

# panta rhei

## Productiviteit en kennisintensief werk

Pierre van Amelsvoort

Productiviteit van werk is een eeuwen oud thema voor met name repeterend productiewerk. Al in het begin van de vorige eeuw zijn studies uitgevoerd, waarin gedetailleerde menselijke handelingen in tijdsnormen zijn vertaald. Deze tijdstudies en daaraan gekoppelde normering van menselijk handelen zijn altijd een gevoelig onderwerp geweest. Door 'misbruik' kunnen immers verfoeide opjaagsystemen ontwikkeld worden, die kenmerken vertonen van moderne slavernij. Na de afschaffing van het zogenaamde stukloon, is deze gevoeligheid een stuk verminderd. En bovendien worden gedetailleerde tijdstudies nog maar zelden uitgevoerd als basis voor normering. Normen worden vaak ontwikkeld door ervaringen en inschattingen. In de meeste fabrieken zijn maatstaven voor de productiviteit al jaren lang gebruikelijk en worden normaal geacht. Het gaat dan om maatstaven die gebruikt worden voor de planning en de vergelijking achteraf met de werkelijke prestaties. Als zodanig vormen normen een belangrijke basis om te leren en te verbeteren.

In veel kantoren waar de zogenaamde kenniswerkers actief zijn, is productiviteitssturing echter minder gebruikelijk. Hooguit wordt gebruik gemaakt van globale maatstaven, die weinig waarde hebben voor de sturing van alledag. Niet zelden worden projectbudgetten bij een dreigende overschrijding eenvoudig weg verruimd of wordt creatief een ander budgetnummer gezocht om activiteiten aan toe te schrijven. Een van de kernproblemen bij professionele organisaties is de vrijblijvendheid, omdat resultaatsturing ontbreekt (Vermaak, 1997). Productiviteit is bij kenniswerkers een gevoelig onderwerp. Productiviteitssturing zou de autonomie en creativiteit van professionals kunnen aantasten is daarbij het credo. Pogingen om te komen

tot resultaatsturing sterven vaak door de klassieke afweermechanismen van de kenniswerkers, die bij het vastlopen naar het management kijken. Bovendien is de productiviteit van kenniswerkers ook een lastig onderwerp. Bij kennisintensief werk is het proces vooraf moeilijk in detail te plannen en ook is het gewenste resultaat niet eenvoudig vast te leggen. Meestal is het resultaat een niet tastbare dienst, waarbij de subjectieve beleving van een klant of diverse andere externe partijen een belangrijke rol speelt. Kenniswerk heeft betrekking op non-routine activiteiten, waarbij de herhalingsfrequentie beperkt lijkt. Het lijkt dan ook niet zinvol om de handelingen vooraf in strikte normen te specificeren.

*Van de redactie*  
*In de vorige Panta Rhei spraken we in de column nog over vakantieoverpeinzingen. Met het uitkomen van deze Panta Rhei staat de kerstboom. In de tussentijd hebben wij deze Panta Rhei samen gesteld. Productiviteit bij kenniswerkers is het thema van het inhoudelijk artikel. In het Praktijkverhaal beschrijven we de nieuwe vormen van medezeggenschap bij de Belastingdienst Limburg. Een nieuw meetinstrument om de teamontwikkeling te meten, een boekbespreking over de levende organisatie en een column over de vakbonden completeren deze Panta Rhei. Waarschijnlijk voldoende leesvoer voor de laatste dagen van 2002 of eerste dagen van het nieuwe jaar. Wij wensen u in ieder geval een goede jaarwisseling met volgend jaar weer inspirerende uitgaven van de Panta Rhei.*

**Productiviteit en kennisintensief werk**  
Voorpagina

**Artikel:**  
**Nieuwe vormen van medezeggenschap bij de Belastingdienst**  
Pagina 8

**Boekbespreking:**  
**De Levende organisatie**  
Pagina 15

**Column:**  
**Heeft de vakbond nog toekomst?**  
Pagina 18

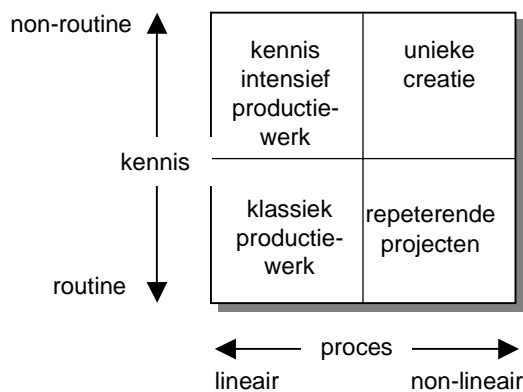
Het begrip kennisproductiviteit als managementthema is met name geïntroduceerd door Drucker. Hij formuleerde de vergroting van de productiviteit van kenniswerk en de kenniswerker als de grootste uitdaging voor het management van de 21ste eeuw (Drucker, 1993). In navolging hierop hebben met name competentie-ontwikkeling en 'het leren binnen de organisatie' veel aandacht gekregen. Een van invalshoeken hierbij is het benoemen van strategische kennisgebieden (kerncompetenties) en de koppeling daarvan aan de individuele competenties (Tillema, 1996). Leren is dan het productieproces waarmee kennis wordt gecreëerd (Weggeman, 1997; Kessels, 1996). Het uitgangspunt is dat productiviteit kan worden gestimuleerd door de inrichting van een lerende organisatie. Hierbij gaat het om de strategische kennisproductiviteit, oftewel de economische benutting van de aanwezige en de te ontwikkelen kennis.

In dit artikel staat niet de productiviteit van het leerproces centraal, maar de productiviteit van de kenniswerker. Natuurlijk is de competentie en competentieverhoging van professionals voor de productiviteit van belang. Een middelmatige kenniswerker presteert immers minder in meer tijd, dan een hoogwaardige professional. Het proces, waarin op grond van een vraag, probleem of idee een dienst wordt gerealiseerd, wordt in dit artikel gezien als het productieproces. Het is een verkenning van de mogelijkheden om een productiviteit stimuleringsysteem (PSS) uit te werken.

### Kennisintensief werk

Steeds meer mensen werken in organisaties waarbij dienstverlening, in plaats van productie, een centrale rol inneemt. Niet zozeer de dure productie-apparatuur, maar de kennis en creativiteit van de medewerkers zijn daarbij doorslaggevend voor het prestatieniveau van de organisatie. Er zijn diverse soorten kenniswerk te onderscheiden. Variërend van klassiek herhalingswerk, zoals bijvoorbeeld in een call centre of de afwikkeling van verzekeringspolissen, tot complexe creatie van nieuwe producten. In dit artikel staat de kennisintensieve creatie van unieke producten of diensten centraal. De processen in dergelijke situaties vertonen non-lineaire kenmerken, zoals een hoge dynamiek en onzekerheid over het procesverloop. De inschat-

ting vooraf van het procesverloop is moeilijk te maken. Naarmate het proces vordert wordt de duidelijkheid over welke specialisten nodig zijn groter. Lineaire processen, daarentegen, kenmerken zich door de relatief grote mate van voorspelbaarheid. Het repetitieve karakter van deze processen maakt het mogelijk de processen te optimaliseren, te normeren en te standaardiseren op basis van ervaring. Dit betekent het rationaliseren van het proces, waarbij gekeken wordt wat de optimale ordening is van het procesverloop, de procesactiviteiten, de benodigde tijd, de benodigde vaardigheden en de samenwerkingsverbanden. De voorspelbaarheid en beheersing van het proces worden bereikt door werkinstructies, normtijden, strakke detailplanning, duidelijke functieomschrijvingen, gedetailleerde procedures en regels etc.

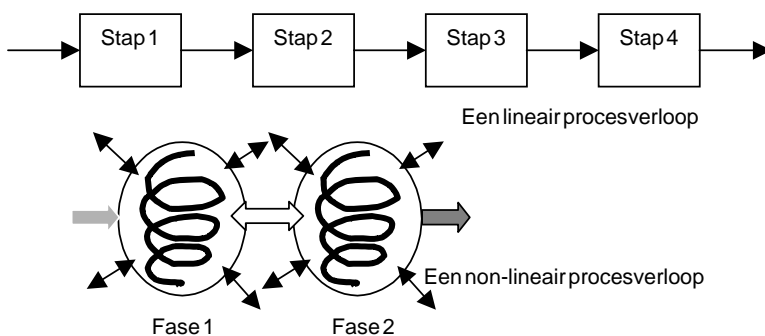


Figuur 1 Verschillende soorten kenniswerk

Bij een relatief vaste ordening van activiteiten wordt getracht stabiele werkverbanden met samenwerkingsroutines te realiseren, door de organisatie te ordenen naar een dominant ordeningscriterium (bewerking, product, proces of markt). De afstemming kan dan plaats vinden in een relatief vaste groep met een eigen verantwoordelijkheid voor het leveren van (een groep van) diensten of het maken van een (groep van) producten. Voor iedereen is helder wat, wanneer en hoe er moet gebeuren en diverse controlesystemen vormen de waarborg dat de afspraken nagekomen worden.

