikkeling. Daar waar synergie met samenwerking tussen de miniondernemingen bereikt kan worden, wordt deze overgelaten aan het zelforganiserend vermogen van organisatieonderdelen. Over de samenwerking tussen de miniondernemingen worden onderling afspraken gemaakt over de financiële verrekening. Een voorbeeld hiervan is Vision Web. Dit is een samenwerkingsplatform waarvoor circa 500 mensen werken. Deze organisatie die actief is op het vlak van ICT en E-business, is opgesplitst in kleine ondernemingen van ca. 10 mensen. De ondernemingen zijn ontstaan door initiatieven van medewerkers zelf, waarbij de centrale aansturing minimaal is en eerder gekenmerkt kan worden door de ondersteuning en het stimuleren van zelf initiatief (Derix, 2000).

Georganiseerd overleg en collectieve besluitvorming

Een bekende vorm van laterale afstemming is het organiseren van vooraf vastgelegde overlegmomenten (Galbraith, 1973). Dergelijke bijeenkomsten worden gebruikt voor beeld-, oordeel- en besluitvorming ten behoeve van de operationele, tactische en strategische vraagstukken. Probleem hierbij is, en dat geldt zeker bij grote groepen, dat dergelijke bijeenkomsten zelden een inspirerend en eerder een apathisch karakter hebben en veelal beperkt blijven tot informatie-uitwisseling in plaats van een gezamenlijke dialoog. Een efficiënte en evenwichtig besluitvorming vindt dan ook zelden plaats. Ook kan het besluitvormingsproces, voor zover dat plaats vindt, in een grote groep omslaan in een ongerichte chaos.

Als er sprake is van een grote groep van betrokkenen dan worden er hoge eisen ge-



Figuur 3 Teamwerk binnen netwerken

steld aan de werkwijze tijdens de bijeenkomsten. In dit verband zijn er diverse methoden ontwikkeld om in grote groepen (40 – 150) op een effectieve en efficiënte wijze te komen tot een gezamenlijk besluit (zie voor een overzicht: Bunker, 1997). Op grond van dergelijke reguliere overlegorganen kunnen probleemoplossende groepen of studiegroepen als een tijdelijk dwarsverbanden opgestart worden om een probleem op te lossen, besluitvorming voor te bereiden of om belangrijke strategische projecten te realiseren. Door de beperkte omvang van deze dwarsverbanden kan nu intensieve teambuilding plaatsvinden, zodat de belangen van de verschillende kolommen in de keten geïntegreerd kunnen worden. Deze kleinere werkverbanden rapporteren over de voortgang aan het collectief van betrokkenen en kunnen met behulp van een ronde tafel conferentie, een opiniepeiling houden.

Bij een grote logistieke dienstverlener, met geografisch verdeelde rayons, wordt middels ronde tafel conferenties met 120 betrokkenen jaarlijks de strategie bepaald. Maandelijks wordt de voortgang in een conferentie van 30 deelnemers besproken en worden collectieve vraagstukken verdeeld over kleine teams. Deze teams doen voorbereidingswerk en rapporteren in de volgende conferentie.

Ontmoetingskansen vergroten

Afstemming op basis van informele (niet vooraf strak georganiseerde) contacten is doorgaans een soepele wijze van organiseren en coördineren (Galbraith, 1994). Op een spontane en vrijwillige wijze worden contacten gezocht om afstemmingsproblemen in een keten op te lossen en verbeteringsmogelijkheden aan te brengen.

Het moment en onderwerp worden, naar gelang de behoefte, door de overlegpartners bepaald. Het gevaar van deze wijze van afstemmen is de beperking van het kunnen toetreden tot het ad-hoc 'informele' (onorganiseerde) circuit, dat op ondoorzichtige wijze ('chemische' processen) tot stand komt. Een ander probleem is dat de diverse 'besluiten' en inzichten niet aangesloten zijn op het 'formele' systeem, waardoor de 'Best Practices' niet verspreid en verankerd worden. Ook kunnen acties het formele systeem in de war brengen, waardoor op andere plekken in de keten in eerste instantie onzichtbare effecten optreden en er dus sprake kan zijn van het (bewust of onbewust) doorschuiven of afwentelen van problemen c.q. zichtbare en onzichtbare lasten, naar andere delen in de organisatie. Om deze gevaren van het informele ad-hoc circuit te beperken en juist gebruik te maken van het informele circuit kan bewust gekozen worden om de ontmoetingskans te vergroten (hiermee wordt het ad-hoc circuit een meer 'georganiseerd' informeel circuit).

Er kan dan gedacht worden aan de volgende maatregelen (gebaseerd op Galbraith, 1994).

1. Fysieke locatie: in de ruimtelijke ordening van een kantoor kunnen drempels tussen organisatie onderdelen letterlijk en figuurlijk verlaagd worden.
2. Horizontale loopbanen, stages en opleidingen: door horizontale loopbanen en stages wordt het 'collega-netwerk' vergroot en bovendien wordt het inzicht in de gehele organisatie ontwikkeld. Ook kunnen multidisciplinaire of multicompany opleidingen een sterk bindend effect hebben.
3. Informele bijeenkomsten: meestal worden de informele delen van formele bijeenkomsten of opleidingen als uiterst nuttig ervaren. Deze momenten bieden goede ontmoetingskansen en versterken de onderlinge binding. Ook zijn er inmiddels diverse werkvormen ontwikkeld die in werkconferenties juist van dit inzicht gebruik maken. Hiermee kan de integrale besluitvorming op een horizontale wijze, met respect voor zelfsturing van de deelnemers, gerealiseerd worden. Bovendien ontstaat er binnen de dwarsverbanden op een ongedwongen en natuurlijke wijze samenhang en gemeenschappelijke belangen.

gen. Bij een grote dienstverlenende organisatie wordt bijvoorbeeld eenmaal per kwartaal een open-space bijeenkomst georganiseerd van circa. 100 deelnemers. De deelname hieraan is vrijwillig en de bijeenkomst is bedoeld om van elkaar te leren. Op de dag zelf wordt geïnventariseerd 'wie er iets komt brengen en wie wat wil halen'. Op grond van deze thema's worden een programma gemaakt met diverse rondes van parallelle sessies. Deze sessies worden op basis van zelforganisatie ingevuld. Dezelfde werkwijze gebruikt een grote international om tussen diverse landen kennis uit te wisselen rondom technologische ontwikkelingen.

4. Open informatiesystemen die voor iedereen toegankelijk zijn.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat 'onderhoud' van de onderlinge relaties nodig is om het effect van de 'ontmoetingen' vast te houden.

Organiseren op basis van rollen

In netwerkorganisaties zijn de rollen van de deelnemers belangrijk. Naast het verrichten van specifieke taken en verantwoordelijkheden binnen in het netwerk, hebben de partners ook een regierol in de onderlinge afstemming van de keten (Metsemakers, 1997). Om trent specifieke portefeuilles of aandachtspunten kunnen dwarsverbanden worden gevormd, waarbij de deelnemers van verschillende partijen een rol hebben. Een rol wordt gezien als de onderling afgesproken en uitgesproken verwachting dat de rolhouder:

- de besluitvorming indien nodig organiseert;
- de genomen besluiten bewaakt;
- het initiatief voor verbeteren neemt en stimuleert;
- de communicatie met de direct en indirect betrokkenen initieert en bewaakt.

De reguliere dwarsverbanden hebben hierbij een specifieke focus zoals bepaalde producten of diensten (bijvoorbeeld schoonheidsmiddelen of medicijnen bij een drogisterijketen), specifieke aspecten (bijvoorbeeld de logistieke besturing of actiebeleid bij een grote elektronicaketen), gedifferentieerd marktbeleid (bijvoorbeeld kleine winkels of grote winkels) of speciale langdurige projecten.

Binnen het netwerk zijn deze rollen bekend en geaccepteerd, maar ook binnen de thuisor-

ganisatie hebben deze rolhouders een belangrijke functie ten aanzien van de communicatie en opiniepeiling. Hierdoor wordt het mogelijk om in kleine effectieve samenwerkingsverbanden de afstemmingsproblemen op te lossen die eigenlijk een grote groep van betrokkenen kennen. Voorwaarde hiervoor is dat binnen een partij de desbetreffende rolhouders mandaat hebben om besluiten te nemen die voor collegae consequenties kunnen hebben. Het succes van dergelijke dwarsverbanden valt of staat daarmee met de mate van teamvorming binnen de verschillende partijen (netwerk én thuisorganisatie).

