

Panta Rhei is
een uitgave van
de ST-GROEP

April 2003
jaargang 13
nummer 1

ISSN 1568-9344

Van de redactie

Deze nieuwe uitgave van de Panta Rhei opent met een artikel over het veranderingsproces bij het sorteercentrum van TPG Post in Nieuwegein. Pim Südmeier geeft in het vervolgartikel aan, hoe men in veranderingstrajecten kan komen tot een goede integratie van organisatie- en ICT-vernieuwing. In de boekbespreking staat het boek 'Vrije Ruimte: filosoferen in organisaties' van Kessels e.a. centraal. Tenslotte stelt Pierre van Amelsvoort in de column het beleid van veel organisaties ten aanzien van een nadere recessie ter discussie.

De weg naar een optimale balans tussen kwaliteit, kosten en kwaliteit van de arbeid
Voorpagina

ICT en Sociotechniek op één lijn
Pagina 6

Boekbespreking: Vrije ruimte: filosoferen in organisaties
Pagina 14

Column: Kommer en kwel
Pagina 18

De weg naar een optimale balans tussen kwaliteit, kosten en kwaliteit van de arbeid

Het veranderingsproces bij het Sorteercentrum van TPG Post in Nieuwegein



TPG Post is in beweging! Nadat in 1995 de Business Unit Distributie haar eerste stappen zette richting een nieuwe organisatievorm, volgt sinds eind vorige eeuw ook de Business Unit Sortering Brieven. Het Sorteercentrum Brieven Nieuwegein is één van de zes Sorteercentra Brieven in Nederland. Sinds mei 2001 is hier een veranderingstraject ingezet, dat tot op de dag van vandaag nog steeds voortgang vindt. In dit artikel wordt aan de hand van een interview met projectmanager John Ummenthum verslag gedaan van de aanpak van het veranderingstraject en de ervaringen tot nu toe.

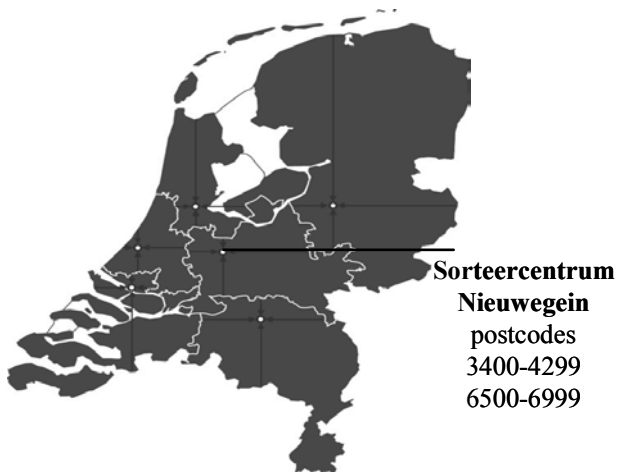
De organisatie

TPG Post maakt samen met TNT onderdeel uit van TPG. TPG verleent post, express en logistieke diensten. TPG heeft vestigingen in 62 landen en kan met recht een wereldwijde speler worden genoemd. Met haar 150.000 medewerkers is de onderneming actief in meer dan 200 landen.

TPG Post is de grootste leverancier van postdiensten in Nederland, die elke dag 23 miljoen brieven, reclamedrukwerk en pakjes verzamelt, sorteert, vervoert en bezorgt. TPG Post is een groot bedrijf met ongeveer 57.000 medewerkers. Hiervan werkt ongeveer eenderde bij de post-sortering van brieven en pakketten, en ongeveer tweederde is medewerker bij de postbezorging.

De core-business van het sorteercentrum is het sorteren van post. De totale hoeveelheid te sorteren post bestaat uit een 24-uurs en een 48-uurs poststroom. Beiden bestaan uit kleine post (brieven en briefkaarten), grote post (A4 formaat) en de overige poststroom (alles wat afwijkt van de vorige formaten tot aan een schoenendoos). De 24-uurs poststroom is de post die vandaag verzonden wordt en morgen aan dient te komen. De 48-uurs post wordt speciaal aangeleverd en moet vervolgens binnen twee dagen worden bezorgd. Deze tweedeling heeft consequenties voor de timing van de post-sortering. De 24 uren post wordt 's avonds en 's nachts verwerkt en de 48-uurs post voornamelijk overdag. Dit maakt een sorteercentrum een 24-uurs

Nieuwsbrief van de Sociotechnische Organisatie Adviesgroep. Panta Rhei verschijnt gemiddeld vier maal per jaar en wordt gratis toegezonden. Als u de Panta Rhei wilt ontvangen kunt u contact met ons opnemen, Parallelweg West 54 C, 5251 JG Vlijmen. Tel. 073 5112401, fax 073 5112355, info@st-groep.nl. website: www.st-groep.nl. Redactie: Pierre van Amelsvoort, Rob Pere en Elly Lemmers.



Figuur 1 Overzicht van de sorteercentra

bedrijf. Zowel de 24-uur sortering als de 48-uur sortering kennen twee sorteerslagen. Nederland is opgebouwd uit 6 regio's. Elke regio heeft een sorteercentrum (zie figuur 1). Tijdens de eerste sorteerslag wordt de post uit het eigen gebied gesorteerd. Na deze sorteerslag zal een gedeelte van de post in het eigen sorteercentrum blijven en de rest van de post zal worden vervoerd naar de overige vijf sorteercentra. De post die is blijven staan, samen met de post die door de andere sorteercentra wordt aangeleverd, wordt vervolgens dieper gesorteerd. Van hieruit wordt de post binnen de eigen regio naar de verschillende distributievestigingen vervoerd om te worden bezorgd door de postbodes.

Verandernoodzaak

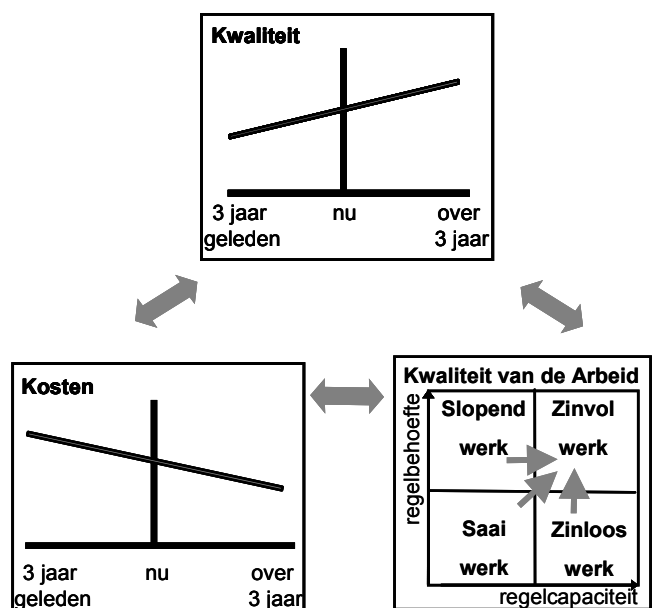
Hoewel er lange tijd niet een directe noodzaak leek te zijn om te veranderen, het bedrijfsresultaat was en is immers goed, is er sinds het besluit om te automatiseren in 1995 wel degelijk een aanleiding ontstaan. Om in de toekomst een gezond bedrijf te blijven, is het van belang om de kosten niet alleen te beheersen maar ook te matigen. TPG Post heeft de laatste jaren al sterk kostenefficiënt gewerkt, maar de verbetering moet blijvend zijn om de opkomende concurrentie voor te blijven en volumedalingen door bijvoorbeeld intensiever gebruik van e-mail en het minder frequent sturen van bijvoorbeeld bankafschriften. Om efficiënt te blijven werken is onder andere een groot gedeelte van het sorteerproces geautomatiseerd. Door deze automatiseringsslag is het werk binnen een sorteercentrum drastisch veranderd. John Ummenthum hierover: "Bij het inrichten van het geheel nieuwe sorteerproces zagen we de beweging dat de automatisering 'Post' van een sterk mensenbedrijf een sterk geautomatiseerd bedrijf leek te maken. Als een soort natuurlijk

evenwicht is toen in samenspraak met de Medezeggenschapsraad gezocht naar een organisatievorm die ook recht doet aan het aspect 'Kwaliteit van de Arbeid'. Op landelijk niveau is toen besloten dat Sortering Teamgericht werken (TGW) bij onze sorteercentra wil invoeren. De manier waarop dit gebeurt, is aan de sorteercentra zelf overgelaten."