Non-lineaire processen kunnen worden aangetroffen bij product- of dienstontwikkeling, bij de ontwikkeling van een informatiesysteem, het ontwerpen van een complex kantorencomplex, het behandelen van patiënt met

een complex ziektebeeld in een ziekenhuis, het verhelpen van moeilijke storing aan een grote drukpers, het maken van een bestemmingsplan, het realiseren van een grote reclame campagne voor een internationaal concern etc. Een ingenieursbureau of een bedrijf dat software ontwikkelt doen dat bijvoorbeeld projectmatig. De specificaties verschillen veelal per klant en per opdracht. In plaats van de taken sturen, regelen en uitvoeren zijn de processen te kenmerken door een continue opeenvolging van probleemoplossingscycli. Tijdens een oplossingscyclus komen weer verdergaande vraagstukken op en wordt ook de volgende stap in het proces helder. De benodigde kennis, in kwalitatieve en kwantitatieve zin, voor de volgende cyclus kan dan pas worden vastgesteld. Dergelijke organisaties hebben behoefte aan een dynamische 'ordering' en sturing, zodat er van zowel voldoende flexibiliteit sprake is om op de specifieke klantbehoeften en op de onvoorspelbaarheid van het proces in te spelen, en om aan de productiviteit eisen te voldoen.



*Figuur 2 Lineair en non-lineair procesverloop (Bron: Fisher & Fisher, 1998).*

Non-lineaire processen kunnen in het algemeen gekenmerkt worden door de volgende aspecten (zie Metsemakers, van Amelsvoort & van Jaarsveld, 2002). Deze kenmerken zijn van belang voor de ontwikkeling van een effectief PSS.

1. Het proces heeft een relatief uniek karakter, met een geringe herhaling, en een grote variëteit. Vooraf is het proces slechts op hoofdlijnen bekend.
2. De capaciteitsbehoefte heeft een dynamisch karakter.
3. De processen kenmerken zich door opeenvolging van probleemoplossingscycli.

4. De resultaten zijn veelal immaterieel en vooraf minder goed in kwantitatieve termen te omschrijven.
5. Wisselende samenwerkingsverbanden, met grote afhankelijkheid voor de procesvoortgang van de betrokken actoren.

Naast deze proceskenmerken kunnen kenniswerkers getypeerd worden door het streven naar inhoudelijke vakverdieping, waarmee ze veelal meer kennis van zaken hebben dan de leidinggevende. Hierdoor hebben ze een grote autonomie en onafhankelijkheid. Door de mate van unieke kennis van de kenniswerker is het werk van buiten nauwelijks tot niet te sturen. Hierbij is het gevaar aanwezig, dat de autonomie doorslaat naar ongerichte vrijheid. Niet zelden is de resultaatgericht zwak ontwikkeld. Resultaatsturing wordt gezien als hinderlijk voor de verdere vakverdieping en als een aantasting van de professionele vrijheid, als bemoeizucht en als onnodige controle en tijdsverspilling. De verdieping van het vak vindt vaak plaats binnen gelijksoortige specialismen, vakgenoten die elkaar goed verstaan. Kennisontwikkeling tussen verschillende specialismen verloopt hierdoor moeizaam terwijl in grote projecten juist een beroep wordt gedaan op de multidisciplinaire samenwerking. De integratie en de sturing van het proces wordt gezien als een zaak voor het (project)management. Door deze vrijheid en onafhankelijkheid wordt de gerichtheid op een nog verdere verdieping van het vak versterkt. Uiteindelijk liggen de gevaren van ongerichte vrijheid, beperkte samenwerkingskwaliteiten en middelmatigheid hierbij op de loer (Vermaak, 1997). Een dergelijke houding en gedrag vormen een aanzienlijke barrière bij het ontwikkelen van een productieve organisatie en vragen om een subtiele ontwikkelingsstrategie om te komen tot een juiste balans tussen sturing en autonomie.

### **Een conceptueel model voor PSS**

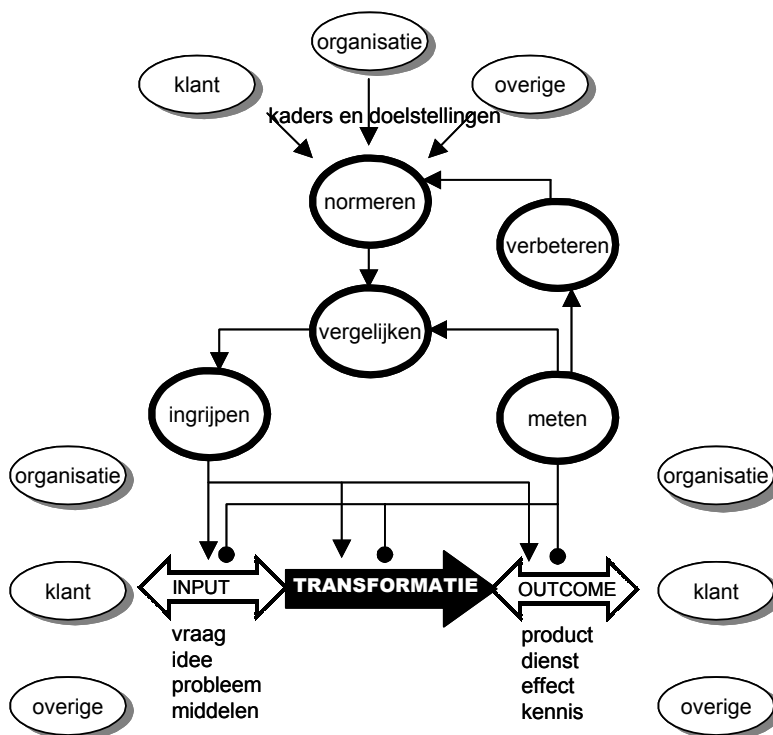
Productiviteit wordt veelal uitgedrukt in efficiencymaatstaven, terwijl productiviteit een veel breder begrip is. Productiviteit is namelijk de combinatie tussen effectiviteit: het gewenste effect ('de goede dingen doen'), en efficiëncy: de inzet van middelen om het effect te bereiken ('de dingen goed doen') (In 't Veld, '78). In de kern is productiviteitssturing, mits goed gebruikt, een hulpmiddel om de procesbeheersing te verbeteren waardoor het werk

van de kenniswerkers beter gefaciliteerd kan worden. Dit in tegenstelling tot het gevoel of de ervaring dat een PSS een middel is voor een strakke controle van buitenaf. Het is daarom beter om te spreken over productiviteitsstimulering in plaats van sturing en controle. Een PSS heeft immers als doelen:

- beheersing van de productiviteit door het verminderen van verspilling van tijd en middelen en het vergroten van de effectiviteit;
- vergroting van de focus van de organisatie op belangrijke strategische eisen;
- verduidelijken van de verwachtingen omtrent de outcome en aanvaarding van verantwoordelijkheden;
- het bewaken van afspraken;
- stimuleren van het zoeken en aanbrengen van verbeteringen.

Met behulp van de systeemkunde kan productiviteitssturing geplaatst worden in een conceptueel model (zie In 't Veld, 1978). Het gaat daarbij om een transformatie waar een input omgezet wordt in een outcome. In dit verband wordt gesproken over een outcome in plaats van output. Naast het resultaat, de geleverde dienst, is er sprake van allerlei andere (neven)effecten, zoals het opbouwen van kennis, imago of maatschappelijke effecten. Dit proces wordt geregeld en gestuurd door een regelkring (zie figuur 3), waarbij de gebieden inputsturing (welke middelen worden beschikbaar gesteld?), sturing van de transformatie (welke werkwijze wordt gehanteerd?) en outputsturing (wat zijn de verwachte opbrengsten en kosten?), onderwerp van productiviteitssturing kunnen zijn.

Het opzetten van een PSS is in het geval van kennisintensieve processen gecompliceerd. De outcome is slechts in algemene termen te beschrijven of kan pas tijdens de transformatie nader gespecificeerd worden. Er zijn verschillende actoren, met verschillende belangen en zienswijzen, betrokken bij en in de transformatie en het vaststellen van het gewenste resultaat. Hierbij is ieder proces uniek: de vraagstelling kan variëren, de klanten hebben verschillende verwachtingen, de kenniswerkers hebben verschillende ervaring en opvattingen e.d. De handelingen zijn niet routinematig, zodat het proces en de benodigde middelen pas tijdens de transformatie verder ingevuld kunnen worden. Vooraf slechts



Figuur 3 Een model van de regelkring

een inschatting van de benodigde tijd en resultaatverwachtingen gemaakt kunnen worden. Aan de diverse objecten van sturing kunnen de volgende algemene methoden gebruikt worden om te komen tot normering van activiteiten voor zowel de periodieke sturing als de sturing van projecten.