Informatiesystemen

Informatiesystemen maken het meer en meer mogelijk om de rechtstreekse horizontale coördinatie te ondersteunen. Moderne informatiesystemen, zoals groupware, teleconferencing etc. maken het mogelijk om op een rechtstreekse en snelle wijze over lange afstanden te communiceren. Naast de ad-hoc informatie uitwisseling over problemen en het oplossen daarvan ontstaan ook mogelijkheden om de 'best practice' op een rechtstreekse wijze uit te wisselen.

Personele systemen

In het voorgaande zal duidelijk zijn geworden, dat bij een horizontale sturing een groot beroep gedaan wordt op de vaardigheden van de betrokken medewerkers. De personele systemen spelen hierbij een belangrijke rol voor het creëren van deze belangrijke voorwaarde. De volgende opmerkingen kunnen hierbij gemaakt worden.

- Bij de selectie zal veel meer gekeken moeten worden naar de sociale vaardigheden en naar de mogelijkheden om snel contacten met collega's te realiseren.
- De loopbanen zullen sterker op horizontale doorstroming gericht dienen te worden.
- Het traditionele beoordelingssysteem van 'baas - knecht' zal vervangen moeten worden door de 360-graden beoordelingsvorm. Het vervullen van de dubbelrol en het balanceren tussen gezamenlijke en afzonderlijke belangen zijn hierbij belangrijke aandachtsgebieden.
- Aan het management zal de eis gesteld moeten worden dat men in staat is om vorm te geven aan horizontale besturing in plaats van het uitvoeren van de verticale besturing.

Als voorbeeld kan de organisatie van een aantal scholen in het voorbereidend, lager, middelbaar en hoger beroepsonderwijs genoemd worden. Om de onderwijsketen goed op elkaar af te stemmen en daarmee de onderbreking van de leerweg van leerlingen te voorkomen, wordt door stages gewerkt aan onderling begrip voor de lesinhoud en werkmethode. Hiermee wordt gewerkt aan een netwerk dat uiteindelijk op een organische wijze de lesinhoud en werkmethode op elkaar afstemt.

Tot slot

Organiseren van grote organisaties of samenwerkingsverbanden is een kwestie van 'knippen en plakken'. Daar waar je knipt moet je ook plakken. Hoewel netwerken als samenwerkingsvorm in de literatuur veel aandacht krijgen is de praktijk nog beperkt. Traditioneel wordt daarbij snel teruggevallen op verticale coördinatie mechanismen. In dit artikel zijn diverse mogelijkheden aangegeven voor horizontale afstemming. Hierbij is niet het antwoord gegeven, maar is slechts een overzicht van mogelijkheden geschetst. Per situatie zal gekeken moeten worden wat

daarbij de meest geschikte vormen zijn. Horizontale coördinatie is niet gemakkelijker dan verticale afstemming, maar zeker zo spannend en productief.

Pierre van Amelsvoort

Literatuur

Bunker, B., T. Alban, *Large Group Interventions, Engaging the whole system for rapid change*, Jossey Bass Publishers, San Fransisco 1997.

Derix, G., *The Vision Web op reis naar wereld's spannendste ondernemingsvorm*, Scriptum, Schiedam 2000.

Galbraith, J.R., *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley, New York 1973.

Galbraith, J.R., *Competing with Flexible Lateral Organizations*, Addison Wesley, New York 1994.

Metsemakers, M., Het stermodel, een model voor leiderschap in groepen, *Phanta Rhei*, ST-GROEP, Vlijmen 1997.

Weggeman, M., *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Scriptum, Schiedam 1997.



ST-GROEP

De ST-GROEP is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in de begeleiding van organisaties bij organisatievernieuwing. De kennis en ervaring is gebaseerd op een combinatie van de praktijk en de theorie van de moderne sociotechniek en veranderkunde.

De ST-GROEP is bij vele organisaties in zowel de industrie, dienstverlening als 'not for profit' organisaties betrokken bij:

- De ontwikkeling van visie en leidende principes
- Het opzetten van een veranderprogramma
- Organisatie-(her)ontwerp
- Cultuurverandering en leiderschapversterking
- De invoering door training, coaching, teambuilding en co-management
- De opleidingen voor zelforganisatie
- Voortgangsmetingen en doorstarten van vernieuwingsprocessen

De ST-GROEP bestaat uit:

prof. dr. ir. Pierre van Amelsvoort
Marian Brüning
drs. Peggy Goris
drs. Jos van Jaarsveld
ir. Hans Kommers
drs. Ivo Konings
Elly Lemmers
ir. Makkie Metsemakers
drs. Rob Pere
drs. Guido Scholtes
drs. Brend Seinen
Petra Stoelinga
drs. Pim Südmeier
drs. Roy Vranken

Parallelweg West 54C
5251 JG Vlijmen
telefoon: 073 5112401
telefax: 073 5112355
info@st-groep.nl
www.st-groep.nl

Het participatieve veranderingstraject van een kennisintensieve organisatie

Strategische vernieuwing bij Kiwa Water Research

Kiwa Water Research is een internationaal gerenommeerd kennisinstituut voor water en aanverwante natuur- en milieuaspecten. Kerntaken zijn het uitvoeren van innovatief onderzoek en kennisoverdracht. Kiwa Water Research, één van de bedrijfseenheden van Kiwa N.V., is uitvoerder van het Bedrijfstakonderzoek Waterleidingbedrijven. Daarnaast worden onderzoeksprojecten gericht op de integratie van de waterketen, huishoudwater en industriewater uitgevoerd. In het jaar 2000 is er binnen deze bedrijfseenheid, bestaande uit ongeveer 150 kennismedewerkers, een ingrijpend vernieuwingsproces in gang gezet. In dit artikel zetten Ron van Megen, directeur van de bedrijfseenheid en public relations manager George Mentjox uiteen hoe het vernieuwingsproces de afgelopen jaren is verlopen.

Strategische herpositionering

De tegenvallende financiële resultaten vormden voor Kiwa Water Research in 2000 de aanleiding om zich te bezinnen op haar strategie. Belangrijke oorzaak hiervan was het achterblijven van zowel het aantal onderzoek- als adviesopdrachten. Om een beter zicht te krijgen op de aard van de problematiek voerde men een aantal scans uit op financieel, personeel en organisatie vlak. “We kwamen tot de conclusie dat we zowel onze strategie als onze organisatie aan moesten passen”, zegt Van Megen. Bijstelling van de strategie kwam feitelijk neer op het herdefiniëren van de core business. “We waren op dat moment actief in de advies- en in de onderzoeksmarkt”, vult Mentjox aan. “Op de adviesmarkt moesten we concurreren met gespecialiseerde advies- en ingenieursbureaus. In deze markt konden we ons onvoldoende onderscheiden en de groei mogelijkheden waren gering. Vandaar dat we er voor hebben gekozen om ons vooral op onderzoek te gaan richten.”