Doelstellingen en veranderaanpak

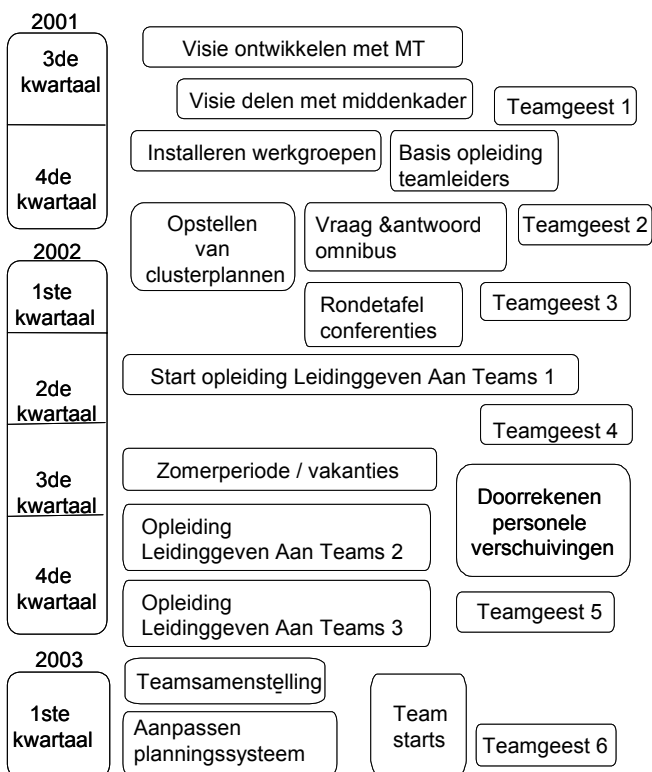
De doelstelling van het veranderproces is in het sorteerproces een zo hoog mogelijke Kwaliteit (de juiste brief moet uiteindelijk binnen de afgesproken tijd bij de juiste geadresseerde worden bezorgd) te leveren tegen beheersbare Kosten met een optimale Kwaliteit van de Arbeid (de drie K's), zie figuur 2.

Het management ziet in TGW de manier om aan al deze drie doelstellingen invulling te geven. Door middel van TGW streeft men er naar het werk van de medewerkers aantrekkelijker te maken (meer variatie, invloed en overzicht). Het gevolg hiervan zou onder andere kunnen zijn dat het ziekteverzuim omlaag gaat wat natuurlijk minder kosten betekent. Verder denkt het management met TGW het werk slimmer te kunnen organiseren (door meer accent te leggen op het organiseren omtrent een werkpakket met één of twee machines, in plaats van organiseren over de hele stroom post) waardoor er sneller kan worden omgegaan met storingen en problemen en waardoor men het werk efficiënter kan doen met minder

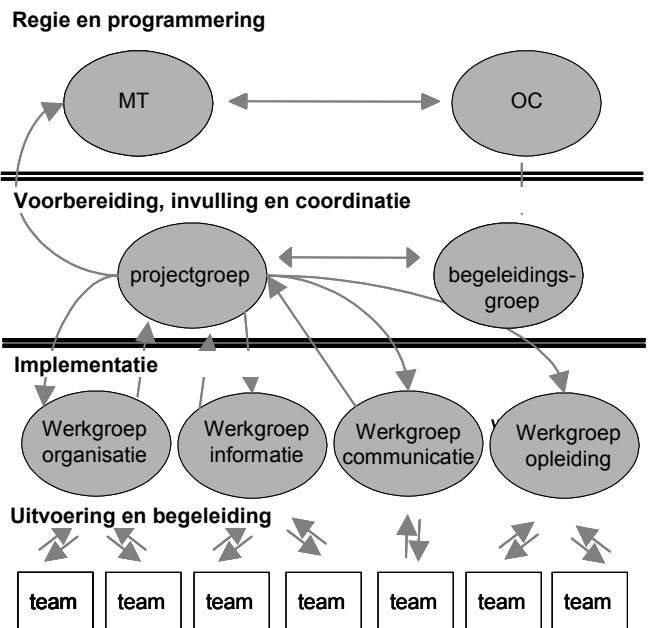


Figuur 2 De doelstellingen van het Sorteercentrum Nieuwegein: de drie K's

kosten. TGW kan er tot slot aan bijdragen, dat iedereen meer inzicht in het totale proces en zijn / haar bijdrage in dat proces krijgt. De verwachting is dat meer resultaatsturing & terugkoppeling op teamniveau binnen het sorteercentrum de betrokkenheid van de medewerkers bij het product Post zal vergroten. Dit heeft uiteindelijk weer positieve effecten voor de kwaliteit van de dienstverlening. Om deze visie te concretiseren is er in 2001 met het gehele MT een visiedocument geschreven met daarin de leidende principes (box op pagina 5). John Ummenthum over die tijd: "Ik ben in mei 2001 gestart en direct betrokken bij het opstellen van een visiedocument. Een belangrijk facet hierin was, dat het sorteercentrum Nieuwegein op weg naar de toekomst conform het TGW-concept zou worden ingericht. Er is toen de keuze gemaakt om de invoering van dit concept door een projectmanager te laten begeleiden. Mijn insteek was en is het sorteercentrum te helpen de goede dingen te doen. Als voorbeeld noem ik, dat men naar de totaalwerking van zijn organisatie durft te kijken en daar de goede stappen in weet te zetten. In het begin hebben we ons geconcentreerd op de inrichting van onze processen. De indeling in de clusters Klein, Groot en Overig is hiervan het zichtbare resultaat. Mijn bijdrage in de vorm van ondersteuning, begeleiding en advisering lag



Figuur 3 Chronologisch overzicht van het veranderingstraject



Figuur 4 De veranderorganisatie

op dat moment vooral bij de vraag, hoe de organisatie binnen het TGW-concept eruit zou kunnen zien. Het construeren van een scherp beeld hiervan was noodzakelijk om het TGW-concept een kans van slagen te geven.

Om invulling te geven aan de visie is er gekeken wat er integraal moet veranderen om van de oude organisatie naar de gewenste organisatie te bewegen. Deze beweging is te categoriseren in een aantal programmalijnen van het veranderingsprogramma. In figuur 3 is een globaal chronologisch overzicht weergegeven van de stappen in het veranderingstraject. De programmalijnen vormen de aandachtsgebieden van het veranderingsproces waaraan gelijktijdig gewerkt moet worden. Zo is er een programmalijn Structuur en Arbeid die gericht is op het verkrijgen van de wenselijke structuur van de organisatie met daarin de voorwaarde voor gevarieerd werk. Er is een programmalijn Cultuur en Leiderschap die de focus moet vergroten op de gewenste cultuur waarin het leidinggevend kader natuurlijk een belangrijke voortrekkers rol heeft. Verder is er een programmalijn Informatie om ervoor te zorgen dat ondersteunende informatiesystemen tijdig worden aangepast voor de toekomstige organisatie. Tot slot is er een programmalijn Communicatie ten behoeve van het informeren van alle medewerkers over de voortgang van het veranderingstraject.

De veranderorganisatie

Tegelijkertijd met de komst van de projectmanager is er tevens een beheersorganisatie in het le-

ven geroepen om het veranderingstraject te programmeren en regisseren. De veranderorganisatie bestaat uit de projectgroep TGW met als belangrijkste taak het bewaken en coördineren van alle TGW-activiteiten. Tevens is de projectgroep de linking-pin tussen enerzijds het management en anderzijds de overige werkgroepen Communicatie, Opleiding, Organisatie en Informatie (zie figuur 4).

De werkgroepen, die elk aan één van de programmalijnen zijn gekoppeld, bestaan telkens uit een mix van bedrijfsleiders, productieteamleiders, stafmedewerkers en productiemedewerkers. Elke werkgroep wordt begeleid door een adviseur van de ST-GROEP. Vanuit de veranderorganisatie (de projectgroep en de verschillende werkgroepen) zijn er veel acties geïnitieerd. Hieronder worden de activiteiten van de verschillende werkgroepen nog kort toegelicht.

DE WERKGROEP ORGANISATIE

De voornaamste taak van de werkgroep organisatie is te adviseren over de inrichting van de organisatie volgens de principes van TGW die zijn vastgesteld in het visiedocument. Eén van de adviezen van de werkgroep organisatie is, om het sorteerproces van de stroompost in te richten op de drie hoofdstromen - de clusters kleine post, grote post en overige post. Hiervoor is gekozen om meer focus te creëren op de afzonderlijke poststromen en mensen meer direct te koppelen en verantwoordelijk te maken voor één soort post (Groot, Klein of Overig). Op alle dagdelen (shifts) wordt de poststroom per cluster verdeeld over een aantal teams. Een team Groot bijvoorbeeld, heeft in de avond één sorteermachine en sorteert één evenredig deel van de poststroom 1^{ste} sortering 24 uurs post. Na de keuze van het feitelijk opsplitsen van de drie clusters is er in elk cluster met de betrokken leidinggevenden een eigen clusterplan gemaakt. In deze clusterplannen is opgenomen wat de werkpakketten voor de teams inhouden over de vier shifts (1^{ste} en 2^{de} sortering 24-uurs post en de 1^{ste} en 2^{de} sortering 48-uurs post), hoeveel mensen elk team heeft om een gedeelte van de gehele poststroom te verwerken en binnen welke tijden dit gerealiseerd moet worden. Om dit ontwerpproces toch in elk cluster op een zelfde manier te laten verlopen is er gebruik gemaakt van een zogenaamd routeboek. In het routeboek is een opdracht vanuit het management opgenomen om invulling te geven aan de structuur binnen het cluster. Verder worden de organisatieprincipes nogmaals kort toegelicht en zijn er in het routeboek een aantal werkbladen opgenomen. In deze werk-

bladen staan een aantal concrete deelopdrachten met bijbehorende invulformats. Zo kon er gestructureerd nagedacht worden over de werkpakketten, de regelmogelijkheden voor de teams, de overlegstructuur en welke voorwaardenscheppende maatregelen er genomen moeten worden voor een succesvolle verandering.