### Inputsturing

**Taakstellend budget.** Uitgaande van een gehele prestatie wordt vooraf een budget voor de middelen vastgesteld. Een dergelijk budget komt tot stand door een historische analyse en de dialoog tussen de geldverschaffers en producent. Ook kan de hoeveelheid budget de resultante zijn van een dialoog over de hoeveelheid geld die als gevolg van strategische prioriteiten ter beschikking gesteld wordt. Bij vele overheidsinstanties wordt een dergelijke methode toegepast. Dergelijke budgetten kunnen een algemeen budget zijn, denk daarbij aan een hoeveelheid budget dat gekoppeld wordt aan de handhavingfunctie van de politie, maar kunnen ook een projectmatig karakter hebben.

**Taakstelling.** Per organisatorische eenheid of individu wordt vooraf vastgesteld hoeveel tijd aan diverse activiteiten besteed mag worden. Bijvoorbeeld bij adviesbureaus is het gebruikelijk om vast te stellen hoeveel dagen besteed mag gaan worden aan kennisontwikke

ling en eigen opleiding, acquisitie, onderling overleg en de declarabele projecttijd. Op universiteiten wordt bijvoorbeeld vooraf vastgesteld wat de taakstelling is voor onderwijs en onderzoek.

### Sturing transformatie

*Tijd- en bewegingsstudies.* Een bekende, klassieke methode is hierbij het maken van multi-moment opnamen (MMO). Door regelmatig de activiteiten in kaart te brengen en te ordenen ontstaat een zicht op de verdeling van activiteiten over een langere periode. Met name de activiteiten die geen waarde toevoegen kunnen vervolgens ter discussie gesteld worden en geëlimineerd worden. Een vorm van MMO is de agenda-analyse, waarin op grond van de agenda een overzicht van activiteiten en de tijdsbesteding geordend worden. Ook kan hierbij gedacht worden aan tijdschrijven van activiteiten.

*Historische studies.* Op grond van historische prestaties en ervaring kunnen de normen ontwikkeld worden door deze af te leiden uit de gemiddelde prestaties in het verleden. Ook kan daarbij gekeken worden naar prestaties van vergelijkbare activiteiten.

*Benchmarking.* Door zowel intern als extern de prestaties te vergelijken ontstaat een beeld van de best practice.

*Intervisie.* Door collegiale intervisie kunnen de ervaringen gebundeld worden en kan een inschatting van de benodigde activiteiten en tijd plaatsvinden.

*Prijs per tijdseenheid.* Er worden afspraken gemaakt over de tarieven voor de inhuur van professionals.

*Inspanningsverplichting.* Er worden afspraken gemaakt over de aanwezigheid, beschikbaarheid en de inspanning in het proces.

### Outcome sturing

*Offertes.* Bij non-lineaire processen kan gesproken worden over een zogenaamd open project. Voorafgaande aan een project wordt een offerte opgesteld met daarin de schatting van de kosten en de doorlooptijd en een beschrijving van de verwachtingen en de condities waaronder het project wordt uitgevoerd. Naarmate een proces en de outcome vooraf lastiger te definiëren is, kan vooraf een eerste indicatie, een raamwerk, gemaakt worden. Naarmate het proces vordert kan de offerte nader worden gespecificeerd. Op afgesproken en go-no go momenten wordt met de

betrokkenen hierover een besluitgenomen, eventueel met een constructie van meer en minder werk.

*Prijs per dienst.* Per dienst of product wordt vooraf een standaardprijs afgesproken. Denk daarbij, bijvoorbeeld, aan het persoonsgebonden budget in de gezondheidszorg.

*Afgeleide normen.* De doelen en de daarbij behorende normen worden afgeleid van de strategische doelen van de betrokken partijen. Voor de vertaling van de doelen zijn diverse systemen bekend (zie van Jaarsveld, 1997). Daarbij kan gedacht worden aan een cockpit van de eenheid of de methode van de Balanced Score Card.

De bovengenoemde methoden geven slechts een overzicht. Per situatie zal bekeken dienen te worden welke combinatie van methoden het meest bruikbaar is. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat door het dynamische karakter van het proces het PSS eveneens een dynamisch karakter dient te hebben. Prestatie, verwachting en normering zullen een zaak moeten zijn van de continue dialoog tussen de betrokkenen. Per project zal vanuit een algemeen raamwerk van verwachtingen een permanente dialoog met alle betrokken nodig zijn om tijdens het project de verwachtingen steeds verder te expliciteren. Een PSS is daarmee een continue cyclus van een regelkring. Hierbij vormt een intersubjectieve inschatting van betrokkenen een belangrijke basis om te komen tot geaccepteerde afspraken. Openheid, onderling vertrouwen en een goede conflictregulering vormen daarbij sleutelwoorden.

Ook speelt daarbij de kenniswerker zelf een belangrijke rol. Niet alleen is de ervaring van de kenniswerker een belangrijke input voor de PSS, ook heeft het ervaringsniveau invloed op de productiviteit. Van een ervaren professional kan immers een hogere productiviteit verwacht worden, dan van een pas beginnende professional. Het leren en daarmee vergroten van competenties kan daarmee niet los gezien worden van de productiviteit van kenniswerkers.

In kennisintensieve processen wordt de productiviteit voor een belangrijk deel bepaald door de samenwerking van de betrokkenen. De kenniswerkers zijn onderling afhankelijk en veelal heeft de klant ook in rol in het transformatieproces. Belangrijke voorwaarden voor een effectief PSS zijn daarmee de

stimulering van de samenwerking en competentie-ontwikkeling.

Bij het kiezen van een meest effectieve methode dient opgemerkt te worden dat slechts weinig processen een zuiver non-lineair karakter hebben. Veelal zijn de processen een combinatie van routine en non-routine activiteiten. De onderdelen met verschillende karakteristieken kunnen met diverse methoden worden beheerst. Het is daarom zinvol om de processen goed te ontleden. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden in:

- activiteiten van een geringe omvang. Bijvoorbeeld het beantwoorden van relatief eenvoudige vragen, of het afwerken van autoverzekering;
- hoog repeterende activiteiten. Bijvoorbeeld een eindrapport schrijven, nadat een onderzoek is verricht of routine operaties in een ziekenhuis;
- laag repeterende activiteiten, waarbij een zelfde methodologie gebruikt wordt. Bijvoorbeeld het ontwerpen van een kleiner winkelcentrum;
- non-routine activiteiten, waarbij onbekend terrein ontgonnen moet worden. Bijvoorbeeld het genezen van een patiënt met een complex ziektebeeld, waar nog weinig over bekend is, of het uitwerken van een complexe bedrijfsfinanciering.

Een dergelijk onderscheid is van belang, omdat de aard van het proces bepalend is voor de keuze van een geschikte methode, die als basis genomen kan worden voor het PSS. Naarmate onderdelen een meer routinematig karakter hebben kan vooraf een duidelijke normering plaatsvinden. Hierbij zal uiteraard wel rekening gehouden moeten worden met het ervaringsniveau van de professional. Een beginnend docent aan de universiteit zal meer tijd nodig hebben voor het voorbereiden van colleges of het maken van een tentamen, dan een geroutineerde hoofddocent. In praktijk wordt vaak een combinatie van verschillende proceskarakteristieken voorkomen, zodat ook een combinatie van methoden nodig zal zijn.

### Implementatie

Hoewel de implementatie van een PSS niet zozeer het onderwerp van dit artikel is, is de implementatiestrategie wel van groot belang voor de effectiviteit van een PSS. Zoals gezegd is een PSS een gevoelig onderwerp in

een organisatie van kenniswerkers. Veelal wordt hierbij de sturing gezien als een controle-instrument. Vermaak noemt dit controle van boven en sabotage vanonder, waarbij geduid wordt op de grote mate van autonomie en onafhankelijkheid (Vermaak, 1997). Belangrijk bij de invoering is het verkrijgen van vertrouwen in de werking en het gebruik van een mogelijk PSS. Hierbij staat het nut voor de betrokkenen en de achterliggende doelen van een PSS centraal.

“Vanaf volgende maand gaan we tijdschrijven” is een tactiek die nog steeds veel gebruikt wordt, en veelal tot zichtbaar en onzichtbaar verzet stuit. Doordat het nut en de consequenties niet helder zijn en er geen afspraken over de tijdbesteding per individu zijn, vervalt een dergelijk primitief systeem tot een niet serieus genomen ritueel met vervelende administratieve ballast en leidt uiteindelijk tot een weinig waarheidgetrouwe afspiegeling van de werkelijkheid.

Een PSS is altijd een afgeleide van de missie en de gewenste richting. Naarmate men er beter in slaagt om een gezamenlijke ambitie en verlangen naar een nieuwe situatie te ontwikkelen, zullen de barrières voor de ontwikkeling van een PSS afnemen. In deze voorfase van de ontwikkeling en invoering van een effectief PSS ligt de sleutel tot succes. Door te werken aan een geaccepteerde gezamenlijke richting en te komen tot een inzicht ten aanzien van de zin en onzin van een PSS met bijhorend gedrag en faciliteiten kan de basis worden gelegd voor de daadwerkelijke realisatie.