Maar deze zelfgekozen herpositionering gaf op dat moment nog onvoldoende zekerheid voor succesvolle toekomst. De waterleidingbedrijven, die zowel de aandeelhouders als belangrijke onderzoeksklanten van Kiwa zijn, waren in die periode in woelig vaarwater beland. Er speelden de nodige fusieperielen en enkele benchmarks in deze sector zorgden voor een verhoogd kostenbewustzijn. “In deze periode kwam de kosteneffectiviteit

bij de waterleidingbedrijven hoog in het vaandel te staan”, aldus Van Megen. “In hun eigen organisaties voerden de waterleidingbedrijven veranderingen door om kosten te reduceren, maar ook naar hun leveranciers toe werden ze op dit vlak een stuk kritischer. Ook aan ons gingen deze ontwikkelingen niet voorbij. In het verleden stelden de waterleidingbedrijven budgetten voor onderzoek beschikbaar en konden we vrij zelfstandig bepalen welke projecten we hiermee financierden. Door het groeiende kostenbewustzijn, wilden de waterleidingbedrijven echter een grotere zeggenschap over de inzet van het geld. Het resultaat was, dat waterleidingbedrijven het liefst investeerden in korte termijn projecten die oplossingen aan konden dragen voor concrete problemen van vandaag de dag. Dit betekende dat het langdurig onderzoek onder druk kwam te staan. Terwijl dergelijke projecten juist op de lange termijn de waterkwaliteit ten goede komen. Gezamenlijk kwamen we tot de conclusie dat het uitermate belangrijk is om langdurige onderzoeken te blijven uitvoeren. Uiteindelijk hebben waterleidingbedrijven zich geëngementiseerd om ook in de toekomst te investeren in langdurig onderzoek.” Om tegemoet te komen aan de wens van waterleidingbedrijven om meer invloed te hebben op de keuze van de onderzoeksprojecten, heeft Kiwa een college van opdrachtgevers in het leven geroepen. Een paar maal per jaar overlegt deze groep over het onderzoeksprogramma. Eenmaal per jaar worden de prestaties geëvalueerd en de

accenten van het nieuwe onderzoeksprogramma vastgesteld. Van Megen zegt hierover: "We hebben 10 hoofdprogrammaliijnen vastgesteld. De prestaties hiervan worden gemonitord aan de hand van een model dat is afgeleid van het INK-model. Als een onderzoekslijn onder de rode streep terechtkomt, worden de betreffende onderzoeken stopgezet en de budgetten herverdeeld."

Een beschrijving van de organisatie

Kiwa NV, opgericht in 1948, is een bedrijf die haar 'roots' in de watersector heeft liggen. De missie van Kiwa is om door certificering, inspectie, onderzoek en advies een impuls te geven aan de ontwikkeling van mensen, organisaties en het milieu. Kiwa wil voor al haar relaties een 'Partner for Progress' zijn. Kiwa verstaat daar onder dat zij langdurige wederzijdse relaties wil onderhouden met mensen en organisaties, die uit zijn op verbetering en vooruitgang. De circa 400 specialisten die bij Kiwa in dienst zijn, verrichten werkzaamheden voor de bouwsector, de watersector, de industrie, overheden en vele andere marktsegmenten. Kiwa heeft twee grote vestigingen in Rijswijk en Nieuwegein, en kleinere in Assen, Goes, Antwerpen, Brussel, Keulen, Milaan en Chepstow (UK).

Kiwa NV bestaat uit vier bedrijfseenheden: Kiwa Certificatie en Keuringen, Kiwa Inspectie, Kiwa Water Research en Kiwa Management Consultants. Kiwa Certificatie en Keuringen is gespecialiseerd in de afgifte van kwaliteitsverklaringen voor producten, processen, personen en managementsystemen in uiteenlopende marktsectoren zoals drinkwater, afvalwater en afvalverwerking, woning- en utiliteitsbouw, weg- en waterbouw, landbouw, milieu, (petro)chemie en zakelijke dienstverlening.

Inspectie voert, als onafhankelijke deskundige, inspecties en onderzoeken uit, met name op tankinstallaties, (transport)leidingen en bodembeschermende voorzieningen. Kiwa Water Research is een kennisinstituut voor water en aanverwante milieu- en natuuraspecten. Het is een kennisinstituut van, voor en met de Nederlandse waterleidingbedrijven en Vewin. Kiwa Water Research is uitvoerder van het Bedrijfstakonderzoek Waterleidingbedrijven. Ook daarbuiten worden steeds meer onderzoeksprojecten uitgevoerd, bijvoorbeeld gericht op de integratie van de waterketen, huishoudwater en industriewater. Kiwa Management Consultants adviseert bij de opzet en invoering van zorgsystemen en bij organisatievraagstukken van uiteenlopende aard. Zij richt zich onder andere op bedrijven in de waterketen en andere nutsbedrijven (waaronder de afvalsector), overheid, dienstverlening, industrie en midden- en kleinbedrijf.

De veranderaanpak

In november 2001 kreeg Kiwa Water Research definitief committent van de waterleidingbedrijven voor de nieuwe bedrijfsstrategie. Het was een jaar eerder al duidelijk, dat veranderingen die moesten worden doorgevoerd een verlies van arbeidsplaatsen tot ge-

volg zou hebben. Na het helder hebben van de toekomstrichting konden vervolgstappen genomen worden. De medewerkers moesten worden ingelicht over de stand van zaken en de consequenties, de strategie moest verder worden uitgewerkt en de organisatiestructuur moest veranderd worden. Tot dan toe was het veranderingstraject met name een aangelegenheid geweest van het management. Maar voor het vervolg koos Kiwa een aanpak die wordt gekenmerkt door openheid en betrokkenheid. Mentjox: "We hadden een aantal redenen om te keizen voor deze aanpak. Ten eerste past de aanpak bij de Kiwa-cultuur. Ten tweede hebben we lering getrokken uit reorganisaties die andere organisaties waar we nauw mee samenwerken hebben doorgevoerd. Hieruit hebben we een aantal lessen geleerd: beperk de periode van onzekerheid voor mensen zo veel mogelijk, wees open en eerlijk, durf te confronteren, communiceren is een dialoog voeren en geen eenrichtingsverkeer, en betrek je medewerkers daar waar het zinvol is bij het maken, toetsen en uitwerken van plannen." Rond de kerstdagen van 2000 werden de medewerkers van Kiwa Water Research door het management ingelicht over de aankomende reorganisatie. "Tijdens deze bijeenkomst, waarin we voor het eerst formeel aan alle medewerkers tegelijkertijd de stand van zaken uiteen hebben gezet, zijn we duidelijk geweest dat er onvermijdelijk arbeidsplaatsen verloren zouden gaan. Bovendien zijn we open geweest over wat er bekend was en wat niet. Dit is belangrijk als je wilt de het personeel in een periode van onzekerheid toch vertrouwen blijft houden in de leiding", aldus Mentjox.

Om de strategie verder uit te werken heeft Kiwa Water Research in 2001 twee ronde tafelconferenties georganiseerd. Aan deze conferenties namen zo'n 60 medewerkers deel. Door de wijziging van de focus moesten veel zaken opnieuw tegen het licht worden gehouden. In de eerste conferentie (voorjaar 2001) is door een grote groep medewerkers gezocht naar bij de nieuwe focus passende kansrijke combinaties van producten, diensten en markten. In een volgende conferentie (zomer 2001) is de strategische positionering verder aangescherpt en vertaald in een passende interne organisatie en werkwijze. Deze conferenties hebben voor ons een grote waar-

de gehad”, aldus Mentjox. “Uit de conferenties zijn waardevolle ideeën gekomen die richtinggevend zijn voor onze toekomst. Bovendien hebben we er een gevoel opgebouwd dat we met zijn allen verantwoordelijk zijn voor een nieuwe toekomst.”

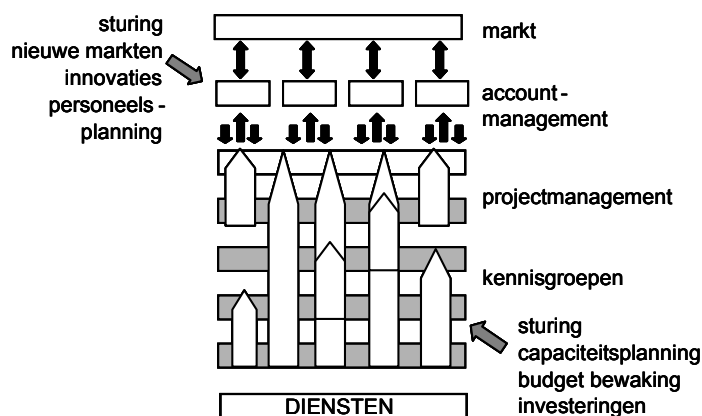
De organisatie ‘oude stijl’

Naast een verandering van strategie heeft Kiwa Water Research in 2001 tevens haar organisatie-inrichting veranderd. Hierbij heeft een zogenaamde fuzzy structure plaatsgemaakt voor een meer resultaatgerichte structuur waarin de verantwoordelijkheden een stuk duidelijker belegd zijn. Kiwa Water Research had de oude structuur enkele jaren geleden, onder de naam ‘Anders Werken’, ingevoerd. “We zijn er destijds toe overgegaan om de functionele afdelingen en de hiërarchie op te heffen”, zegt Van Megen. “De afdelingen en secties kwamen te vervallen. Daarvoor in de plaats kwamen discipline kennisgroepen die elkaar op moesten zoeken en die waar nodig zelf het initiatief zouden nemen tot samenwerking. In de organisatie ‘Anders Werken’ waren de functies van afdelingshoofden en sectiechefs verdwenen. Binnen een kennisgroep stond het ontwikkelen, delen en beschikbaar maken van kennis centraal. Een kennisgroep stelde hiervoor jaarlijks een ontwikkelplan op, waarin ieders bijdrage duidelijk herkenbaar moest zijn. De kennisgroeppoördinator droeg hier samen met zijn team zorg voor. Binnen de kennisgroep werd ook afgesproken wie als mentor voor een nieuwe medewerker zou optreden. De jaardoelen van de kennismedewerkers werden met de kennisgroep coördinator vastgesteld.”