DE WERKGROEP COMMUNICATIE

"De belangrijkste taak van de werkgroep communicatie is de medewerkers van het sorteercentrum te informeren over de doelstellingen en voortgang van het project TGW. De uitgave van de 'Nieuwsbrief' en de 'Teamgeest' alsook een 'Vraag en Antwoord Omnibus' voor leidinggevenden zijn hiervan belangrijke voorbeelden", aldus Ummenthum. Daarnaast heeft de werkgroep ook een belangrijke bijdrage geleverd in de organisatie van rondetafel bijeenkomsten voor alle medewerkers (zie figuur 5). Tijdens deze bijeenkomsten zijn de medewerkers op een actieve manier op de hoogte gebracht van de clusterplannen.



Figuur 5 Ronde tafel conferentie

DE WERKGROEP OPLEIDING

Deze werkgroep houdt zich bezig met het bedenken en opzetten van opleidingen ten behoeve van het veranderingstraject. Ummenthum: "De werkgroep heeft onder andere de opleiding Leidinggeven aan Teams (LAT) opgezet. Daarnaast levert deze werkgroep een belangrijke bijdrage aan het opleidingsprogramma voor het uitvoeren van regeltaken, bestemd voor medewerkers".

DE WERKGROEP INFORMATIE

De werkgroep informatie, tot slot, heeft tot taak voorstellen te doen over de informatievoorziening aan teams in het kader van TGW. Het gaat hier-

bij over informatie gekoppeld aan het proces. De werkgroep adviseert niet alleen over hoe de bestuurlijke informatiesystemen zoals plannings-systemen moeten worden aangepast, ook heeft werkgroep meegedacht over prestatie-indicatoren voor de teams.

RESULTATEN TOT NU TOE

Vanuit de werkgroepen zijn er veel acties ondernomen waarbij veel mensen inspraak hebben gehad, zijn opgeleid of geïnformeerd. Het veranderingstraject is op dit moment in een fase beland waarin de teams daadwerkelijk gaan beginnen. John Ummenthum over de resultaten tot nu toe: "Als we beneden over de werkvloer lopen, dan kunnen we zien dat er zaken veranderd zijn. Ik durf de stelling aan, dat het bewustzijn van medewerk(st)ers ten aanzien van het werkpakket aanzienlijk is toegenomen. Hoewel deze ontwikkeling nog in de kinderschoenen staat, weten de medewerk(st)ers nu beter wat ze moeten doen, op welk proces ze worden ingezet en wat daarbij van hen wordt verwacht. De inrichting van het proces heeft aan deze ontwikkeling een belangrijke impuls gegeven. De kernen van de teams die er nu zijn, deden dat drie jaar geleden ook al met elkaar. Maar de verandering is nu, dat ze mede verantwoordelijk worden gemaakt voor het proces. We zitten nu in de fase dat we planningsafspraken (resultaatafspraken) maken met productie-teamleiders. De volgende stap is dat de productie-teamleiders een vertaling van de planningsafspraken met hun medewerk(st)ers gaan maken: dit verwachten we van elkaar, en dit verwachten we van jullie.

Daarnaast is de zelfstandigheid van de leidinggevendenden gegroeid. De procesresultaten over 2002 – Kwaliteit en Kosten - zijn absoluut van een goed niveau. Voor een deel valt dit resultaat toe te schrijven aan de toegenomen zelfstandigheid van de leidinggevendenden. Een mooi voorbeeld hiervan vind ik, dat de productieteamleiders steeds meer de postverwerkingsstrategie van het proces overdag, 's avonds of 's nachts zelf al gaan bepalen. Door aan de leidinggevendenden duidelijke kaders mee te geven, willen we in Nieuwegein bereiken dat ze beter in staat zijn de medewerk(st)ers binnen die kaders zelfstandig het werk te laten doen. Daar komt nog bij, dat we bewust bezig zijn de leidinggevendenden zodanig toe te rusten en op te leiden dat ze de medewerk(st)ers kunnen stimuleren hun verantwoordelijkheid te nemen. Dit vraagt een andere manier van leidinggeven dan alleen maar de medewerk(st)ers aan een machine in te zetten en te zeggen: 'draai' of 'keer'. De inzet is

Box De leidende principes van het Sorteerbeidrijf Nieuwegein

Wij streven naar een zo *eenvoudig mogelijke organisatie*. We organiseren rondom processen. Regeltaken worden zo laag mogelijk in de organisatie uitgevoerd.

Teams vormen de bouwstenen op alle niveaus in de organisatie. De leden van het team zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor concrete doelen op basis van een herkenbaar en afgebakend werkpakket.

Onze *informatiesystemen* zijn *ondersteunend* aan de gewenste organisatie. Samenwerking en resultaatgerichtheid worden bevorderd en decentrale regelmogelijkheden worden ondersteund door informatiesystemen die de teams van de voor hun nodige informatie voorzien.

De *mensen* in onze organisatie zijn *betrokken* bij het werk. Van alle medewerkers verwachten wij dat zij samenwerken en zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten van hun team. Iedereen zet zich naar eigen kunnen in voor eigen vakmanschap, flexibiliteit, leren en verbeteren.

Onze *cultuur* wordt gekenmerkt door *resultaatgerichtheid, openheid en mensgerichtheid*. Er wordt bij ons met plezier gewerkt.

Leidinggevendenden geven het voorbeeld. Zij werken als een team en durven los te laten zonder medewerkers te laten vallen. Zij vervullen in balans drie rollen: leiden, coachen en managen.

nu: dit wordt van jullie verwacht; wat heb je nodig om dat goed te kunnen doen?"

Naast de bovengenoemde resultaten op procesniveau; Kwaliteit en Kosten, zijn er volgens John Ummenthum ook al winsten geboekt op het gebied van de Kwaliteit van de Arbeid: "Geconstateerd kan worden dat het ziekteverzuim voor Nieuwegein stabiel en laag is. Hiervoor kunnen de nodige credits worden toegeschreven aan het ziekteverzuimproject dat we hebben opgestart. Maar ik ben er van overtuigd, dat de omgeving die TGW biedt, hier absoluut ook een bijdrage aan levert. Daarnaast hebben medewerk(st)ers in het laatste medewerkers motivatieonderzoek (MMO) aangegeven dat ze meer willen worden betrokken bij het werk. De 'cockpits' (prestatie-informatieborden) die langzamerhand steeds meer in beeld komen, helpen hierbij. Dit geldt ook voor 'de Teamgeest', de folders over TGW, en de informatiebijeenkomsten TGW in maart 2002. Je merkt nu dat kritiek meer voorkomt uit betrokkenheid dan uit onverschilligheid. Dit is winst die je onder de K van Kwaliteit van de Arbeid kunt scharen.

Eén van de belangrijkste opdrachten voor dit jaar is dan ook om de verbeteringen op de Kwaliteit van de Arbeid zichtbaar te maken, bijvoorbeeld middels een MMO”.

Terugblik en verwachtingen voor 2003

"Kijkend naar onze targets aan het begin van het traject, hebben we aangestuurd op 31 december 2002 als de termijn waarop alle teamstart-ups afgerond moeten zijn”, aldus Ummenthum. “Dat wordt nu naar alle waarschijnlijkheid 1 april 2003. Als je de omvang en complexiteit van dit project in aanmerking neemt, dan vind ik dat we, met een langere doorlooptijd van één kwartaal, goed werk hebben geleverd. Het management-team heeft de handschoen goed opgepakt, en heeft de feedback die ze hebben gekregen over het algemeen goed benut. Voor mijn gevoel laat de snelheid waarin het veranderingstraject zich ontwikkelt, zich niet altijd managen. Soms gaan dingen te snel. Een voorbeeld hiervan is, dat na de informatiebijeenkomsten van maart 2002 in het Jacobitheater, heel veel energie in het sorteercentrum aanwezig was bij leidinggevend en medewerk(st)ers. Het eerste deel van de opleiding ‘Leidinggeven Aan Teams’ (LAT) versterkte dit gevoel alleen maar, vooral bij de leidinggevend en. Als project TGW hebben we dit echter laten lopen vanwege de zomervakantie, wat in mijn ogen geen schoonheidsprijs verdient. Ik heb nog geen helder beeld voor ogen, hoe we dat wel hadden moeten

aanpakken, maar we moeten wel iets met dit gegeven doen”.