Een belangrijke vraag bij de hoge mate van participatie is of de vrijgevochten professionals wel in staat zijn om de belangen van de verworven vrijheid en vrijblijvendheid op te kunnen geven. En dan hebben we het nog niet eens over de het mogelijke blootleggen, dat sommige kenniswerkers over middelmatige kwaliteiten blijken te beschikken. Bij dergelijke bedreigingen kunnen professionals plotseling wel samenwerken en weten op informele wijze coalities te vormen, die met veel woorden de bedreiging van zich af weten te houden. Het doorbreken van een dergelijke houding en patronen vraagt om het opzetten en organiseren van subtiele feedbackmechanismen tussen collega's, met de buitenwereld en door het management. Er wordt daarbij niet voor niets gesproken over leidinggeven tussen professionals (van Wanrooy, 2001).

Tussen professionals op de werkvloer zullen prioriteiten gesteld moeten worden, kunnen negatieve patronen ter discussie gesteld worden, kan het belang van de klant, patiënt of burger benadrukt worden, kan steun en ondersteuning gegeven worden, kan en moet soms ook macht en dwang gebruikt worden. Het management speelt met andere woorden een belangrijke rol, waarbij een groot beroep gedaan wordt op de leiderschapskwaliteiten. Leiderschap is een rol die gericht is op het in beweging brengen en houden van medewerkers. Een rol die leidinggevenden moeten kunnen uitvoeren, maar vooral ook een rol die hen door medewerkers wordt toegedicht. Een rol die verdiend kan worden door geloofwaardigheid, toewijding, rechtvaardigheid en verstand van zaken. Hierbij leert de ervaring dat niet zelden een coach- of spelerswisseling nodig is om te komen tot succes.

Ook bij de uiteindelijke implementatie is naast het inhoudelijk opzetten van een PSS, vooral de inbedding in het gedrag van belang. Vanuit de veranderkundige optiek is het implementatieproces een kwestie van een dialoog tussen de betrokkenen, waarbij gewerkt wordt aan het vertrouwen in het nut en het gebruik van een PSS. Het gaat hierbij om participatie, na het creëren van op een toekomst visie, in de gezamenlijke creatie van een PSS. Hierbij kunnen inhoudelijk de volgende stappen worden gezet:

- vaststellen van de outcomes;
- vaststellen verantwoordelijkheidsgebieden;
- onderzoek mogelijkheden t.a.v. het object van de sturing;
- ordening van de verschillende proceskarakteristieken;
- bepalen van de indicatoren;
- vaststellen van de normen;
- ontwikkelen van een meetsysteem;
- afspraken maken over rekenschap en de rapportage;
- evalueren en bijstellen.

Het opzetten van een PSS is geen eenmalig aangelegenheid, maar een leerproces waar het PSS gezien kan worden als een vliegwieltje om met elkaar te komen tot betere prestaties en een gezamenlijke richting. PSS is daarbij geen doel, maar een welkom hulpmiddel in plaats van een verfoeid controlemechanisme.

## Literatuur

- Drucker, P.F., *De postkapitalistische maatschappij: onze maatschappij van organisaties, het staatsbestel en kennis*, Scriptum Management, Schiedam 1993.
- Jaarsveld, J. van, *Resultaatgericht werken en zelfsturing, Het ontwikkelen en invoering van een prestatiesturingssysteem in zelfsturende teams*, ST-GROEP, Vlijmen, 1997.
- Kessels, J.W.M., *Opleiden in arbeidsorganisaties, het ambivalente perspectief van de kennisproductiviteit*, in: *Comenius* 15 (2), 1995.
- Metsemakers, M., P van Amelsvoort, J. van Jaarsveld, *Het organiseren van kennisintensieve processen*, ST-GROEP, Vlijmen, 2002.
- Tillema, H.H., *Stimuleren tot leren - kennisontwikkeling bij kenniswerkers*, in: *Opleiders in organisaties/Capita selecta*, afl. 26 maart 1996.
- Vermaak, H., *Men zegt dat professionals niet te sturen zijn*, *Nijenrode Management Review*, november/december 1997.
- Veld, J. In 't, *Analyse van organisatieproblemen*, Stenferd Kroese, Leiden 1978.
- Wanrooy, M.W. *Leidinggeven tussen professionals*, Scriptum Management, Schiedam, 2001.
- Weggeman, M., *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Scriptum Management, Schiedam, 1997.

# Nieuwe vormen van medezeggenschap bij de Belastingdienst Limburg

Met dank aan Jos Habets, Olaf Schouten en Ton Claessen

Het instituut Ondernemingsraad is een uitvloeisel van de traditionele wijze van organiseren. Door het scheiden van denken en doen, ofwel het splitsen van de verantwoordelijkheid van management en van medewerkers bestaat een principieel beperkte zeggenschap van medewerkers over hun arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Via de ondernemingsraad met zijn wettelijke bevoegdheden wordt dit gebrek aan directe zeggenschap als het ware gecompenseerd. De huidige organisatieveranderingen zijn vaak gericht op het terugdringen van de scheiding tussen denken en doen en daarmee het vergroten van de directe zeggenschap. Een dergelijke organisatievernieuwing is gericht op het gelijktijdig verbeteren van de kwaliteit van de organisatie, de kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen. Het mes snijdt dus ook nog eens aan twee kanten; het is goed voor zowel het bedrijf als voor de werknemers. De rol en positie van de OR veranderen hierdoor. In de verhouding tussen management en OR komt het accent minder sterk te liggen op de belangentegenstelling en het daaruit voortvloeiende politieke steekspel gebaseerd op onderling wantrouwen. Concrete afspraken over arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, zoals werktijden, overwerk, verlofregelingen etc. kunnen overgelaten worden aan het decentrale overleg tussen medewerkers (en leidinggevende) onderling. Wellicht gaat ooit het instituut OR op de schop. Voorlopig zien we vooral pogingen om de formele medezeggenschap nieuwe vormen te geven. In dit artikel wordt allereerst uiteengezet welke rollen een ondernemingsraad kan spelen. Vervolgens wordt geschetst hoe er binnen de Belastingdienst Limburg wordt gewerkt aan nieuwe vormen van medezeggenschap.

## **De positie van de OR: reactief of pro-actief?**

De positie van een OR in het tot stand komen van het ondernemingsbeleid kan getypeerd worden tussen de twee uitersten re-actief of pro-actief. In het ene geval kan de OR alleen reageren naar aanleiding van uitgewerkte plannen van het management. Er is louter sprake van het toepassen van de formele advies- en instemmingbevoegdheden uit de WOR. In het andere geval is er sprake van een pro-actieve positie, waarbij de OR volledig participeert in het veranderingsproces en af en toe zelfs het initiatief kan nemen. Daartussenin zit een positie die te typeren is als toetsend: wel meedoen in het proces maar

meer als 'bewaker' van de personeelsbelangen dan als medetrekker. Uiteraard komen in de praktijk ook allerlei combinaties voor.

Bij een (traditionele) reactieve opstelling wordt het management als natuurlijke tegenstander gezien. Een voorgestelde verandering wordt dan ook vooral gezien als zijnde in het belang van het management. Vaak is er op basis van eerdere ervaringen wantrouwen ontstaan. Het management heeft namelijk de neiging de OR als een lastig obstakel bij de beleidsvorming te zien, en hen minimaal en in een laat stadium te informeren. Politieke en tactische omgangsvormen over en weer zijn dominant. In deze positie wil een OR geen 'directe' verantwoordelijkheid dragen



voor veranderingen en alleen formeel de besluitvorming beïnvloeden. Deze opstelling is veelal helder voor de achterban, maar tijdrovend door procedureel gesteggel. Bovendien geeft het de OR vaak relatief weinig beïnvloedingsmogelijkheden.

Bij een toetsende positie wordt het wederzijdse belang van veranderingen vaak wel gezien. De OR wil wel tevoren waterdichte afspraken maken over de mogelijke personele gevolgen, zoals opleiding, garanties voor de banen en salarissen van de verschillende groepen werknemers, de wijze van besluitvorming, etc. Meestal wordt gekozen voor deelname in de diverse project- of werkgroepen om enerzijds vroegtijdig geïnformeerd te zijn en anderzijds de gemaakte afspraken te kunnen controleren. In de werkgroepen wordt dan voor een soort toehoorderrol gekozen. Dat om aan te geven dat aan de aanwezigheid in de projectgroepen nog geen instemming van de OR ontleend kan worden. Er is sprake van relatief soepele omgangsvormen, maar duidelijk gescheiden verantwoordelijkheden.

Bij een pro-actieve positie is de OR een volwaardige partner van het management. Soms betekent dit zelfs dat ook het initiatief bij de OR ligt. Vanuit de overtuiging dat in een moderne organisatie kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de organisatie hand in hand gaan, kiest de OR er voor medeverantwoordelijkheid te nemen voor (onderdelen van) het beleid. Dat kan het karakter krijgen van een bondgenootschap. Er is een grote mate van vertrouwen tussen management en OR en een cultuur van openheid. Het wordt niet meer nodig geacht om alles op basis van procedures en afspraken dicht te timmeren. Veeleer wordt gestreefd naar overeenstemming over de intenties, of de principes die gelden in de nieuwe organisatie.