De kenniswerkers hadden hun thuisbasis in één van de kennisgroepen, maar zij konden ook participeren in andere kennisgroepen. Randvoorwaarde daarbij was het realiseren van de afgesproken verrekenbaarheid, verrekenbaarheid wil zeggen het aantal uren die bij de klant in rekening kan worden gebracht. Naast de kennisgroepen zonder hiërarchie werden 5 account managers aangesteld voor het verwerven van opdrachten en voor het relatiebeheer met de klanten. Bovendien werden 10 fulltime projectmanagers benoemd om de projecten goed en op tijd te managen. Naast deze organisatorische wijzigingen werd ook getracht de eigen verant-

woordelijkheid van de medewerkers te versterken: zelf met voorstellen voor leertrajecten komen, zelf nadenken over de jaardoelen, zelf verlofdagen inplannen, etc. Op verzoek konden persoonlijke coaches aangewezen worden om te leren werken vanuit de eigen verantwoordelijkheid.

De nieuwe organisatie ‘Anders Werken’ leverde in de praktijk een aantal problemen op. Deze problemen kwamen versneld naar voren, omdat langdurig onderzoek, met de daarbij horende omzet, versneld afnam. Dit zou destijds gecompenseerd moeten worden door advieswerk en het ontwikkelen van nieuwe markten. “Bij de invulling van Anders Werken ontstonden twee hoofdbronnen van problemen”, aldus Van Megen. “Enerzijds werd de organisatie complex en bureaucratischer en anderzijds ontstond er voor de kenniswerkers een te grote mate van



Figuur 1 De organisatieopbouw bij Anders Werken

anonimiteit en vrijblijvendheid.” De bureaucrativering vond plaats, doordat samenhangende activiteiten van projecten uit elkaar werden getrokken en bij zogenaamde specialisten ondergebracht. Dit leidde tot een scheiding van verantwoordelijkheden en verdere versnippering, waardoor de complexiteit toenam en de organisatie uiterst ondoorzichtig werd. “Bovendien werd de rolverdeling tussen kenniswerkers, projectmanagers en accountmanagers uiterst star geïnterpreteerd, zegt van Megen. “Onderlinge stereotypering was het gevolg. De accountmanager werd gezien als verantwoordelijke voor de omzet en het relatiebeheer. De projectmanager zou de verantwoordelijke zijn, die moest borgen

dat het projectmanagement goed werd uitgevoerd. De kenniswerker tenslotte was de inhoudelijke specialist en droeg verantwoordelijkheid voor een goede samenwerking met collega's, deskundigheid en kennisontwikkeling." In de praktijk bleek dat het aantal indirecte regelaars flink was toegenomen. Het gevolg daarvan was een productiviteitsdaling van de organisatie als geheel. Bovendien nam geleidelijk aan de vergaderfrequentie toe.

In de structuur van 'Anders Werken' was sprake van een te grote mate van anonimiteit en vrijblijvendheid. Er werd verwacht dat vanuit de kenniswerkers op een organische manier samenwerkingverbanden tussen de 10 kennisgroepen, en in totaal 150 mensen, zouden ontstaan om de circa. 700 projecten te verwezenlijken. Het idee was dat men naar behoefte op grond van zelf initiatief met collega's een eigen samenwerkingsverband organiseert. Dit vereist wel dat medewerkers de collega's kennen en op de hoogte zijn van hun competenties en persoonlijke kwaliteiten (en valkuilen!). "De praktijk liet zien dat 150 mensen samen een te grote groep vormen om elkaar goed te leren kennen", aldus Van Megen. "Het effect was, dat er hierdoor wel samenwerkingsverbanden georganiseerd werden, maar dan eerder op grond van willekeur of vriendjespolitiek." De organisatievormgeving kan dan ook gezien worden als een grote anonieme 'pierenbak', waarin mensen zich gemakkelijk kunnen verschuilen. Als radertje in het groter geheel blijft de eigen positieve of negatieve bijdrage onzichtbaar. De eerder genoemde afschuifmogelijkheden die door de bureaucratisering zijn ontstaan, versterken deze ongerichte vrijblijvendheid.

De organisatie 'nieuwe stijl'

Al met al bracht de organisatiestructuur 'Anders Werken' te veel nadelige effecten met zich mee. Daarom heeft Kiwa Water Research gekozen voor een andere organisatie-inrichting die in de loop van 2001 is uitgevoerd. In deze nieuwe structuur worden 4 primaire eenheden, bestaande uit zo'n 25 kenniswerkers, onderscheiden. Deze eenheden zijn gericht op een aantal specifieke vlakken: watersysteem management, waterbehandeling, waterinfrastructuur en waterkwaliteit & gezondheid. Sommige projecten worden specifiek binnen één eenheid uitge-

voerd. Er zijn echter ook de nodige projecten die een bijdrage van meerdere disciplines vragen. Hiervoor worden multi-functionele teams gevormd. "We geloven als Kiwa in integraal management", geeft Van Megen aan. "We hebben getracht dit zo goed mogelijk in onze organisatie tot uiting te laten komen. Alle primaire eenheden hebben dan ook verantwoordelijkheid voor people-management, kennismanagement, het borgen van markt-kennis en de operatie cq. projecten." Binnen de nieuwe eenheden is er geen sprake van formele hiërarchie. Wel is er een voorzitter die optreedt als aanvoerder van het team. Dit is overigens een rol die iemand telkens voor een termijn van twee jaar mag vervullen en die iemand oppakt naast zijn of haar uitvoerende werkzaamheden. De voorzitter heeft de verantwoordelijkheid om te zorgen dat de organisatie van het team geregeld is. Van Megen: "Dat wil niet zeggen, dat de voorzitter ook per definitie zelf het people-management voor zijn rekening neemt of als projectmanager optreedt, dat kan ook bij anderen belegd worden."

Naast de eenheden zijn er nog een aantal marktcoördinatoren, die gericht zijn op respectievelijk de waterleidingbedrijven, industrie, overheid en het buitenland. De coördinatoren zijn verantwoordelijk voor marktonderzoek, het formuleren van markt doelstellingen, promotie en acquisitie. In het verleden zaten deze coördinatoren fysiek een eind van de kenniswerkers verwijderd", vertelt Van Megen. Nu zitten ze vlak bij elkaar en dat vergemakkelijkt de afstemming sterk. In het verleden verliepen de meeste contacten met klanten via de coördinator. Daar zijn we van afgestapt. Daar waar mogelijk nemen klanten rechtstreeks contact op met de eenheden. Het gaat dan veelal over contacten tussen vakgenoten in het kader van het bedrijfstakonderzoek. Ieder waterleidingbedrijf heeft nu zijn eigen contactpersonen in de eenheden. Voor de klanten is het duidelijk bij wie ze terecht kunnen en dat wordt door hen gewaardeerd." Tenslotte kent Kiwa Water Research nog een klein maar essentieel clubje mensen die een initiërende en faciliterende rol spelen op het gebied van kennismanagement. Samen met de mensen uit de primaire eenheden organiseren zij de zaken (tools, workshops, intranet) zodat alle elementen uit de kenniscyclus goed worden ingevuld.