Tot slot vroegen we John Ummenthum over wat hij verwacht voor dit jaar: "Dit jaar wordt voor de leidinggevend en een vervolg van de LAT-opleidingen gehouden, terwijl voor de medewerk(st)ers TGW, en vooral de teamontwikkeling, na de teamstart-ups pas echt gaat beginnen. Daarnaast staat de certificering van medewerk(st)ers vanuit het opleidingsplan en het HRM-programma ‘Investeren In Mensen (IIM) centraal’, waarbij het streven is, dat iedere medewerk(st)er aan het eind van dit jaar een certificaat als vakman/vakvrouw heeft. Tevens moeten op dat moment de TGW-gerichte modules in ieder geval beschikbaar zijn". Verder zijn we van plan: de TeamOntwikkelingsMeter (er is een monitor ontwikkelt waarmee de voortgang in de teamontwikkeling kan worden bijgehouden) te gaan uitzetten, een team-mmo (dit is een verkort medewerkers motivatie onderzoek op teamniveau) te houden en de teaminformatiesystemen verder te optimaliseren. Kortom, er is nog veel te doen!"

Met dank aan John Ummenthum (projectmanager bij TPG Post)

Charlie Munster (Teamlid Sorteermachine Klein en eindredacteur van 'de Teamgeest')
Brend Seinen

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
drs. Peggy Goris
Daan Herman
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
Tel: 073 5112401—Fax: 073 5112355
info@st-groep.nl—www.st-groep.nl

ICT en Sociotechniek op één lijn

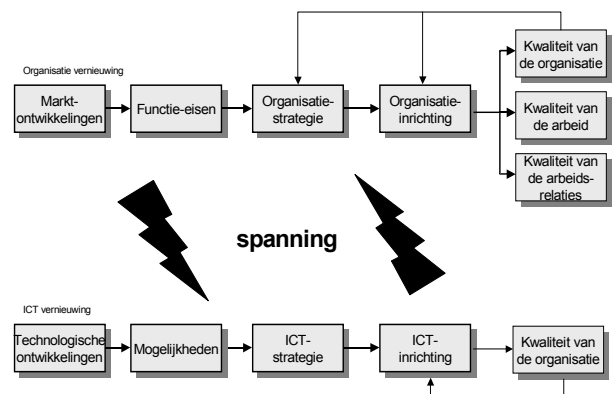
Pim Sudmeier

Moderne organisaties komen tot het besef dat voorspelbaarheid, massaproductie en stabiliteit, termen zijn uit een ver verleden. Steeds meer krijgen zij te maken met fluctuaties van de klantvraag, onvoorspelbare bewegingen in de markt, specifieke eisen aan producten of diensten en mondige ‘eigenwijze’ medewerkers. Om slagvaardig te kunnen reageren op deze veranderingen kiezen veel organisaties voor een fundamentele vernieuwing van hun manier van organiseren en informatiseren. Hierbij worden slimmere manieren van organiseren en nieuwe vormen van ICT gecombineerd tot concurrentiewapen. In de praktijk blijkt de kracht van deze combinatie als concurrentiewapen vaak tegen te vallen. Het combineren van vernieuwende organisatieconcepten, zoals de moderne sociotechniek, met nieuwe ICT-systemen (ERP, workflow, e-business, datawarehousing, groupware etc.), blijkt een complexe opgave te zijn. Na langdurige ontwikkeling en moeizame implementatietrajecten, worden organisaties opgescheept met nieuwe ICT-systemen die onvoldoende aansluiten op hun specifieke informatiebehoeften.

Een belangrijke oorzaak voor het niet slagen van deze integrale vernieuwing, kan liggen in het schijnbare conflict tussen de uitgangspunten die gehanteerd worden bij de organisatievormgeving en –ontwikkeling aan de ene kant en de ICT-inrichting aan de andere. Daarnaast ziet men dat ICT en organisatievernieuwing vaak los van elkaar, in gescheiden trajecten, plaatsvindt. Juist deze scheiding leidt tot problemen. Keuzes die gemaakt worden in het ene traject kunnen vergaande consequenties hebben voor het andere. Het blijkt hierdoor moeilijk te zijn om coherentie aan te brengen tussen deze samenhangende vraagstukken. In dit artikel wordt een aanzet gegeven om tot een betere integratie van organisatie- en ICT-vernieuwing te komen. Hiervoor zullen eerst de principes van de moderne sociotechniek worden vergeleken met de principes van veel (traditionele) ICT-vernieuwingen. Vervolgens wordt een kader geschetst die handvatten biedt voor een betere integratie van organisatie- en ICT-vernieuwing. Hierbij zullen tevens een aantal voorbeelden worden geschetst van moderne ICT-toepassingen die goed aansluiten bij de eisen van moderne organisaties.

De principes vergeleken

Op basis van het credo “Anything, anyone, anyplace, anytime, any device”, worden ICT-systemen ingericht om klanten op een snelle en brede manier te bedienen. Een zo hoog mogelijke efficiency en flexibiliteit staan bij de ontwikkeling en invoering centraal. De huidige ICT-systemen



Figuur 1 Spanning door de scheiding van organisatie- en ICT-vernieuwing

kunnen de hoge ambities waarmaken, omdat ze niet alleen processen binnen één organisatie kunnen stroomlijnen maar zelfs de hele keten of bedrijfskolom met elkaar weten te verbinden. Er bestaan bijna oneindig veel mogelijkheden om klanten, leveranciers, processen, medewerkers, management en aandeelhouders optimaal op elkaar af te stemmen. Indien de mogelijkheden van de moderne ICT-systemen goed worden toegepast, bieden zij de organisatie een krachtig middel om de dynamiek van het huidige ondernemingsklimaat, te kunnen weerstaan.

Om dit te kunnen bewerkstelligen wordt vaak de insteek gekozen om bedrijfsprocessen, vanuit een technisch perspectief te analyseren, te ontvlechten in aspectmatige deelprocessen en te vertalen in een rationeel en triviaal functionerend infor-

matiesysteem. Hierbij wordt de functionele basisstructuur van het ICT-systeem als uitgangspunt genomen. Jammer genoeg ziet men vaak dat organisatorische wensen ondergeschikt zijn aan technische mogelijkheden, waardoor de benodigde flexibiliteit niet kan worden gecreëerd. Verder wordt bij het ontwerpen en invoeren van deze systemen, vaak weinig aandacht besteed aan participatie en acceptatie en de gevolgen voor de inhoud van werk en sociale interactie van medewerkers binnen de organisatie. Het komt bij ICT-vernieuingsprocessen vaak dan ook niet tot doorbreken en veranderen van traditionele of bureaucratische manieren van organiseren. Sterker nog; de inrichting van veel informatiesystemen versterkt deze juist (Govers, 2003 en Lieshout, 2002).

Als we een vergelijking gaan maken tussen de organisatieprincipes van de moderne sociotechniek, die zich juist richt op het ontbureaucratiseren van organisaties, en de toepassing daarvan binnen ICT, ontstaat het volgende beeld.

Procesgericht organiseren: bij de moderne sociotechniek ligt de focus op het organiseren rondom complete processen en afgeronde werkpakketten met een duidelijke koppeling naar klanten. Hierdoor wordt de complexiteit binnen de organisatie gereduceerd en is het mogelijk transparante verantwoordelijkheidsgebieden te creëren, gekoppeld aan concrete doelen. Verder biedt de organisatievormgeving een basis voor brede, gevarieerde en zinvolle taken.

ICT EN PROCESGERICHT ORGANISEREN

De structuur van veel ICT-systemen is vaak functioneel ingericht. Door de gestandaardiseerde modulaire en functionele opbouw van veel ICT-systemen, worden veel meer de verschillende deelprocessen in plaats van het totale proces van "zand tot klant" als uitgangspunt van de inrichting genomen. Modulegewijs wordt inhoud gegeven aan aspecten zoals verkoop, inkoop, productie-/project planning, materiaalbeheer etc. Tijdens de implementatie van ICT-systemen wordt vanuit deze verschillende functionaliteiten geredeneerd en ontworpen. Hierdoor ontstaat een geïntegreerd systeem waarin alle deelprocessen op elkaar worden afgestemd binnen een sterk gestandaardiseerd kader. De structuur van het systeem dwingt de organisatie als het ware te kiezen voor een functioneel geconcentreerde werkwijze en een hoge mate van standaardisatie. Hierdoor is het vaak

lastig om afzonderlijke processen met hun specifieke kenmerken binnen het systeem te herkennen en effectief te ondersteunen. Verder leidt de functionele inrichting van ICT-systemen tot concentratie van gelijksoortige activiteiten binnen afzonderlijke functies en afdelingen. De mogelijkheid om met meerdere mensen een afgeronde taak uit te voeren, wordt hierdoor al tijdens het ontwerpen van de structuur van het informatiesysteem uitgesloten. Hierdoor ziet men het aantal afstemmingsrelaties tussen afdelingen stijgen om problemen die ontstaan tijdens de orderafhandeling, weer op één lijn te krijgen. Organisaties beschikken wel sneller over informatie, maar kunnen hem over het gehele proces bezien, niet sneller verwerken om tot goede besluiten, keuzes of ingrepen te komen.