### **Op zoek naar partnership**

In de opstelling van ondernemingsraden kan de laatste jaren een geleidelijke verschuiving geconstateerd worden van een reactieve naar een pro-actieve rol. Voor veel ondernemingsraden zien we daar een flinke versnelling in komen op het moment dat zij in hun bedrijf geconfronteerd worden met een sociotechnische organisatievernieuwing. De verschuiving in de opstelling van ondernemingsraden is geen toeval, omdat:

De klant en het belang van die klant bij soci-

otechnische veranderingen veel dichterbij worden gehaald. Het wordt meer werken voor de klant dan werken voor de baas. Onder druk van de klant komt als het ware de focus meer te liggen op de gezamenlijkheid in de belangen. In de nieuwe cultuur van de organisatie wordt minder gedacht in de klassieke wij-zij tegenstelling van management en werknemers. Er ontstaat meer begrip voor elkaars positie en voor de belangen van andere groepen, zoals met name de klant, maar bijvoorbeeld ook voor het milieu.

Bij sociotechnische organisatieveranderingen het denken en doen weer dichterbij elkaar worden gebracht. Tal van beslissingen op het gebied van de inhoud van het werk, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden, en ook bijvoorbeeld het werkoverleg komen lager in de organisatie te liggen. Het is heel gebruikelijk dat een zelfsturend team na verloop van tijd een eigen budget krijgt, waarmee het zelfstandig de inrichting van de werkplek kan bepalen. De afweging tussen het bedrijfsbelang en het werknemersbelang vindt dus op een lager niveau in de organisatie plaats. De indirecte vorm van medezeggenschap via de OR wordt vervangen door directe zeggenschap op de vloer.

Steeds meer organisaties worden gekenmerkt door kennisintensieve processen. Daarnaast neemt de behoefte aan innovatiekracht toe. Het mobiliseren van de creativiteit en capaciteiten van alle mensen in de organisatie wordt daarmee steeds belangrijker. Dat kan alleen op basis van maximale betrokkenheid van de medewerkers en op basis is van gelijkwaardigheid in de arbeidsverhoudingen.

De hierboven beschreven ontwikkeling in organisaties doen de klassieke splitsing van verantwoordelijkheden tussen management en werknemers vervagen. Daarmee zal de OR als instituut om medezeggenschap vorm te geven een andere invulling krijgen of wellicht zijn bestaansrecht ooit verliezen. In veel organisaties wordt dan ook gezocht naar vormen van (meer) partnership. Kenmerkend hiervoor is dat sprake is van gelijkwaardigheid van de betrokken partijen in de besluitvorming en van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het realiseren van een goede afstemming van de verschillende aspecten of belangen. Partnership kan op verschillende manieren vorm worden gegeven. Van part-

nership is bijvoorbeeld sprake in netwerkorganisaties van gelijke partijen. Een ander voorbeeld is het sociocratische overlegmodel. In dit model is er sprake van een getrapte vertegenwoordiging op elk niveau van de organisatie. Naast een leidinggevende is er steeds een gekozen vertegenwoordiger uit de 'kring' (afdeling, groep of team) vertegenwoordigd in de naast hogere kring, waarin beleid wordt vastgesteld. En uiteraard verhogen vormen van financiële participatie (aandelen in handen van werknemers) de mate van partnership.

### **De Belastingdienst Ondernemingen Roermond (BOR)**

De Belastingdienst is, onder de noemer 'Straks', bezig met een grootschalige organisatieverandering. Eén van de programmatische punten in dit veranderingsproces betreft het invoeren van zelfsturing en collegiaal bestuur. Dit laatste wil zeggen dat het management gaat werken in teams die als collectief verantwoordelijkheid dragen voor de nieuwe vormen organisatie-onderdelen. Dit zijn eenheden van 60 tot 100 medewerkers met een collegiaal bestuur van teamleiders. Een aantal van deze eenheden vormen een regio onder een managementteam. Er komen 13 regio's over het hele land. Deze nieuwe organisatie gaat met ingang van 2003 van start.

Vooruitlopend op de organisatieverandering is men bij de Belastingdienst Ondernemingen Roermond al enige jaren geleden als speerpunt gestart met de invoering van zelfsturende teams. In een eerdere uitgave van de *Panta Rhei* (Pere. R., *Zelfsturing bij de Belastingdienst; ervaringen bij de eenheid Ondernemingen Roermond*, december 2001), is hier reeds over geschreven. Als gevolg van de ontwikkeling naar zelfsturing is men experimenteel aan de slag gegaan om de medezeggenschap nieuw vorm te geven. Dit heeft overigens ook alleen betrekking op de vestiging Roermond. Als per 2003 de OR Roermond ophoudt te bestaan en een nieuwe OR op het niveau van de regio Limburg gevormd wordt, zal hetgeen hierna volgt achterhaald zijn en zich opnieuw moeten vormen.

De aanleiding voor het zoeken naar een andere vorm van medezeggenschap was, dat de formele wijze waarop het overleg in de oude situatie plaatsvond als onbevredigend werd

ervaren en onvoldoende aansloot bij de nieuwe organisatie die men aan het ontwikkelen was. In de toekomstige situatie is er geen hoofd van de eenheid meer als bestuurder en zal ook de huidige OR vervangen worden door een OR op het niveau van de regio. In de visie van de betrokkenen past bij de toekomstige organisatie en vorm van directere medezeggenschap. Zoals het huidige hoofd van de eenheid, Jos Habets, het zegt: "Er moet dan vooral met de teamleiders zaken gedaan worden". Op initiatief van de voorzitter van de OR, Olaf Schouten, is in november van 2001 een tweedaagse conferentie georganiseerd met de OR, hoofd van de eenheid en de teamleiders van de vestiging Roermond. Als doel was geformuleerd:

*Door het vrij kunnen denken en communiceren duidelijkheid, althans heldere beelden krijgen over wie welke rol kan gaan vervullen binnen de vestiging en op welke wijze. Belangrijk is dat de rol van de verschillende participanten met hun eigen belangen, onzekerheden, onduidelijkheden en kansen volledig aan bod komen. Een conditio sine qua non is het vertrouwen in elkaar hebben als basis voor onze toekomst.*

### **Het TROM**

Het resultaat van de conferentie was overeenstemming tussen managementteam en OR over de wenselijkheid van een maximaal participerende OR (vergelijkbaar met de eerder omschreven pro-actieve variant). Dit is vorm gegeven door de oprichting van het TROM: een gezamenlijke vergadering van het MT en OR.

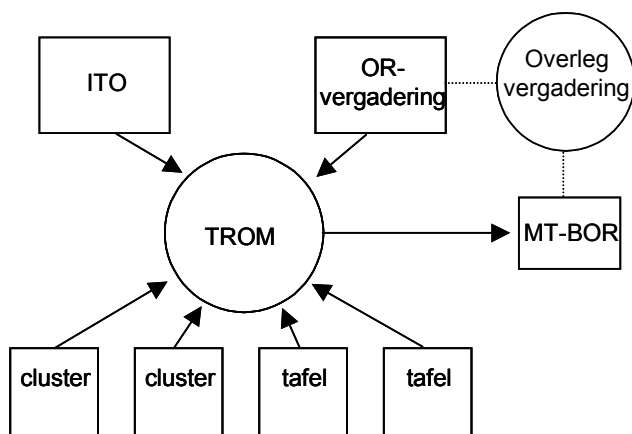
In het maandelijkse TROM-overleg wordt gesproken over de hoofdlijnen van het beleid van de vestiging. De intentie is om in het TROM-overleg tot besluitvorming te komen. Als stok achter de deur geldt, dat wanneer het niet lukt tot gezamenlijke besluitvorming te komen alsnog de besluitvorming via MT-vergadering en vervolgens via het formeel overleg tussen OR en bestuurder kan lopen. Van dit vangnet hoeft in de praktijk echter geen gebruik meer te worden gemaakt.

Enkele kenmerken van de werkwijze zijn:

- maandelijks is er een vergadering van het voltallig managementteam (het MT bestaat uit de teamleiders en het hoofd van de eenheid) en de OR;
- MT en OR hebben ieder een aanspreekpunt benoemd voor de lopende zaken (ad-hoc za-

ken, agenda, voortgangsbewaking, informatie uitwisselen etc.). Dit functioneert als een Dagelijks Bestuur;

- de vergadering van het TROM vindt plaats voorafgaande aan de formele MT-vergadering;
- de OR heeft maandelijks zijn eigen OR-vergadering;
- de teamleiders hebben ook nog een maandelijks informeel overleg;
- in het TROM worden besluiten genomen als er overeenstemming is;
- is er geen overeenstemming, dan worden zaken aan het MT voorgelegd;
- zonodig kunnen besluiten van het MT alsnog aan de OR worden voorgelegd;
- er zijn vaste werkgroepen (clusters) voor beleidsterreinen zoals informatiemanagement (IM), personeel, organisatie, formatie en financiën (POFF), Fiscaliteit (FISC), Klantbehandeling (KB) en Zelfsturing;
- in de clusters worden onderwerpen voorbereid ter besluitvorming in het TROM-overleg;
- in de clusters zitten 2 vertegenwoordigers van de OR, teamleiders met de betreffende portefeuille en eventueel andere ter zake kundige medewerkers;
- op vergelijkbare wijze worden ad-hoc werkgroepen (tafels) samengesteld om tijdelijke onderwerpen voor te bereiden. In deze tafels kan gebruik gemaakt worden van alle medewerkers van de vestiging.