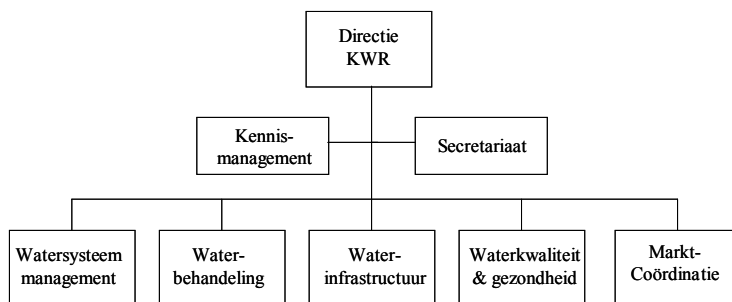
De nieuwe organisatievorm kent veel voordelen ten opzichte van de fuzzy structure van voorheen. “De nieuwe eenheden hebben duidelijkere verantwoordelijkheden en ze kunnen ze worden gekoppeld aan concrete doelstellingen”, vertelt Van Megen. “Bovendien ontstaat er meer eigenaarschap, omdat de teams met kenniswerkers een sterkere binding hebben met de klant en omdat ze binnen hun eigen eenheid het ondernemingsbeleid verder uit kunnen werken. Ook is de anonimiteit en vrijblijvendheid sterk verminderd, omdat de gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen een eenheid leidt tot meer sociale controle.”

Naast het veranderen van de organisatie-inrichting heeft Kiwa de afgelopen tijd ook aandacht besteed aan het aanpassen van haar HRM-instrumenten, zodat deze beter aansluiten op de nieuwe manier van werken. Van Megen geeft hiervan enkele voorbeelden. “Tegenwoordig komt de beoordeling tot stand op basis van feedback van de people-manager en 2 andere medewerkers die hun collega beoordelen. We sturen er op aan om de beoordeling minder vrijblijvend te maken dan de afgelopen jaren. Toen werd de beoordeling gebaseerd op de feedback van 6 personen. Maar opvallend was dat de beoordelingen overwegend goed uitpakten. Men was over het algemeen te positief en vriendelijk voor elkaar. Door wat meer gewicht bij de beoordeling door de people-manager neer te leggen, zien we dat de beoordelingen objectiever worden.” Naast het beoordelingssysteem is ook het functiewaarderingssysteem van Kiwa aangepast. “Er zijn allerlei functies, zoals bijvoorbeeld die van projectmanager, komen te vervallen. De initiële functie van onze medewerkers is die van onderzoeker. Daarnaast kan iemand nog een aantal extra tijdelijke rollen vervullen zoals bijvoorbeeld projectmanager, voorzitter of people-manager”, aldus Van Megen.

Resultaten en de toekomst

De veranderingen die sinds 2000 bij Kiwa Water Research zijn doorgevoerd, hebben positieve effecten tot stand gebracht. “Ons imago in de markt is sterk verbeterd”, zo

stelt Mentjox. “Dit blijkt ook uit de waardering die onze aandeelhouders, die tevens de



Figuur 2 De nieuwe organisatiestructuur van Kiwa Water Research

belangrijkste klanten zijn, uitspreken voor de stappen die we de afgelopen tijd genomen hebben.” “Bovendien”, zo vult Van Megen aan, “zitten we qua omzet op target en was ons rendement vorig jaar al vergelijkbaar met de periodes voordat onze omzet drastisch terugliep. Iets anders wat ons positief stemt is, dat het ziekteverzuim aanzienlijk is verminderd van 7,8% naar 3,8%. Uiteraard zegt dat cijfer niet alles. Want een reorganisatie zoals wij die hebben meegemaakt heeft ook zijn schaduwkanten. Er vertrekken nu bijvoorbeeld ook medewerkers die het traject als onplezierig hebben ervaren en die we liever niet willen missen. Maar al met al kunnen we tevreden zijn over wat we de afgelopen twee jaar hebben gerealiseerd. We hebben de continuïteit van Kiwa Water Research voor de middenlange termijn zeker gesteld en een nieuwe gezonde organisatie neergezet. Dat geeft vertrouwen voor de toekomst.”

Rob Pere

Met dank aan George Mentjox en Ron van Megen

'Het organiseren van kennisintensieve processen'

Werkconferentie voor managementteamleden, afdelingsmanagers en P&O-adviseurs

Conditie organiseren voor productiviteit, verbondenheid en vitaliteit

Onderwerpen

- Verschillende organisatievormen en de gevolgen voor productiviteit, verbondenheid en vitaliteit
- Organisatieprincipes voor productieve netwerken
- Het zelforganiserend vermogen ontwikkelen in herkenbare, duidelijke stadia
- Een collectieve visie, ambitie en een sterke cultuur ontwikkelen als stuur- en bindmiddel
- Professionals effectief inzetten bij het ontwikkelen en realiseren van strategie en new business
- Snel samenwerkingsroutines ontwikkelen en benutten bij tijdelijke samenwerkingsverbanden
- Het voorkomen van een eenzijdige 'vlucht in het vakgebied'
- Schaarse kenniswerkers 'binden': niet met 'lokkertjes', maar middels vergroting van verbondenheid en betrokkenheid
- Sturing en aansturing van professionals
- Competentieontwikkeling en het werken aan gewenste houding en gedrag bij zelforganisatie
- Kennisontwikkeling en kennismanagement
- Projectportefeuillebeheer, projectbemensing, projectbeheersing en productiviteitssturing bij zelforganisatie
- Organisatieverandering en -ontwikkeling met kritische kenniswerkers
- Het professionaliseren van kenniswerkers door het werken met de volgende rollen:
 - specialist
 - volwassen collega
 - organisator
 - ondernemer

Werkwijze

Het programma heeft een actief karakter. Naast korte inleidingen en cases wordt er gewerkt met toepassing- en verwerkingsoefeningen en het onderling uitwisselen van ervaringen. In de werkconferentie wordt een sterke koppeling naar de praktijk gelegd door het maken van een actieplan voor het opstar-

ten of vervolgen van een ingezette organisatieverandering. De docenten en begeleiders van de opleiding zijn ervaren adviseurs van de ST-GROEP.

	Dag 1	Dag 2
Ochtend	<ul style="list-style-type: none"> - Introductie en kennismaking - Inventarisatie van vragen - Kenmerken van kennisintensieve processen en kenniswerkers - Diverse organisatievormen en de gevolgen voor productiviteit, verbondenheid en vitaliteit 	Sturing in kennisintensieve organisaties: <ul style="list-style-type: none"> - Waarom hiërarchie bij professionals niet werkt - Leidinggeven aan professionals - Een sterke collectieve visie, ambitie en cultuur als stuur- en bindmiddel - Aandachtspunten t.a.v. de sturing van: projectportefeuille, projectverloop, projectbemensing, productiviteit, kennisontwikkeling, competentie ontwikkeling
Middag	Richtinggevende principes voor productieve netwerken Het ontwikkelen van verbondenheid: <ul style="list-style-type: none"> - Strategische betrokkenheid de professional als businesspartner; - community -building: de smeerolie voor organische samenwerking; - tijdelijke teams: - versnellen van effectieve samenwerking. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatieverandering en -ontwikkeling met kritische kenniswerkers - Plaatsbepaling en mogelijke vervolgaanpak verwerken in terug naar huis planning - Afronden informatie plattegrond
Avond	<ul style="list-style-type: none"> - Vervolg middagprogramma - Invullen informatie plattegrond - Open space: uitwisselen van best practices en reflectie: individueel en in leergroepen 	

Voor wie?

De werkconferentie is bedoeld voor managementteamleden, afdelingsmanagers en interne P&O-adviseurs in organisaties die zich kenmerken door de combinatie van kenniswerk en hoge dynamiek in de werkprocessen. De werkconferentie is geschikt voor zowel profit als not-for-profit organisaties.

Kosten en cursusdata

De werkconferentie vindt plaats op 2 en 3 december 2002.

De kosten bedragen € 1.075,00 per persoon, inclusief cursusmateriaal, exclusief B.T.W. en verblijfskosten.