Horizontale coördinatie en afstemming: directe horizontale afstemming en coördinatie staan binnen de sociotechniek centraal. De basis hiervoor zijn de interne en externe klant-leverancier relaties. Er vindt een interactieve informatie-uitwisseling plaats gericht op eisen van de klant, voorwaarden van de leverancier, het maken van afspraken, het volgen van marktbevingen, feedback op prestaties etc. Leiding faciliteert bij conflictsituaties.

ICT EN HORIZONTALE COÖRDINATIE EN AFSTEMMING

In tegenstelling tot de focus van de moderne sociotechniek op horizontale afstemming en coördinatie, versterken veel ICT-systemen juist de verticale afstemming en coördinatie. De meeste systemen worden opgebouwd vanuit de gedachte dat uiteindelijk de directeur of de centrale planningsafdeling met een druk op de knop, in één keer alle relevante stuurinformatie op zijn scherm moet kunnen toveren. De stuur- en prestatie-informatie wordt vanuit de verschillende afdelingen en units van onderuit gestapeld, zodat het overzicht over de gang van zaken van de totale organisatie alleen centraal in de top aanwezig is. Dit wordt in het ICT-systeem geborgd door verschillende autorisatieniveaus te onderkennen. Het bijsturen van de organisatie vindt door deze manier van informatieverwerking top-down plaats; de aparte afdelingen worden los van elkaar aangestuurd op basis van conclusies die het management of de centrale planning (zij hebben totaaloverzicht) heeft getrokken. Deze manier van verticaal sturen en coördineren duurt vaak lang en is kwalitatief lager, omdat het management wel over alle informatie beschikt maar de specifieke situatie op de werkplek vaak moeilijk kan inschatten. Verder

wordt op deze manier het leervermogen van de organisatie ondermijnd en komen veel operationele problemen in de top terecht.

Zelfsturing en integraal management: regelvermogen wordt zoveel mogelijk belegd op de plek waar afwijkingen zich voordoen en problemen integraal moeten worden bijgestuurd. Dit betekent in de praktijk vaak een decentralisatie van staf en ondersteunende activiteiten gecombineerd met het vergroten van het regelvermogen van teams in het primaire proces en teams van leidinggevend. Dit vergroot de beheersbaarheid van het proces en verhoogt de flexibiliteit om in te spelen op de wensen van de klant.

ICT, ZELFSTURING, INTEGRAAL MANAGEMENT

De mogelijkheden om bij procesafwijking gericht in te grijpen, zijn voor een groot deel afhankelijk van de vorm en de inhoud van het ICT-systeem. Tijdens het ontwerpen van het systeem wordt vaak weinig rekening gehouden met de regel mogelijkheden in relatie tot de regelnoodzaak van het proces. Indien het werkproces complex en dynamisch is zal de noodzaak tot proces(bij)sturing toenemen. Er moet voldoende speelruimte aanwezig zijn binnen het informatiesysteem om als werknemer of groep van werknemers, in te grijpen en het proces bij te sturen. Omdat men zich bij de inrichting van het systeem vaak laat leiden door de functionele modules van het systeem, worden deze regel- en bijsturingmogelijkheden vaak niet centraal in het primaire proces belegd, maar juist centraal bij leiding, staf of ondersteuning. Ook zorgt de neiging tot standaardisatie van veel ICT-systemen, voor een extra spanning. Speciale situaties met bepaalde klanten dwingen organisaties vaak om het net iets anders te doen dan de standaard manier van werken. Als het informatiesysteem deze noodzakelijke speelruimte niet toelaat, heeft dit negatieve gevolgen voor de flexibiliteit en mate van invloed van het team. Verder vindt, door op deze manier besturing en coördinatie in te richten, sturing feitelijk aspectmatig en op afstand plaats. Vraagstukken die in feite vanuit samenhang bekeken moeten worden, worden opgesplitst en in verschillende onderdelen van het systeem belegd. Als dit het geval is wordt het systeem vaak als belemmerend en stressverhogend gezien, omdat de mogelijkheden niet toereikend zijn om de juiste informatie te verzamelen, integraal bij te sturen en problemen op te lossen.

Teamwerk: Teams zijn de kleinste bouwstenen van de organisatie, zowel in het primaire-, het ondersteunende als het leidinggevende proces. Het werken vanuit gezamenlijke doelen stimuleert resultaatgerichtheid en effectieve samenwerking wat middels gerichte teamontwikkeling continu wordt verbeterd.

ICT EN TEAMWERK

Bij het ontwikkelen en inrichten van ICT-systemen worden teams niet gezien als kleinste resultaatverantwoordelijke bouwstenen van de organisatie. In plaats daarvan wordt meestal de hark van het organigram als uitgangspunt genomen. De operationele, ondersteunende en leidinggevende teams hebben geen identiteit binnen het systeem. Verder is het moeilijk het systeem zo in te richten dat alle specifieke wensen van de teams daadwerkelijk worden ondersteund. De rigiditeit van veel ICT-systemen biedt te weinig ruimte om de unieke informatiebehoefte van de verschillende teams op te vangen en de teamontwikkeling te ondersteunen.

Besluitvorming op basis van partnership: de moderne sociotechniek streeft naar een vorm van besluitvorming op basis van partnership. Dit principe is gericht op collectieve verantwoordelijkheid, betrokkenheid en participatie. Zowel bij strategische, tactische als operationele besluitvorming hebben teams en leidinggevend een grote mate van invloed.

ICT EN PARTNERSHIP BIJ BESLUITVORMING

Veel ICT-systemen zijn niet ingericht op openheid van informatie voor alle delen van de organisatie. Het ondersteunen van teams en leidinggevend bij het gezamenlijk bepalen van de strategische, tactische en operationele keuzes is niet het uitgangspunt van de inrichting van het systeem. De toegang tot informatie om strategische en tactische besluiten te kunnen nemen, blijft vaak beperkt tot management en specialistische staf en ondersteuning.

Resultaatsturing: Terugkoppeling van resultaten vergroot betrokkenheid en geeft een basis voor sturen en verbeteren. Doordat doelen gezamenlijk worden vastgesteld en door middel van eenvoudige instrumenten wordt teruggekoppeld, ontstaat focus en eigenaarschap.

ICT EN RESULTAATSTURING

Zelfs met de overvloed aan resultaatinformatie die door moderne ICT-systemen gegenereerd kan worden, verzuimen veel organisaties vaak een vertaalslag naar teamniveau te maken. De terugkoppeling van prestaties op afdelings- en organisatie-niveau is goed mogelijk, maar op de specifieke bijdrage van teams is het systeem niet ingericht. Doordat veel specifieke prestatie-informatie alleen aan het management beschikbaar gesteld wordt en niet vrij toegankelijk is, is het voor teams moeilijk een eigen kijk op hun prestaties te creëren. Daarnaast zijn beschikbare systemen te moeilijk in het gebruik waardoor de benaderbaarheid van de prestatie-informatie laag is.

Systemen ondersteunen en stimuleren: de systemen sluiten aan op de organisatieprincipes en stimuleren het gewenste gedrag. Betrokkenen spelen een centrale rol bij de ontwikkeling en aanpassing van systemen.

ICT ONDERSTEUNT EN STIMULEERT

De oriëntatie van veel ICT-systemen is gericht op controle en beheersing van de bedrijfsprocessen. De sturing en feedback vinden dan ook vaak plaats vanuit deze oriëntatie. De manier waarop mensen bestuurd worden vertaald zich vaak direct door in het gedrag. Gezien de vaak anonieme aansturing/besturing door het systeem moet men er voor waken dat betrokkenheid daalt en men zich minder verantwoordelijk gaat voelen voor prestaties die worden teruggekoppeld. Men moet voorkomen dat het systeem als excuus voor vertoond gedrag en (niet) geleverde prestaties gebruikt gaat worden. Daarnaast heeft ICT een grote impact op de onderlinge samenwerking en afstemming binnen organisaties. Een vaak gehoord probleem bij het werken met ICT-systemen is, dat onderlinge afstemming voor een groot deel ondergaan en gestuurd wordt door het systeem, waardoor emotionele en sociale afstemming en communicatie bijna niet meer aan de orde zijn. Het proces wordt van orderacceptatie en werkopdracht tot aan voortgangsrapportage geactiveerd en afgehandeld binnen het systeem. Communicatie vindt plaats door het versturen van opdrachten binnen het systeem. Fysieke afstemming is in principe veel minder nodig waardoor formele maar ook informele betrokkenheid bij elkaars werk voor een deel verloren gaat.