ITO = informeel teamleidersoverleg  
 MT-BOR = Managementteam Belastingdienst  
 Ondernemingen Roermond  
 TROM = Overleg MT-leden en OR-leden + functionaris P&O

Figuur 1 De structuur van de medezeggenschap bij de Belastingdienst Roermond

## Ervaringen

Hoewel nog maar van korte duur natuurlijk, zijn de ervaringen met het functioneren van de beschreven structuur van de medezeggenschap ronduit positief. Als voordelen worden genoemd:

Een OR die écht medeverantwoordelijkheid draagt en zich ook verantwoordelijk voelt voor het reilen en zeilen van de onderneming. Minder obstakels en ogenschijnlijke tegenstellingen en minder ruis over en weer door directere communicatie. Er is ruimte ontstaan voor het hebben van verschillen van inzicht. Niet alleen tussen OR en MT overigens, maar ook tussen MT-leden, respectievelijk OR-leden onderling. Door het wegvallen van de spanning van de (politieke) tegenstellingen “mogen verschillende zienswijzen gewoon bestaan”. De vooringenomenheid is verdwenen.

OR en MT kunnen sneller reageren. Dit leidt tot een betere besturing van de eenheid.

De besluitvorming is efficiënter (minder vergadertijd), omdat het eigenlijk alleen nog maar om de inhoud gaat, niet meer om de procedures of formaliteiten.

De lijnen zijn korter naar de achterban. Er zijn meer mogelijkheden om initiatieven van de werkvloer rechtstreeks bespreekbaar te maken. Er vindt meer directe en open discussie plaats. Medewerkers worden meer geprikkeld om mee te denken. De werkwijze met voorbereiding in de clusters en tafels draagt daar aan bij.

Nadelen die men ervaart:

Het is niet voor iedereen even makkelijk om de noodzakelijk openheid en directheid van elkaar aanspreken te betrachten. Goed feedback geven is nodig. Die vaardigheid moet meer ontwikkeld worden.

Goed mee kunnen praten en elkaar begrijpen vergt meer kennis en inzicht (ook in managementvraagstukken) van OR-leden.

Het overzicht op alles wordt minder door het overlaten aan anderen bijvoorbeeld in de voorbereidingsgroepen. Daarnaast verdwijnt het houvast van regeltjes en afspraken.

Je moet de achterban duidelijk maken dat je als OR-lid niet op de stoel van de manager gaat zitten, maar op een andere manier zorgt voor aandacht voor de belangen van de medewerkers.

Als belangrijke voorwaarden voor het welslagen worden genoemd:

- geloof van alle betrokkenen dat de gezamenlijkheid in belangen groter zijn dan de verschillen;
- inleven in elkaar, zowel in de intenties als in kwaliteiten en kennis;
- openheid, vertrouwen en wederzijds respect zijn belangrijker dan formaliteiten en vastleggen;
- het ontwikkelen van kennis, inzicht en vaardigheden;
- je moet je niet overal mee willen bemoeien, maar zaken aan elkaar durven overlaten. Veel van het overleg vindt immers in de voorbereiding plaats.

Als een potentieel probleem wordt nog de omvang van het TROM-overleg gezien. Dat kan de efficiëntie van de besluitvorming hinderen. Een van de teamleiders heeft als oplossing daarvoor dat hij alleen komt als zijn aanwezigheid nodig is voor bepaalde punten. Zo niet, dan laat hij de besluitvorming in het TROM over aan zijn collega's. Een andere mogelijke oplossing zou kunnen liggen in het

vormen van een Dagelijks en Algemeen Bestuur. Een laatste mogelijkheid is dat dit potentiële probleem zichzelf oplost. Dat is de visie van het hoofd van de eenheid. "Als zelfsturing eenmaal echt van de grond komt, dan heb je eigenlijk perfecte communicatie. Wat is dan de toegevoegde waarde van een apart overleg nog? De taken van het TROM zullen steeds minder worden. Management en OR moeten steeds meer loslaten". Binnen de Belastingdienst Roermond is er al een voorbeeld van hoe dat kan werken. Er is een werkgroep bijzondere beloningen. Die werkgroep heeft het beleid vastgesteld ten aanzien van het omgaan met de bijzondere beloningen (een soort bonus). Deze werkgroep is samengesteld uit vertegenwoordigers vanuit elk team, aangewezen door de teamleden. Dat gaat dus geheel buiten het management en buiten de OR om. Zij hebben overigens voorgesteld dat de teams zelfstandig moeten besluiten hoe de bijzondere beloningen verdeeld moeten worden. Een mooi voorbeeld van directe medezeggenschap dus!

Hans Kommers

## 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 en 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

# Teamontwikkeling onder de loep!

Nieuw meetinstrument

Gemakkelijk en zelfstandig uit te voeren en geeft snel inzicht in de teamontwikkeling.

## Investeren in teamontwikkeling is investeren in organisatieontwikkeling

Investeren in teamontwikkeling is investeren in organisatieontwikkeling. Vanuit deze gedachte staat het thema teamontwikkeling hoog op de agenda van veel moderne organisaties en worden naast operationele doelstellingen steeds vaker ook doelstellingen ten aanzien van teamontwikkeling met elkaar afgesproken.

Om met elkaar vanuit hetzelfde kader zicht te hebben op de voortgang van het complexe ontwikkelingsproces, heeft de ST-GROEP een teamontwikkelingsmeter gemaakt. Door op een simpele manier antwoord te geven op een aantal stellingen, ontstaat hiermee een beeld van de status van de teamontwikkeling.

Hierbij wordt aandacht besteed aan de accenten:

- vaktechnische zelfstandigheid van het team;
- organisatorische zelfstandigheid van het team;
- samenwerking binnen het team;
- resultaatgerichtheid van het team.

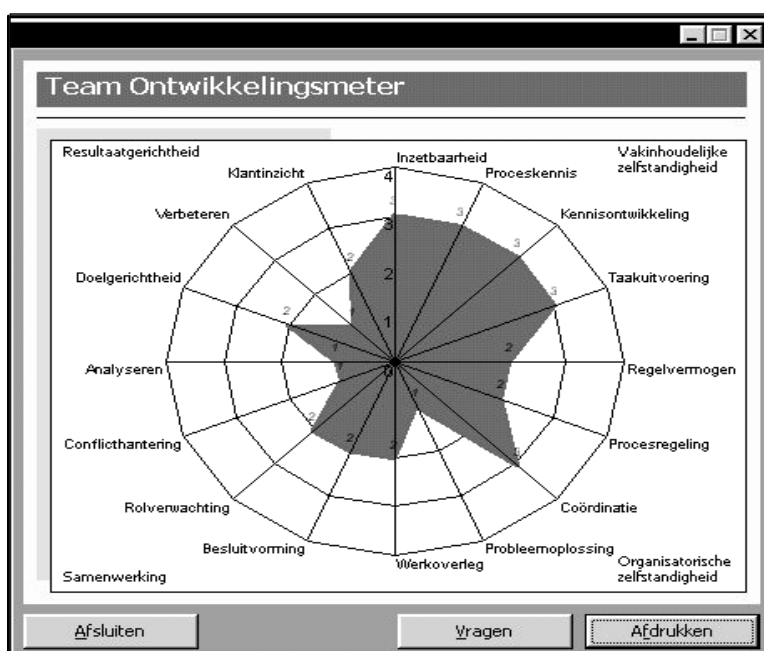
Zo kunnen metingen plaatsvinden op het niveau van een individu, team, afdeling en organisatie. Ook kan door een herhaling van metingen de ontwikkeling in de loop van de tijd zichtbaar gemaakt worden. Op basis van de metingen kunnen teams aan de slag om hun eigen teamontwikkelingsplan op te stellen, zelf de voortgang ervan te bewaken en te leren van de ontwikkeling van andere teams. Hierbij zijn bedrijfsspecifieke aanpassingen mogelijk.

## Wilt u gebruik maken van dit instrument?

Voor meer informatie over de toepassingsmogelijkheden en de prijs dan kunt u contact opnemen met de ST-GROEP. Tel.nr.073-5112401



Figuur 1 Beantwoorden van de stellingen



Figuur 2 Foto van het resultaat

**Werkconferentie****'Werken met zelfsturende teams'**

10 en 11 maart

2 en 3 juni

Kosten: € 1.075,00

**Werkconferentie****'Zelfsturing voor teamleden'**

blok I                      blok II

17 en 18 april            30 mei

Kosten: € 825,00

**Leergang****'Leidinggeven aan organisatieverandering'**

blok I:    avond 14 en 15,16,17 januari

blok II:    12,13,14 februari

blok I:    avond 13 en 14,15,16 mei

blok II:    18,19,20 juni

Kosten: € 3000,00

**Werkconferentie****'Het organiseren van kennisintensieve processen'**

1 en 2 april

Kosten: € 1.075,00

**Leergang****'Leidinggeven aan zelfsturende teams'**

blok I                      blok II                      blok III

20+21 febr.            27 +28 maart.        28+ 29 april

14+15 april            19+20 mei            16+17 juni

Kosten: € 2.650,00

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

Van alle opleidingen kunt u een brochure aanvragen. Daarin wordt het doel, de doelgroep, het programma en alle overige informatie in beschreven.