Nadere informatie en inschrijving

Een cursusbrochure en inschrijfformulier kunt u opvragen door op pagina 20 uw adresgegevens en de keuze voor brochure in te vullen en aan ons toe te sturen.

Opleidingen

Werkconferentie

'Werken met zelfsturende teams'

14 en 15 oktober

11 en 12 december Kosten: € 1.075,00

Werkconferentie

'Zelfsturing voor teamleden'

blok I blok II

21 en 22 nov. 13 dec.

Kosten: € 825,00

Leergang

'Leidinggeven aan organisatieverandering'

blok I blok II

29, 30 en 31 okt. 27, 28 en 29 nov.

Kosten: € 3000,00

Werkconferentie

'Het organiseren van kennisintensieve processen'

2 en 3 december Kosten: € 1.075,00

Leergang

'Leidinggeven aan zelfsturende teams'

blok I blok II blok III
21 en 22 nov. 16 en 17 dec. nader te
bepalen

Kosten: € 2.650,00

Voor alle kosten geldt inclusief materiaal en exclusief b.t.w. en verblijfkosten

De bovenstaande opleidingen kunnen ook in-company gegeven worden. Ook kan in-company georganiseerd worden:

Werkconferentie

'Zelfsturende teams en de rol van de OR'

Werkconferentie

'Resultaatgericht werken en zelfsturing'

Boeken

Zelfsturende teams

Ontwerpen, invoeren en begeleiden

P. van Amelsvoort en G. Scholtes

ISBN 90-801385-1-7, prijs: € 25,00

Resultaatgericht werken en zelfsturing

Het ontwikkelen en invoeren van een prestatiebesturingssysteem in zelfsturende teams'

J. van Jaarsveld

ISBN: 90-801385-5-X, prijs: € 20,00

De moderne sociotechnische benadering

Een overzicht van de sociotechnische theorie

P. van Amelsvoort

ISBN 90-801385-6-8, prijs € 20,00

Teamontwikkeling en leidinggeven

G. van Amelsvoort, J. van Jaarsveld

ISBN 90-801385-7-6, prijs: € 35,00

Loont het?

Beoordelen en belonen van zelfsturende teams

L. Simonse, G. Scholtes en P. van Amelsvoort

ISBN 90-801385-2-5, prijs: € 20,00

Het organiseren van kennisintensieve processen

M. Metsemakers, P. van Amelsvoort en J. van Jaarsveld

ISBN 90-806070-1-0, prijs: € 25,00

Organisatieverandering: programmeren, regisseren en realiseren

P. van Amelsvoort en M. Metsemakers

ISBN 90-801385-3-3, prijs: € 35,00

Designing and developing self-directed workteams

P. van Amelsvoort en G. van Amelsvoort,

ISBN 90-801385-9-2, prijs: € 25,00

The design of work and organisation: the modern sociotechnical systems approach, an overview of the Dutch sociotechnical systems theory

P. van Amelsvoort

ISBN 90-801385-8-4, prijs: € 25,00

Leidinggeven tussen professionals

Auteur: Marcel J. Wanrooy

Uitgever: Scriptum Management, Schiedam 2001

ISBN: 90 5594 2227

Waarom staat leidinggeven aan professionals zo volop in de belangstelling? Wat zijn eigenlijk professionals? Hoe onbestuurbaar zijn professionals? Welke stijl van leidinggeven past bij professionals en op welke sturingsgebieden moeten managers zich richten? Deze en nog andere vragen staan centraal in het door Marcel Wanrooy geschreven boek 'Leidinggeven *tussen* Professionals'. De titel van het boek herbergt meteen de centrale visie van de auteur: "professionals managen het liefst zichzelf, en leidinggeven aan professionals is dus eigenlijk niet van toepassing. De manager beweegt zich meer tussen dan boven de professionals, het gaat meer om beïnvloeden dan leiden". Vanuit dit perspectief worden de verschillende thema's in het boek dan ook behandeld.

De professional

Wanrooy onderscheidt, na een uitleg van het woord professional en een terugblik op de klassieke professionals (de ambachtswerker en de notabele), een viertal elementen die kenmerkend zijn voor professionals:

- hoogwaardig specialisme (kennis en/of vaardigheden);
- grote autonomie bij de vakuitoefening;
- oorspronkelijkheid c.q. creativiteit;
- beroepsbinding (identificatie, vakstandaarden, codes en ethiek).

Vervolgens volgt er een nadere onderverdeling waar hij zich bedient van de inzichten van David Maister (1997), een naam die overigens vaak opduikt in het boek. Maister kiest twee assen om professionele dienstverlening in het delen. De eerste is de mate waarin de professional gestandaardiseerd dan wel klantspecifiek werk verricht (routine versus maatwerk). De tweede as beschrijft de mate van contact met de cliënt tijdens de levering van de dienst of het product. De combinatie van deze twee assen leidt tot vier soorten professionals cq. archetype beroepsgroepen (zie tabel 1).

Wanrooy geeft hierbij aan dat zo'n indeling niet alleen bij elke beroepspraktijk gemaakt

kan worden, ook soorten dienstverlening, afdelingen of zelfs gehele organisaties kunnen op deze wijze worden ingedeeld. Hierbij wordt aangegeven, dat de wijze van sturing die door de manager gegeven wordt, verschilt voor de verscheidene kwadranten.

Tabel 1 Archetype beroepsgroepen

	Gestandaardiseerd proces	Klantspecifiek proces
Veel contact met klant	Verpleegkundige	Psychotherapeut
Weinig contact met klant	Apotheker	Hersenchirurg

De sturingsgebieden voor de leidinggeven-de

In het vervolg van het boek, wordt er uitvoeriger stil gestaan bij sturingsgebieden die relevant zijn voor leidinggevend in professionele organisaties. Op basis van een aantal theoretische modellen leidt Wanrooy vervolgens een model af waarin 9 centrale sturingsgebieden worden weergegeven waarop een leidinggevende bij professionals moet sturen. Per sturingsgebied wordt tevens aangegeven welke aangrijpingspunten of instrumenten er zijn om het desbetreffende gebied te beïnvloeden. Hij onderscheidt de volgende gebieden: *markt- of klantvraag* (voor voldoende interessante opdrachten zorgen), *bewerking* (het uitvoerende werk bewaken), *dienst of product* (kwaliteit van de geleverde output bewaken), *standaardisatie* (werkwijze vastleggen en bewaken), *de professional* (competenties en motivatie van de professionals stimuleren), *afstemming* (onderlinge uitwisseling stimuleren), *normen en waarden* (de gezamenlijke normen en waarden beïnvloeden), *financiële resultaten* (kosten en opbrengsten bewaken) en tot slot *faciliteiten* (in kennis en ondersteunende middelen voorzien).

Wanrooy stelt terecht dat je bij de afweging tussen belangrijke en minder belangrijke

sturingsgebieden in het bekende spanningsveld in professionele organisaties komt. "Wat positieve gevolgen heeft voor de beheersbaarheid (bijvoorbeeld standaardisatie) heeft negatieve gevolgen voor de - hoog gewaardeerde - autonomie van de professional". Hoewel de vraag dus moeilijk te beantwoorden is, worden er toch conclusies getrokken over wat belangrijke en minder belangrijke sturingsgebieden zijn. De sturingsgebieden worden in vier categorieën onderverdeeld (zie tabel 2).