De verantwoordelijkheid voor het bijstellen en

(her)inrichten van ICT-systemen is vaak een verantwoordelijkheid van het management en de ICT-afdeling. Met name de impact die de besluiten hebben (wijzigingen in de ene module van het systeem werken door in andere modules) en de hoge mate van expertkennis die nodig is om de systemen te veranderen en beheren, creëren situaties waarin teams weinig invloed hebben op de inrichting en bijstelling van de systemen. Eigenaarschap voor de systemen wordt hierdoor niet alleen gevoelsmatig maar ook feitelijk weggeorganiseerd van de teams die de systemen gebruiken.

Tabel Vergelijking tussen de sociotechnische en ICT-principes

	sociotechnische organisatie vernieuwing	ICT-vernieuwing
Uitgangspunten	<ul style="list-style-type: none">- procesgericht organiseren- zelfsturing- horizontaal organiseren- integraal management- resultaatgericht teamwork (feedback van micro naar macro)- systemen faciliteren- partnership in besluitvorming	<ul style="list-style-type: none">- functionele concentratie- standaardisatie/stabiliteit- hoge complexiteit- verticale sturing- aspectsturing/need to know- feedback van macro naar micro- systemen zijn leidend- lage participatie en eigenaarschap

Sociotechnische ICT-vernieuwing

De bovenstaande vergelijking geeft een grote kloof aan. Het lijkt bijna onmogelijk ICT-vernieuwingen te verenigen met de eisen die de moderne sociotechniek stelt. Een belangrijke vraag die opdoemt is of dit aan de ICT-systemen zelf ligt. Volgens de Sitter (1995) en van Lieshout (2002) is dit zeker niet het geval. Zij geven aan dat moderne ICT-systemen als SAP, Peoplesoft, workflow- en groupware systemen in principe ruimte genoeg bieden om volgens de uitgangspunten van de moderne sociotechniek ingericht en gebruikt te worden. Juist de technische ontwikkelingen van de laatste tijd, bieden steeds meer speelruimte voor organisaties om systemen te creëren die passen bij hun specifieke wensen.

De sleutel tot de verbinding zit in de manier waarop met de systemen wordt omgegaan. Dit geldt zowel voor het inhoudelijke aspect (met welke "bril op" het systeem wordt ingericht), als het veranderkundige aspect (met welke visie het ver-

anderingsproces “geprogrammeerd en geregistreerd wordt”). Als we proberen op een sociotechnische manier met ICT-vernieuwing om te gaan, moeten we zicht krijgen op:

- de informatiebehoefte van moderne organisaties;
- sociotechnische ontwerpprincipes voor ICT;
- passende vormen en toepassingen van ICT;
- het integreren van het ICT- en organisatievernieuwingsproces.

DE INFORMATIEBEHOEFTE VAN MODERNE ORGANISATIES

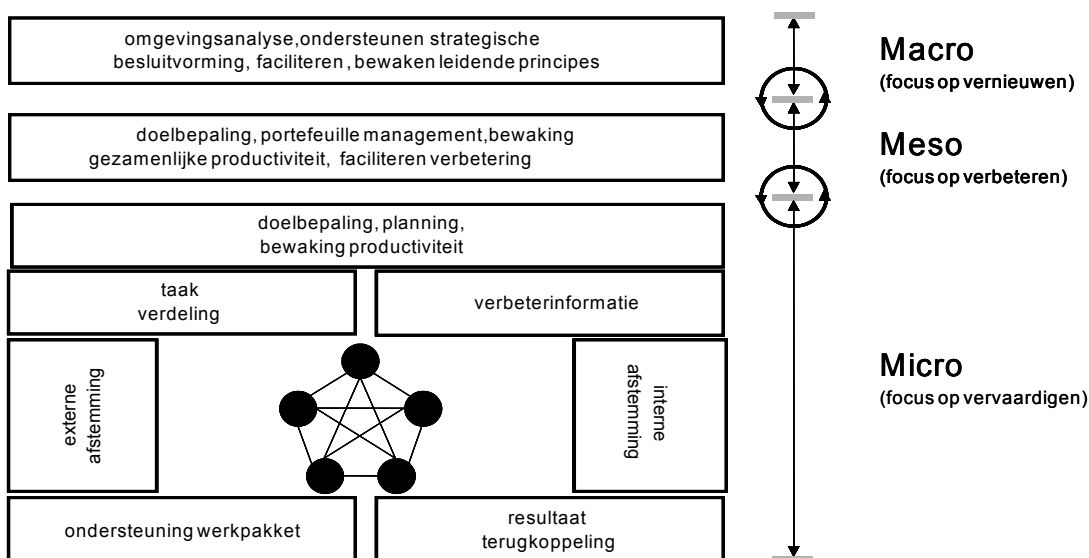
Effectieve systemen voor moderne organisaties gaan uit van het principe dat de informatievoorziening moet passen bij de informatiebehoefte van de kleinste bouwstenen van de organisatie; teams in het primaire proces en teams van leidinggevend. Hoe hoger en complexer de informatiebehoefte, hoe hoger de eisen die gesteld worden aan de gebruikte systemen.

Systemen die een rol spelen bij de informatievoorziening zijn:

- plannings- en besturingssystemen;
- rapportage- en informatiesystemen;
- regels en procedures (inclusief kwaliteitsstandaarden, wettelijke richtlijnen, werkmethoden etc.);
- technische systemen (gebruikte middelen door teams en de informatie die hier door wordt gegenereerd);
- personele systemen (opleidingsplannen, beoordeling, competentie management etc).

De informatiebehoefte van teams is afhankelijk van hun specifieke werkpakket en teamtaak en hun specifieke regelcapaciteit en bevoegdheden. In het algemeen kan gezegd worden dat moderne ICT-systemen invulling moeten geven aan:

1. Specifieke taken en verantwoordelijkheden binnen het procesgerichte werkpakket van het team (invoeren van productiegegevens, aanmaken van orders, invoeren van cliënten gericht op een eigen afgerond werkpakket etc).
2. Integrale stuur- en regelinformatie die aansluit bij de specifieke regelbehoefte van het team (planning, inzet, werkverdeling, kwaliteit, financiën etc.).
3. Terugkoppeling van resultaten op de belangrijkste doelstellingen (kwaliteit, kosten, tijd, productiviteit etc.).
4. Interactieve informatie-uitwisseling met (interne) klanten en leveranciers.
5. Het borgen, delen en ontwikkelen van kennis, kunde en leerervaringen binnen het team (fleximatrix, opleidingsplan, best practice etc).
6. Verbeterinformatie (bewaken, analyseren en verbeteren, teamjaarplannen en de voortgang hierop, kennisontwikkeling en het delen van informatie hierover, verbeterde werkmethoden etc.).
7. Informatie over de voortgang van de persoonlijke-, team- en organisatie-ontwikkeling (competentie-ontwikkeling, teamontwikkeling, cultuurontwikkeling, strategische ontwikkeling etc).



Figuur 3 Informatiebehoefte van moderne organisaties

Voor een goede integratie van ICT en sociotechnische organisatievernieuwing is het van belang dat de inrichting en ontwikkeling van de ICT-systemen aansluit bij het hierboven beschreven kader voor de informatiebehoefte van zelfsturende teams.

SOCIOTECHNISCHE ONTWERPPRINCIPES VOOR ICT

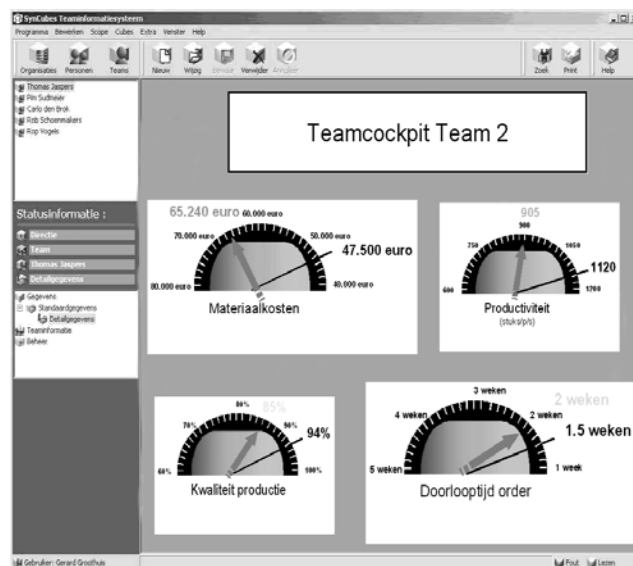
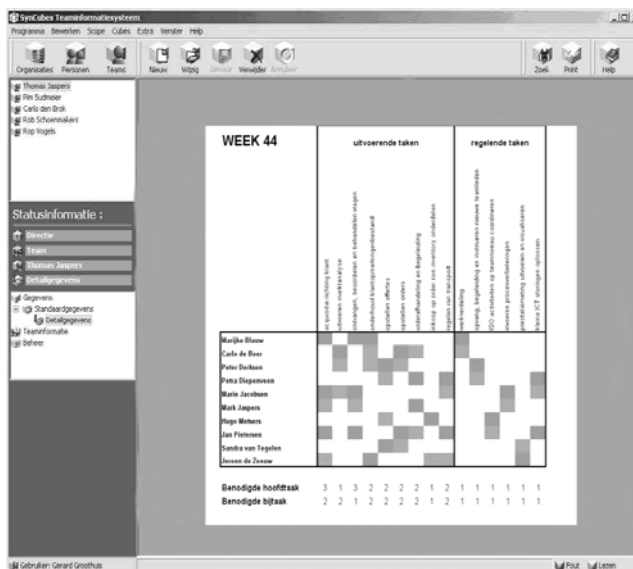
Om effectievere ICT-systemen te kunnen ontwikkelen en in te richten moet een set aan ontwerpprincipes gehanteerd worden die beter aansluit bij de principes van de moderne sociotechniek. Voorbeelden van deze ontwerpprincipes zijn:

1. De informatievoorziening sluit aan bij de verantwoordelijkheden (afgerond werkpakket) en de bevoegdheden (regeldomein) van het team.
2. De focus van de systemen is gericht op de teams in het primaire proces en worden dan ook van beneden naar boven opgebouwd.
3. Systemen zijn flexibel en makkelijk aan te passen aan de specifieke eisen van de teams.
4. Systemen zijn zelfstandig te gebruiken door teams.
5. Systemen zijn simpel en makkelijk toegankelijk.
6. Informatie is snel en op de juiste plaats voorhanden.
7. De informatievoorziening is zinvol en relevant
8. Systemen gaan uit van minimale kritische standaardisatie.
9. Systemen ondersteunen naast het vervaardigen ook het verbeteren (kennisdelen, verbetermanagement) en het vernieuwen (zoals het monitoren van de team en organisatieontwikkeling).

Door deze nieuwe set aan uitgangspunten te hanteren bij een ICT-vernieuwingstraject, is het mogelijk systemen te creëren die daadwerkelijk het zelfsturend vermogen van teams versterken en daarmee de slagvaardigheid van de organisatie verbeteren. Zij sluiten direct aan op de leidende principes van de sociotechniek zoals die in het begin van dit artikel zijn beschreven. Hieronder staan een aantal voorbeelden van systemen die goed voldoen aan het hierboven beschreven kader.

PASSENDE VORMEN EN TOEPASSINGEN VAN ICT

Vanuit de hoek van de informatiearchitectuur (conceptuele inrichting van systemen) en de systeemontwikkeling, komen vernieuwende signalen die aansluiten op de hierboven beschreven visie op informatiseren. De kern van deze ICT-toepassingen is gericht op het creëren van flexibele lokale informatiesystemen, met elkaar verbonden



Figuur 4 Voorbeelden van flexibele teaminstrumenten voor planning en inzet, kennisbeheer en prestatiebesturing

den door generieke management informatie- en besluitvormingstools (archipelinformatisering). Hiermee kan zowel de stabiele (productie en dienstverlening) als de dynamische (kennisintensieve, projectgerichte) informatiebehoefte op een snelle en efficiënte manier ondersteund worden. In het onderstaande figuur is schematisch weergegeven hoe een dergelijke configuratie van systemen er in de praktijk uit kan komen te zien. Ieder team beschikt hier over eigen flexibele ICT-systemen die ingericht zijn naar de specifieke informatiebehoefte van het team. Hiermee vindt de dagelijkse procesuitvoering en –sturing plaats en wordt ondersteuning geboden bij het verbeteren van het teamfunctioneren en de prestaties. Teams hebben eigen een planningstool, het verkoopsys-

teem is volgens hun specifieke eisen ingericht, krijgen hun eigen prestaties teruggekoppeld en sturen hun eigen specifieke logistieke acties aan. De onderlinge samenhang van de verschillende systemen biedt een optimale ondersteuning voor hun specifieke informatiebehoefte en is makkelijk zelfstandig aan te passen aan hun veranderende eisen. Daarnaast bestaat er een verbinding tussen teams. De informatie van de specifieke teams wordt "ontsloten" door datamanagementsystemen als Business Objects of Impromptu, die op flexibele wijze managementinformatie uit de afzonderlijke systemen genereren. Verder kan via eenvoudige kennissystemen en groupware, informatie en kennis gedeeld worden tussen teams, zodat op actieve wijze geleerd kan worden van elkaar.

Een zodanige inrichting en architectuur van ICT biedt veel speelruimte om aan de dynamische informatiebehoefte van de verschillende teams binnen de organisatie te kunnen voldoen. Uit onderzoek blijkt verder dat het specifiek ontwikkelen van maatwerk ICT-systemen goedkoper en effectiever is dan het op maat maken van grote integrale systemen als SAP en Peoplesoft (KPMG 2002).

CONCLUSIE: ICT-VERNIEUWING ALS INTEGRAAL ONDERDEEL VAN ORGANISATIEVERNIEUWING

Zoals reeds is beschreven, vormt de scheiding tussen ICT-vernieuwing en sociotechnische organisatievernieuwing een situatie die een hoop kansen laat liggen en elkaar zelfs tegen kan werken.

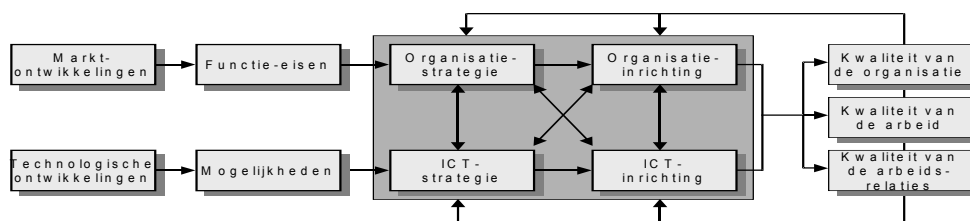
Om echte integrale strategievoering en organisatieverandering te realiseren is het noodzakelijk dat de afstemming tussen ICT en organisatie gezien wordt als één integraal vernieuwingsproces, volledig ingebed in de geldende besturingsstructuur. Organisatie en ICT zullen met grote regelmaat en benodigde vaardigheid met elkaar in gesprek moeten zijn om de gewenste bewegingen te kunnen managen. Modern management vraagt dus in sterke mate om afstemmings- en integratievermogen.

Hiermee bedoelen we niet alleen het vermogen om inhoudelijk de thema's aan elkaar te knopen maar ook het vermogen om een constructieve dialoog over de verbinding tussen ICT en organisatievraagstukken te kunnen voeren. Dit alles vanuit één visie op organiseren en informatiseren gebaseerd op de hierboven beschreven gemeenschappelijke uitgangspunten. Op deze manier kan integraal zowel de kwaliteit van de organisatie als de kwaliteit van de arbeid en arbeidsrelaties worden verbeterd. Het is dus zaak om reguliere mechanismen te hebben die de kans en het klimaat bieden om te leren als organisatie. Mensen die in een organisatie nadenken over organisatievraagstukken en over ICT-vraagstukken moeten gezamenlijk de kans krijgen om elkaars werelden beter te begrijpen. Dit moet actief worden georganiseerd. Bekwaamheid in het afstemmingsproces tussen ICT en organisatie is een kwaliteit die steeds belangrijker zal worden voor de moderne manager en adviseur. Een kwaliteit die - indien onvoldoende aanwezig - in ieder geval veel geld zal kosten door toedoen van dure ICT-trajecten die uiteindelijk nooit hun meerwaarde opleveren. Nog veel schadelijker echter is de strategisch voorsprong die concurrenten nemen die wel over deze kwaliteit beschikken.

Literatuur

- Govers, M.: *Met ERPsystemen op weg naar moderne bureaucratie?*, 2003
 Jaarsveld, J. van, *Resultaatgericht werken en zelfsturing, Het ontwikkelen en invoering van een prestatiesturingssysteem in zelfsturende teams*, ST-GROEP, Vlijmen, 1997.
 Lieshout, T.M. van: *Simple and effective : Designing information systems for modern organizations /* - [S.l. : s.n.], 2002
 Sitter, L.U. de: *Synergetisch produceren: human resources mobilisation in de produktie*, 1994

Integrale organisatie vernieuwing



Figuur 6 Integratie van de organisatie- en ICT-inrichting

Vrije ruimte: filosoferen in organisaties

Schrijvers: Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert

Uitgever: Boom, Amsterdam, 2002

ISBN: 905352827X

Inleiding

'Filosoferen doe je het beste in de kroeg met goede vrienden' is een opvatting die veel mensen delen. Dat het ook met collega's kan óp het werk is daarom voor veel mensen onvoorstelbaar. Maar Jos Kessels c.s. weten te overtuigen, dat we in onze tijd met belangstelling voor 'leerprocessen', 'kennismanagement' en 'communitybuilding' er goed aan doen om terug te grijpen naar vaardigheden uit een ver verleden.