Door middel van pagina 20 kunt u deze brochure bestellen. Natuurlijk kan het ook telefonisch, per e-mail of via onze website bestellen.

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'**

**ST-GROEP  
WENST U  
HET ALLERBESTE  
VOOR TWEEDUIZENDDRIE**

# De levende organisatie

## Over leven en leren in een turbulente omgeving

Auteur: Arie de Geus

Uitgever: Scriptum Management, Schiedam 1999 (2e gewijzigde druk)

ISBN: 0 5594 083 6

De meeste ondernemingen overleven op lange termijn de grote veranderingen en concurrentie niet: de gemiddelde levensverwachting van een bedrijf, onafhankelijk van grootte, is slechts 12,5 jaar. Zelfs grote, multinationale ondernemingen kennen een hoog sterftcijfer en gaan na gemiddeld 40 tot 50 jaar ter ziele. Dit blijkt uit een onderzoek naar het succes van lang overlevende ondernemingen dat De Geus e.a. voor Shell hebben gedaan. De Geus komt in deze tijd van winstmaximalisatie en beursgerichtheid tot een verassende conclusie: "Veel bedrijven gaan ter ziele omdat hun managers zich laten leiden door de economische activiteit van het produceren van goederen en diensten en vergeten dat de ware aard van hun organisaties een gemeenschap van mensen is". Volgens de Geus is kapitaal in tegenstelling tot vroeger niet schaars meer, maar is de hersencapaciteit van mensen de kritische succesfactor geworden. De benutting van het menselijk potentieel (en niet zo zeer de economische factoren) is het belangrijkste succescriterium voor het overleven van bedrijven. In 'De Levende Onderneming' zet de schrijver uiteen wat deze lang overlevende ondernemingen onderscheidt van andere organisaties.

---

DE HERSENCAPACITEIT VAN  
MENSEN IS DE KRITISCHE  
SUCCEFACTOR

---

### De economische en levende ondernemingen

De Geus maakt onderscheid tussen '*economische bedrijven*' die uitsluitend in zaken zijn om zoveel mogelijk rendement te creëren voor een kleine groep mensen en '*levende bedrijven*' die tot doel hebben te groeien en zichzelf in stand te houden als een levende

gemeenschap van mensen. De Geus maakt duidelijk dat levende ondernemingen bestaan om te overleven, en economische ondernemingen bestaan om winst te behalen. Het levende bedrijf heeft volgens de Geus tot doel te overleven en zichzelf te verbeteren door zijn potentieel te verbeteren en zo groot te worden als het kan. Ondernemingen die bestaan om te overleven boeken op de lange termijn de beste resultaten, zo laat hij zien.

Er zijn een paar opmerkelijke voorbeelden van ondernemingen die de tand des tijds al eeuwen doorstaan. De Geus geeft de lezer een aantal wijze lessen die te leren zijn uit het onderzoek dat hij voor Shell deed. Hij kenschetst de lang overlevende organisatie als een bedrijf:

- dat leren centraal stelt om te overleven;
  - met personeel dat zich met het bedrijf identificeert;
  - met een management dat tolerant is en openstaat voor de wereld waarin men leeft;
  - en dat financieel behoudend is.
- De bovenstaande kenmerken werkt hij in het vervolg van het boek verder uit.

### Gevoeligheid voor de omgeving

Een onderneming moet, volgens de Geus, sensitief zijn voor zijn omgeving, omdat dit voor een organisatie mogelijkheden schept om te kunnen leren en zich aan te passen aan veranderingen (het vermogen om te leren). Het overleven van een onderneming hangt in sterke mate af van de sensitiviteit van haar medewerkers voor de ontwikkelingen in de omgeving. Het ontplooiën van het menselijk potentieel is een voorwaarde voor leren en anticiperen op omgevingsontwikkelingen. De Geus geeft aan, dat het leervermogen kan worden vergroot middels scenarioplanning. Signalen uit de omgeving worden namelijk eerder gesignaleerd als ze betrekking hebben op een optie die de organisatie al eerder uitgewerkt heeft. Hoe eerder de ontwikkelingen kunnen worden voorzien, des te

beter kan de organisatie met haar beleid hierop inspelen. Planning betekent hier niet het traditioneel verminderen van onzekerheid (de illusie van zekerheid), maar het beter kunnen interpreteren van mogelijke 'ondenkbare' toekomsten.

### **Samenhang en identiteit**

De Geus beschouwt een organisatie als een levend wezen (Persona), dat weer opgebouwd is uit andere kleine levende delen met een eigen identiteit, die op zich staande personae vormen, maar de gemeenschappelijke waarden van de onderneming delen. Deze holistische kijk op organisaties impliceert dat een bedrijf optimaal floreert als de meeste kleinere eenheden redelijk toegewijd zijn aan de overleving en het potentieel van het geheel. Dat maakt de onderneming krachtig en flexibel. Volgens De Geus is van belang, dat er binnen een organisatie een goede samenhang is tussen de waarden van de individuele medewerkers en die van het bedrijf, zonder dat het bedrijf tot een eenheidsworst verwordt. Om dit verder aan te scherpen gebruikt hij de terminologie: eenheid in diversiteit. Hiermee bedoelt de schrijver, dat een organisatie een eenheid vormt en dat tegelijkertijd de verschillende kwaliteiten van medewerkers optimaal worden benut. Het succes van een onderneming hangt af van de mate waarin de onderneming in staat is om een levende gemeenschap op te bouwen, waarin ruimte is voor individuele verschillen en openheid om deze verschillen te bespreken en af te zetten tegen de mogelijk aan te passen gemeenschappelijke waarden.

### **Tolerantie en decentralisatie**

Tolerantie kan worden omschreven als het vermogen om constructieve relaties op te bouwen met andere eenheden binnen het bedrijf en daarbuiten. Een belangrijke voorwaarde voor leren en innoveren is het creëren van ruimte en voldoende ontmoetingskansen (sociale overdracht) tussen medewerkers onderling en met hun omgeving. Ruimte geven wordt echter veelal gezien als verlies van efficiency of zelfs samenhang. De Geus is van mening, dat veel managers ondanks de groeiende populariteit van decentralisatie en empowerment, het daarmee gepaard gaande verlies aan controle niet op het spel durven te zetten. Levende ondernemingen blijken volgens hem tolerant te zijn. Zij beperken

zich niet tot de kernactiviteiten en kerncompetenties. Levende ondernemingen kennen geen monocultuur, maar overleven juist dankzij diversificatie (De Geus noemt dit de ecologie). Wellicht met iets minder winst op de korte termijn, maar het maakt ze minder kwetsbaar voor veranderingen. Een levende onderneming is tolerant, omdat het ruimte biedt aan nieuw initiatief, dat meestal ontstaat van onderop in plaats van dat het opgelegd is van bovenaf. Een levende onderneming heeft volgens de schrijver geen strategie, maar *doet* aan strategie. Dat wil zeggen dat de strategie continu in beweging is: "Het leven is het pad dat je baant terwijl je loopt". Een levende onderneming creëert randvoorwaarden voor het veranderen en vernieuwen.

---

## WAAROM LATEN WE BEDRIJVEN NIET GE- WOON TERZIELE GAAN?

---

### **Behoudend financieel beleid**

Levende ondernemingen hebben volgens de Geus het vermogen om de eigen groei en ontwikkeling op doelmatige wijze te beheren (Evolutie). Het overleven van bedrijven valt of staat met de wijze waarop ze omspringen met hun middelen: mensen, geld en informatie. Levende ondernemingen worden gekenmerkt door een behoudend financieel beleid. Nieuwe activiteiten blijken met name met eigen geld gefinancierd, de groei is niet onstuimig met als doel winstmaximalisatie op de korte termijn. De levende onderneming is bezorgd over de snelheid en de kwaliteit van de groei: draagt deze voldoende bij aan de evolutie van het bedrijf. De managers van deze bedrijven zitten tussen twee vuren: het snelle geld van de aandeelhouder die winstmaximalisatie wil zien op korte termijn versus het zorgvuldig omspringen met de gemeenschap en het bedrijf. Uit onderzoek blijkt dat visionaire ondernemingen die lang blijven bestaan op de lange termijn een veel hoger gemiddeld rendement behalen dan een puur economisch gedreven onderneming. De Geus maakt hiermee een opvallend statement naar de aandeelhouders die gaan voor het snelle geld.