Tabel 2 Overzicht sturingsgebieden in categorieën

<p>Goud (hoogste prioriteit)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professional • Normen en waarden • Faciliteiten
<p>Zilver (hoge prioriteit maar minder van belang)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producten en diensten • Afstemming
<p>Brons (randvoorwaarde, permanente aandacht)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standaardisatie • Markt- en klantvraag • Financiële resultaten
<p>Overige (minder van betekenis)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewerking

In de rest van het betreffende hoofdstuk onderbouwt Wanrooy waarom de classificatie zo gekozen is. In deze boekbespreking zullen we ons beperken tot het summier toelichten van de onderbouwing van de categorie 'goud'. In deze categorie staat als belangrijkste aandachtsgebied de professional zelf. "De kwaliteiten van de professional zijn van doorslaggevende betekenis. De professional is grondstof, productiemiddel en eindproduct tegelijkertijd, hij is als persoon de wandelende kennisbron van de organisatie. Het aannemen, kweken en koesteren van talent is daarom de primaire taak van de leidinggevende, *zeker in geval van schaarste op de arbeidsmarkt*". Op de tweede plaats staat 'normen en waarden'. Wanrooy stelt dat het onmogelijk en onwenselijk is dat de leidinggevende zich tot in detail bemoeit met het werk van de professional. Hij moet daarom sturen op hoofdlijnen. "Dit kan door het creëren van een 'paraplu' van de juiste normen en waarden". Andere argumenten om normen en waarden te verheffen tot een 'goud' aandachtsgebied zijn dat professionals gevoelig zijn voor normen en

waarden. Ook kunnen normen en waarden leiden tot een hogere mate van bedrijfstrots, binding en identiteit. Het derde sturingsgebied uit de kopgroep is 'faciliteiten'. Hierbij is het uitgangspunt, dat een leidinggevende er voor moet zorgdragen dat zijn medewerkers over optimale faciliteiten beschikken. De ideeën hierachter zijn dat "kennis en (materiële) faciliteiten door de professionals hogelijk op prijs worden gesteld, het goed is voor de kwaliteit van de producten en diensten en niets zo demotiverend is voor professionals als slechte voorzieningen".

Specifieke facetten van het leidinggeven tussen professionals

Wanrooy besteedt in het boek vervolgens aandacht aan de specifieke dilemma's waar de manager te midden van professionals mee te maken heeft. Hiermee wil hij duidelijk maken waarom leidinggeven aan professionals anders is dan gewoon leidinggeven. In de onderstaande tabel zijn deze dilemma's aangegeven. Van de leidinggevende wordt telkens verwacht dat hij bruggen bouwt, de balans zoekt en schakelt tussen de verschillende polen binnen de dilemma's.

Tabel 3 Specifieke dilemma's voor leidinggevers in een professionele organisatie

Dilemma's	
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Solisme • Identificatie met beroepsgroep 	<ul style="list-style-type: none"> • Sturing • Samenwerken • Identificatie met organisatie
<ul style="list-style-type: none"> • Vakoriëntatie • Engagement klant • Persoonlijk gezag vakcollega's 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktoriëntatie • Engagement eigen organisatie • Formeel gezag manager

Er wordt in dit gedeelte van het boek dieper ingegaan op de stijl van leidinggeven en het creëren van draagvlak. Op basis van vijf leiderschapstheorieën en beïnvloedingsgedragingen leidt Wanrooy een eigen model voor leidinggeven tussen professionals af. De combinatie tussen situationeel, inspirerend, coachend, innerlijk en dienend leiderschap markeert de stijl van leidinggeven die past bij professionals. Hij noemt deze wijze van leidinggeven 'draagvlakzoekend leidinggeven' waarbij de leidinggevende het vermogen moet hebben om de zeven beïnvloedingsgedragingen (inspireren, consulteren, delege-

ren, rationeel overtuigen, win/win onderhandelen, persoonlijk beroep, gunstige sfeer) toe te passen. Hoewel Wanrooy in de inleiding van het betreffende hoofdstuk belooft, dat het concreter en praktischer wordt, wordt het onderwerp door de verschillende leiderschapstheorieën, citaten uit boeken en onderzoeksgegevens behoorlijk theoretisch benaderd. In afzonderlijke hoofdstukken behandelt Wanrooy, wat hij noemt, twee centrale thema's namelijk het koesteren cq. ontwikkelen van talentvolle professionals (goud) en het managen van samenwerking (zilver). Onderwerpen die bij het eerste thema aan de orde komen zijn het implementeren van een succesvol HRM-beleid, wat de professional motiveert, hoe je hem kunt coachen en hoe om te gaan met stagnerende professionals. In het hoofdstuk over samenwerken wordt ingegaan op het managen van de samenwerking binnen het team, de dynamiek van een team en het aansturen van de relaties daarbinnen. Hierbij worden verschillende soorten van samenwerking en de daaraan gekoppelde interventies besproken. Tot slot wordt in het laatste hoofdstuk de koppeling gemaakt naar organisaties waarin veelal professionals werkzaam zijn, namelijk de netwerkorganisatie. Wanrooy beschrijft o.a. hoe de vijf te onderscheiden verantwoordelijkheden van een leidinggevende (financiën & beheer, product, dienst of kennisgebied, project, klant en Human Resources), over meerdere mensen binnen een fictieve organisatie worden verspreid als een organisatie van een kleine onderneming doorgroeit naar een netwerk-/matrixorganisatie.

Reflectie

Het boek leidinggeven tussen professionals is zeker de moeite waard om te lezen. Met name op het gebied van HRM worden een aantal handige tips gegeven en ook op het vlak van onderlinge samenwerking tussen professionals wordt met behulp van voorbeelden getoond hoe effectief gedrag er in bepaalde situaties uit kan zien. Aansprekend is ook het afleiden van de absolute prioriteiten van de manager (goud, zilver en brons). Wanrooy doet dat door de hypothetische vraag te stellen welke concrete activiteiten je zou oppakken als je nog maar 10% van je oorspronkelijke tijd zou hebben voor je managementtaken. Een discussiepunt vormt echter wel welke concrete activiteiten welke prioriteit krijgen.

Het boek is wat dat betreft sterk geschreven vanuit een arbeidsmarktschaarste perspectief. Dit wil zeggen dat veel van de belangrijkste activiteiten van een manager van professionals erop gericht zijn om professionals vast te houden, te boeien of te binden aan de organisatie. Dit is de laatste jaren zeker een heel belangrijk thema geweest, maar een even belangrijke vraag die telkens opduikt bij het managen van professionals is de vraag, hoe je de productiviteit van professionals kunt verhogen. Wanrooy heeft de managementactiviteit 'financieel bewustzijn stimuleren' bij de derde categorie 'brons' ondergebracht. Niet alleen heeft dit thema dus een lage prioriteit gekregen ook wordt er nauwelijks ingegaan op de vraag hoe je het financieel bewustzijn zou kunnen vergroten. Daarmee blijft een belangrijk thema onderbelicht. In het laatste hoofdstuk wordt ingegaan op netwerkorganisaties waarin professionals vaak werkzaam zijn. Wanrooy doet dit door het beschrijven van een denkbeeldig bedrijf dat de contouren krijgt van een matrixorganisatie waarin managementverantwoordelijkheden verspreid zijn over verschillende mensen. Hierbij worden ook de problemen van een dergelijke organisatievorm met een verre verdeling van verantwoordelijkheden besproken. Wanrooy heeft het hierbij over dat de 'pluriforme machtsverdeling' onontkoombaar leidt tot tegenstellingen die tot conflicten kunnen leiden. Als oplossing voor dit probleem wordt 'communiceren, communiceren' aangedragen. Sleutels hierbij zijn 'wederzijds vertrouwen' en 'persoonlijke contacten'. Mensen die werkzaam zijn in of ervaring hebben met dit type (matrix)organisatie weten dat deze voorgestelde oplossingen weinig heil brengen en dat de tegengestelde belangen met communicatie vaak nauwelijks te overbruggen zijn en leiden tot talloze conflicten en in-efficiency. Om deze knelpunten tegen te gaan moet de oplossing eerder gezocht worden in het niet laten ontstaan van deze problemen door belangenafwegingen zoveel mogelijk binnen dezelfde organisatie-eenheid te laten plaatsvinden. Hierbij kun je denken aan andere vormen van organiseren (zie het boek 'Het organiseren van kennisintensieve processen', Metsemakers, van Amelsvoort en Jaarsveld, 2002) waarbij ook het ontvlechten van managementverantwoordelijkheden wordt tegengegaan middels integraal management.

Vakantie overpeinzingen.....