---

## MACHT: NIEMAND MOET ER TEVEEL VAN HEBBEN

---

Terecht stelt de Geus zich de vraag, waarom we bedrijven niet gewoon ter ziele moeten laten gaan. In de praktijk blijkt dat het ter ziele gaan van een bedrijf een hoge prijs heeft: financieel, maar ook voor de gecreëerde gemeenschap van medewerkers, klanten, toeleveranciers en de maatschappij (denk hierbij bijvoorbeeld aan Enron). Een vermindering van het aantal bedrijven dat ter ziele gaat lijkt voor alle partijen voordelig.

**Leidinggeven in een levende onderneming**

Een levende onderneming besturen vraagt, zo stelt de Geus, een andere manier van leidinggeven. Traditioneel ligt de macht besloten bij een beperkte groep topmanagers. Te veel geconcentreerde macht beperkt echter, dat de onderneming leert en nieuwe kennis creëert. "Macht: niemand moet er teveel van hebben". Maar de meeste managers vinden het moeilijk om macht te delen. Hoewel velen de mond vol hebben van participatie en decentralisatie, blijkt het in de praktijk erg moeilijk te zijn om het streven naar beheersing los te laten. Veel managers voelen hun ego gestreeld als zij gevraagd worden om richting te bepalen of om de beslissing te nemen. De Geus pleit voor een bestuur dat geen belemmering vormt voor het maximaliseren van het potentieel in de onderneming.

### **Idealist of realist?**

Wellicht denkt u: "Dat klinkt allemaal wel mooi, maar in deze tijd van crisis heb ik andere zorgen aan mijn hoofd." Het op dit moment ongunstig financiële klimaat maakt het pleidooi van De Geus om niet de economische, maar de ecologische uitgangspunten voor ondernemen te hanteren wat idealistisch. De praktische manager vraagt zich waarschijnlijk af wat hij hier mee kan. En dat is nu net het aardige van dit boek: het geeft handvatten voor het optimaliseren van het menselijk potentieel, waardoor u uw organisatie flexibeler en innovatiever zult maken. Dat zal zich op termijn vertalen in betere resultaten. Het begint daarbij bij uzelf als leidinggevende: bent u in staat de ruimte

voor leren te bieden, durft u verschillen toe te laten en uw medewerkers uit te dagen na te denken over gemeenschappelijke waarden voor uw onderneming. Indien u dit aanspreekt is dit boek voldoende inspiratie om met deze manier van leidinggeven te experimenteren.

Daarnaast biedt het gedachtegoed van de Geus een aardig tegenwicht aan enkele uitwassen op de beurs van de laatste tijd. Ik doel hiermee op het kunstmatig oppoetsen van de winstcijfers door topmanagers, die hiermee hun bonussen en opties goed kunnen verzilveren. Het effect is dat het wantrouwen van de aandeelhouder toeneemt. Dit heeft bij een aantal ondernemingen geleid tot een voortijdig faillissement. Daarmee gaan omvangrijke werkgemeenschappen ten onder, wat een groot verlies is voor vele betrokken partijen.

Jos van Jaarsveld

## Heeft de vakbond nog toekomst?

'Bonden en werkgevers bereiken sociaal akkoord met kabinet'. Met koppen van deze strekking berichtten enkele kranten onlangs over het sociaal akkoord dat tot stand kwam in het najaarsoverleg. In de aanloop naar het najaarsoverleg trokken werkgevers en werknemers gezamenlijk op tegen het kabinet Balkenende, om een lange termijn akkoord te behalen. Wat werkgevers en werknemers verenigde waren hun gezamenlijke belangen. Beide partijen waren ontevreden over het beleid van het kabinet dat aanstuurde op afschaffing van het spaarloon, afschaffing van duizenden Melkertbanen en ook nog eens onvoldoende maatregelen zou willen nemen om de economie te stimuleren. Het najaarsoverleg resulteerde uiteindelijk in een korte termijn akkoord, met loonkostenbeheersing als centrale thema. Uiteindelijk kon geen van de partijen om dit akkoord heen, omdat de economische terugval anders niet te stoppen zou zijn.

Bonden en werkgevers trokken in het najaarsoverleg gezamenlijk op. Het leek dus wel snor te zitten in hun onderlinge relatie. Maar schijn bedriegt. In augustus van dit jaar stelde VNO-NCW-voorzitter Schraven, de rol van de vakbeweging nog ter discussie. Hij liet weten, dat hij overwoog om de vakbonden buitenspel te zetten bij CAO-onderhandelingen. Hij betwijfelde openlijk of de vakbonden nog wel voldoende representatief zijn om zaken te doen in de onderhandelingen. Hij opperde dan ook de mogelijkheid dat werkgevers in de toekomst afspraken maken met ondernemingsraden. De vakbonden reageerden, zoals verwacht, boos en geprikkeld op deze opmerkingen van Schraven. Vakbondbestuurders deden zijn opmerkingen af met uitspraken als: "Hij doet nu een beetje stoer nu er een rechts kabinet is" of "Schraven wil kennelijk dat we nu naar zijn pijpen gaan dansen. Maar dat verrekken we!". Deze reactie is gedeeltelijk te begrijpen, omdat het er op lijkt alsof werkgevers op deze wijze voor een dubbeltje op de eerste rij willen komen te zitten. Wat mij betreft was de reactie echter wat al te gemakkelijk en emotioneel.

Tot op heden is er vanuit vakbondskringen nog niet serieus ingegaan op de stelling van werkgevers. En dat is jammer, want er is toch meer aan de hand, dan alleen een 'stoere' opstelling van werkgeversbonzen. Er spelen in onze maatschappij een aantal zaken die bij vakbonden vragen om aandacht en een nieuwe visie op de toekomst. Enerzijds heeft dit te maken met de individualisering en emancipatie van de werknemer in onze samenleving. Mensen zijn steeds beter in staat om voor zichzelf op te komen en blijken dan ook zeer goed in staat om bij vraagstukken richting hun werkgever, al dan niet met behulp van commerciële specialisten, hun eigen boontjes te doppen. Medewerkers sluiten zich tegenwoordig dan ook niet meer zo snel aan bij een vakbond. Dit is terug te zien in het aantal mensen dat lid is van de vakbond. Het aantal leden van de vakcentrales FNV, CNV en MHP is van 29 procent in 1999 gedaald tot 24 procent van de beroepsbevolking in 2001. Vooral jongeren voelen zich niet of nauwelijks aangetrokken tot een vakbond. Het ledenbestand van de FNV bijvoorbeeld vergriest in snel tempo. Daarmee zijn de kaderleden (de leden die de bond vertegenwoordigen op de werkvloer) geen goede afspiegeling meer van het personeel. Een ondernemingsraad of ander orgaan kan dan een betere vertegenwoordiging zijn voor de werknemers.

Een andere ontwikkeling is, dat de belangen van managers en werknemers binnen een onderneming in de loop der jaren steeds meer naar elkaar zijn gegroeid. Werknemers worden steeds meer betrokken bij strategievorming, beleidsbepaling en de implementatie van nieuwe plannen. Niet dat de belangen van aandeelhouder en werknemer niet meer verschillend zijn. De focus ligt echter minder nadrukkelijk op de tegenstelling en meer op het gezamenlijk belang van continuïteit en groei van de onderneming. Binnen organisaties wordt op verschillende wijzen vormgegeven aan participatie. Een daarvan is de toename van werknemersparticipatie in aandelen. Dit laatste verschijnsel is illustratief voor de verminderde kloof tussen werkgever

en werknemer. Veel werknemers gaan tegenwoordig niet meer uit van het bijna vanzelfsprekende wij-zij denken van het verleden. Het poldermodel is daarmee ook van toepassing geworden binnen de muren van de organisatie. Medewerkers hebben daardoor steeds minder behoefte aan een externe partij die hun belangen behartigt. Daarmee verliest de vakbond ook haar voedingsbodem.

Betekent dit nu, dat de rol van de vakbond op korte termijn al is uitgespeeld? Waarschijnlijk niet. De vakbond speelt nog een nuttige rol daar waar de belangen van werkgevers en werknemers nog te veel uit de pas lopen. Ondernemingsraden bijvoorbeeld zullen op korte termijn nog niet CAO-onderhandelingen kunnen voeren. Daarvoor is de positie van OR-leden als werknemer richting hun werkgever nog te kwetsbaar en

hebben ze bovendien vaak een gebrek aan kennis en onderhandelingsvaardigheid. Maar wat niet is kan nog komen. En met het voortschrijden van de emancipatie van werknemers en het groeien van partnership binnen organisaties, zullen vakbonden zich toch echt op hun rol moeten bezinnen. Wellicht ligt er voor bonden een schone taak weggelegd om actief de totstandkoming van vormen van partnership te gaan stimuleren. Hoe het ook zij, hopelijk heeft de 'stoere' taal van de werkgevers hen wel aan het denken gezet.

Rob Pere

---

## 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 en 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

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

Graag ontvang ik informatie over de volgende opleidingen:

- Werkconferentie 'Werken met zelfsturende teams'
- Leergang 'Leidinggeven 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.....

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