Net als vele anderen zat ik enkele weken terug dagen en avonden voor mijn tentje te genieten van de rust. Alleen een kabbelend riviertje was op de achtergrond hoorbaar. Weg van de drukte van alle dag, doe je juist al die dingen waar je in de voorliggende periode geen gelegenheid voor had. Je leest weer eens een goed boek, je maakt een wandelingetje, je bezoekt een terrasje of een markt, je hebt weer eens een goed gesprek en droomt weg terwijl je in de vlammen van een kampvuur staart. Je staat op als je wakker wordt en niet door het geluid van die irritante wekker, geen telefoon, geen e-mail en files. Na een week rust, zijn de normale patronen doorbroken en ervaar je de vrije ruimte om te reflecteren over de zin en onzin van de dagelijkse hectiek. Zoals het gezeur over onnozele zaken die de dag vullen, vervelende vergaderingen waarin de agenda nooit wordt afgewerkt, besluiten die je moet uitvoeren terwijl ze genomen zijn door je baas en je er zelf eigenlijk niet achter staat, projecten waarvan je weet dat er niet veel mee gedaan wordt, verplichte strak geplande weekendbezoekjes. Je kent dat wel.

Er worden in zo'n sfeer veel voornemens gemaakt. Meer en echte tijd voor jezelf en je familie en vrienden, niet teveel avonden doorwerken, meer bezig zijn met belangrijke zaken, vaker praten met collega's, je baas eens goed de waarheid zeggen, minder chagrijnig zijn. Gewoon de rust behouden en genieten van het leven, want dat is eigenlijk al zo kort. Voordat je het weet zitten je kinderen op kamers of zit je zelf in het bejaardenhuis. Net op het moment dat je het werk vergeten bent, vangt de terugreis aan. Thuis bekijk je de stapel post en e-mail, gaat snel het gras maaien, de telefoon gaat weer. Al snel ben je je goede voornemens vergeten en zit je weer gevangen in het bekende patroon van alle dag. Je laat het weer toe dat jezelf wordt geleefd en je past je aan aan de omgeving en de verwachtingen die anderen van je hebben. Het is natuurlijk ook de vraag wat je aan die omgeving kunt beïnvloeden. Het is maar weinigen gegeven om uit de gegroeide patronen te stappen en fundamentele keuzes te maken en in een nieuwe wereld met veel onzekerheid te stappen.

Zo'n vakantieritueel doet me denken aan het

concept van de lerende organisatie dat wordt toegepast om de bureaucratie te doorbreken. Te vaak wordt deze lerende aanpak dankbaar misbruikt als een laissez faire benadering om moeilijke beslissingen te ontwijken. "Leren betekent vooral zelf laten ontdekken, wat de acceptatie zal verhogen", vertelt de adviseur, die een recent (in de vakantie?) gelezen boek citeert. Dat is mooi denkt de manager, dan hoef ik het niet meer aan hen te vertellen. Vervolgens wordt iedere sturing verketterd als oud gedrag. Tegen medewerkers wordt dan gezegd: "Gaat heen en gij zult leren", maar tegelijkertijd draait de wereld wel door. Wat men over het hoofd ziet is, dat een bureaucratie heeft geleerd om zichzelf in stand te houden en gericht is op het creëren van stabiliteit. Allerlei onzichtbare krachten dragen hiertoe bij. Als er echt iets fundamenteels doorbroken moet worden, houd je elkaar gewoon voor de gek als je kiest voor die lerende benadering en zal het niet lukken om uit de bestaande patronen te stappen.

Leren vraagt om openheid, eerlijke feedback, vrije ruimte, verbinding, steun, richting en kaders. Leren gaat dus niet vanzelf en uit zich zelf. Het betekent verantwoordelijkheid nemen op je eigen plekje en beïnvloedingsgebied. Verantwoordelijkheid nemen is kiezen en de consequenties accepteren. De moeilijkheid bij een lerende aanpak ligt vooral bij het benodigde zelfcorrigerende vermogen. Het vereist namelijk nog al wat eerlijkheid en moed om toe te geven, dat bepaalde keuzes toch anders uitpakken dan verwacht en bijgesteld moeten worden. Juist deze zijn in een bureaucratie slecht ontwikkeld. Bureaucratie wil pijn vermijden, een lerende aanpak betekent de pijn opzoeken. En veranderingen zonder pijn worden al snel cosmetisch en oppervlakkig.

Als die reflectie en voornemens nu alleen maar beperkt blijven tot die drie weken vakantie in een heel jaar, dan kun je net zo goed thuis blijven. Dan doet ook die eerste week werken niet zo'n pijn en kost dan niet zoveel moeite om je draai weer te vinden.....

Pierre van Amelsvoort

Organisatieverandering: programmeren, regisseren en realiseren

Nieuwe uitgave

KOMT UIT IN
OKTOBER 2002

ISBN 90-806070-2-9

Pierre van Amelsvoort
Makkie Metsemakers

Het vernieuwen van organisaties is een thema dat volop in de belangstelling staat. Bureaucratische organisatievormen sterven uit en worden vervangen door organisaties die gebaseerd zijn op het concept van zelfsturing, procesgericht werken, resultaatgerichtheid etc.

Het blijkt dat de tijdsdruk op dergelijke veranderingsprocessen toeneemt. Het vermogen om snel te veranderen is daarom een belangrijke concurrentiefactor geworden.

In dit boek wordt op een praktische wijze ingegaan op het ontwikkelen van veranderprogramma's. Verschillende programma's worden uiteengezet en ook wordt ingegaan op de condities die bepalend zijn voor een effectieve programmakeuze. Tevens wordt ingegaan op de regie en het realiseren van veranderingsprocessen.

Het boek is bestemd voor degenen die in de praktijk betrokken zijn bij het ontwikkelen van een veranderprogramma: managers, adviseurs, leden van de OR.

Pierre van Amelsvoort is partner/adviseur van de Sociotechnische Organisatie Adviesgroep (ST-GROEP) en is tevens bijzonder hoogleraar aan de Nijmegen School of Management. Makkie Metsemakers is partner/adviseur van de ST-GROEP.

Beide auteurs zijn betrokken bij diverse vernieuwingsprocessen in de praktijk.

ST-GROEP informatie: aanvraag open opleidingen, boekbestellingen, opnemen in Panta Rhei bestand

Graag ontvang ik informatie over de volgende opleidingen in 2002:

- Werkconferentie 'Werken met zelfsturende teams'
- Leergang 'Leiding geven aan zelfsturende teams'
- Leergang 'Leidinggeven aan organisatievernieuwing'
- Werkconferentie 'Zelfsturende teams en de rol van de ondernemingsraad'
- Werkconferentie 'Resultaatgericht werken en zelfsturing'
- Werkconferentie 'Zelfsturing voor teamleden'
- Werkconferentie 'Het organiseren van kennisintensieve processen'

Boekbestelling (s.v.p. aantallen in het vakje noteren):

	prijzen zijn incl. B.T.W. en excl. verzendkosten
<input type="checkbox"/> Zelfsturende teams, Ontwerpen, invoeren en begeleiden	à € 25,00
<input type="checkbox"/> Loont het? Beoordelen en belonen van zelfsturende teams	à € 20,00
<input type="checkbox"/> Resultaatgericht werken en zelfsturing, het ontwikkelen en invoeren van een prestatiebesturingssysteem in zelfsturende teams	à € 20,00
<input type="checkbox"/> Het vergroten van de bestuurbaarheid van productie-organisaties	à € 20,00
<input type="checkbox"/> De moderne sociotechnische benadering.....	à € 20,00
<input type="checkbox"/> Teamontwikkeling en leidinggeven.....	à € 35,00
<input type="checkbox"/> Zelfsturende teams in de dienstverlening (uitgeverij LEMMA)	à € 17,00
<input type="checkbox"/> Designing and developing self-directed workteams	à € 25,00
<input type="checkbox"/> The design of work and organisation: the modern sociotechnical systems approach	à € 25,00
<input type="checkbox"/> Het organiseren van kennisintensieve processen.....	à € 25,00
<input type="checkbox"/> Organisatieverandering: programmeren, regisseren en realiseren.....	à € 35,00

Panta Rhei abonnement

- Ik wil graag opgenomen worden in het Panta Rhei bestand

Naam:vrouw / man

Naam organisatie:

Afdeling / functie:

Adres:

Postcode en plaats:

Telefoonnummer, faxnummer, e-mail adres:

Datum:

Parallelweg West 54C, 5251 JG Vlijmen
 telefoon: 073 511 24 01,
 telefax: 073 511 23 55
 e-mail: info@st-groep.nl, www.st-groep.nl