De schrijvers houden een uitvoerig pleidooi voor de zogenaamde 'vrije ruimte' in een organisatie, de mogelijkheid om met elkaar van gedachten te wisselen over essentiële vragen. Hierbij is het van belang, dat we 'vrij' zijn en onze resultaatgerichte houding afleggen, afstand nemen van onze doelen en dagelijkse problemen en overgaan naar vragen van een andere orde, waar het ons om te doen is en ooit om begonnen is en dat we ons een spiegel durven voor te houden hoe wij hiernaar handelen. Dit filosoferen is daardoor zeker niet vrijblijvend, het gaat er juist om rekenschap af te leggen en verantwoordelijkheid te nemen en hierbij zaken op de spits te drijven. Vrije ruimte vraagt hierdoor niet alleen vrijgemaakte tijd om met elkaar te kunnen reflecteren, maar ook een bepaalde houding. Zo is er ruimte voor nodig om kwesties te verkennen in plaats van meteen op te lossen, een persoon te begrijpen in plaats van het meteen eens of oneens met hem te zijn en ook jezelf te durven verkennen in plaats van meteen een oordeel klaar te hebben. Door dit gezamenlijk onderzoek kun je je eigen visie ontwikkelen door je ideeën en beelden 'te scherpen' aan die van anderen, maar tegelijkertijd ook een gezamenlijke visie creëren. Dit vereist een aantal vaardigheden, de zogenaamde 'vrije kunsten' van het Trivium: de dialectica (het kunnen stellen van goede vragen), de retorica (kunnen overtuigen) en de grammatica (ideeën overtuigend kunnen vastleggen). Bij de oude Grieken ontstonden allerlei scholen hiervoor, omdat men een samenleving wilde die niet alleen op macht en traditie gestoeld was,

maar ook op gezag en overreding. Het was hierdoor niet alleen het recht van de vrije burger, maar ook de plicht om zich met de publieke zaak, het algemeen belang bezig te houden. Socrates richtte zich dan ook op zogenaamde substantiële kennis, de waarden en principes die we als uitgangspunten nemen en toetste of deze leidden tot 'het goede leven', het leven dat goed geleid is en tot persoonlijk en gezamenlijk 'floreren' leidt. Dit in tegenstelling tot de zogenaamde instrumentele kennis, die er op gericht is om bepaalde doelen of resultaten te bereiken en waarbij je dus niet 'vrij' of belangeloos bent. Bij de substantiële rationaliteit ben je vrij om zelf kaders en doelen te stellen. Door de vraag "door welke waarden en uitgangspunten we ons moeten laten leiden" en hierover visie en kaders te ontwikkelen is dit onderzoek direct verbonden aan *leaderschap*. Goed doordachte waarden en principes hebben gezag en autoriteit, leiden tot bezieling, geven energie en doen ons boven onszelf uitstijgen. Ze motiveren ons letterlijk door ons in beweging en tot handelen te zetten.

De 'vrije kunsten' van het trivium

In de hoofdstukken 2, 3, en 4 gaan de auteurs in op de drie disciplines van het Trivium. In hoofdstuk twee staat *dialectica* ('op zoek naar de rede') centraal. Dialectiek is letterlijk de kunst iets goed door te spreken, de kunst een dialoog te voeren. Bij een dialoog wordt rekenschap gevraagd van je denken en doen, de redenen of verklaring voor je handelen, oordeel of gevoel. Vervolgens worden deze redenen getoetst of deze voldoen of deugen en daarmee wordt geprobeerd fundamentele maatstaven vast te stellen. Een dialoog vereist daarmee vrije ruimte om zo'n onderzoek uit te kunnen voeren.

Dialogen verschillen op een aantal vlakken van een gemiddeld werkgesprek. Een werkgesprek is vaak op besluitvorming gericht en uiteindelijk kiest men voor één oplossing. Een dialoog is niet gericht op oplossingen en ziet hier zelfs van af. Verder worden bij een werkgesprek de onderlig-

gende opvattingen, normen of visies niet of nauwelijks onderzocht, terwijl een dialoog zich juist hier op richt. Tenslotte vereist een dialoog dat je je openstelt voor de ander en waardering voor zijn ideeën hebt, wat lastig, ergerlijk of zelfs pijnlijk kan zijn. Een dialoog is volgens de schrijvers dan ook te vergelijken met een goed gesprek met vrienden: deze waardeer je ook om hun anders zijn en je kunt het oneens zijn, zonder dat het de vriendschap aantast. Vrienden zeggen elkaar dingen, die je je door anderen niet laat zeggen: je laat je verdediging varen, zodat je je aangesproken kunt voelen. Je kunt van mening verschillen zonder dat de onderlinge verbondenheid aantast. Dat komt ook doordat het gesprek niet gericht is op een oplossing of antwoord. Er hoeft niets bereikt te worden, een kwestie doorpraten is al genoeg. Begrip kweken, zicht krijgen op hoe de ander de zaak bekijkt, is genoeg. Het gaat niet om 'winnen' of gelijk krijgen. Met behulp van een casus wordt vervolgens het proces van een dialoog beschreven en worden een aantal stappen weergegeven die je bij een dialoog kunt onderscheiden. Per stap worden specifieke aandachtspunten gegeven.

Het derde hoofdstuk gaat over *retorica*, vrijmoedig spreken. Retorica is het spiegelbeeld van dialectica. Retorica draait om frictie, strijd over opvattingen. Het gaat om poneren en opponeren, stelling durven nemen en je sterk maken voor iets en tegengas geven. Twistpunten worden uitvergroot en op de spits gedreven, opvattingen uitvergroot. Echter ook bij een goed betoog of debat is vrije ruimte nodig. Het vereist, dat je je eigen mening of opvattingen durft te laten zien en je los maakt van een gemakzuchtige conversatie. Het is de kunst je vrije ruimte niet te verliezen door je teveel met je standpunt te identificeren en dat je je teveel fixeert op je eigen ideeën. Je verliest dan het geheel uit het oog, er is dan geen ruimte voor andere perspectieven of het gelijk van de ander. De kunst is niet te vernauwen, ruimte te houden en je vrijheid niet te verliezen door een te grote gehechtheid aan je eigen gelijk: het mag geen persoonlijke strijd worden, slechts een strijd tussen opvattingen. Retorica wordt door de schrijvers dan ook vooral beschreven vanuit de invalshoek hoe een debat kan bijdragen aan een gezamenlijk onderzoek of leerproces, in plaats van een trucje of techniek om je eigen gelijk door te drijven. In het hoofdstuk worden nog enkele praktische handreikingen gedaan voor een goed betoog, middels een korte uiteenzetting van het (volgens Aristoteles) juist inzetten van de drie overtuigingsmiddelen waarover een mens kan beschikken, namelijk *logos*, de inhoudelijke argumentatie

en de innerlijke logica, *pathos*, je publiek kunnen raken of emoties oproepen en *ethos*, je integriteit, geloofwaardigheid en gezag als spreker. Beschreven wordt verder hoe je een debat kunt voorbereiden, organiseren en vormgeven en hoe je na een kort debat verder kunt gaan in een gemeenschappelijk onderzoek middels een dialoog.

Grammatica is de kunst van het schrijven, van het vinden van woorden die werken en indruk maken. Het gaat er volgens de schrijvers om ook nu weer de essentie te raken, door in 'het kleine verhaal' 'het grote verhaal' zichtbaar te maken, een raamwerk voor samenhang en richting, zin en betekenis, verleden en toekomst. Een tekst bezielt, doordat het boven zich uitstijgt en de inhoud binnen een context plaatst. Om zicht te krijgen op 'het grote verhaal' worden een aantal hulpmiddelen aangegeven. Zo kan een dialoog helpen om helder te krijgen waar het nu om draait en de essentie te zien van een bepaald vraagstuk. Verder wordt de techniek beschreven door in gesprek te gaan met de 'innerlijke stuurman', een personificatie van visie en gezag.

Meesterschap en leiderschap

In hoofdstuk 5 komt de *ethica* aan bod, de kunst goed te leven en het *meesterschap* dat daarbij nodig is. De vrije kunsten Dialectica, Retorica en Grammatica zijn geen doel op zich: het zijn vaardigheden, middelen om als doel 'het goede leven' te bereiken, een leven dat goed geleid is. Meesterschap is de kunst om goed te leven. Hierdoor wordt ook een goed leven voor anderen mogelijk gemaakt. Volgens Socrates weten wij allen dit al, maar hebben we het alleen niet helder voor ogen. We hebben er een intuïtief, maar onduidelijk besef van. Deze kennis kan uit onszelf opgediept worden, door ons zelf te onderzoeken. Meesterschap zit niet alleen in de juiste dingen doen, maar vooral in de manier waarop je dingen doet, in de handeling zelf, de aard en kwaliteit ervan, niet buiten de handeling. Volgens Aristoteles is het een zeker 'midden' te treffen, tussen wat voor jou een teveel of te weinig zou zijn. Meesterschap is volgens hem een karaktertoestand, een gewenning die je je eigen kunt maken. Je kunt deze ontwikkelen door na te denken over de keuzes die je maakt, systematisch te reflecteren. Ook ons niet-rationele deel, onze gewoonten en gevoelens, zijn te sturen en bij te stellen. In het juiste midden ben je 'werkelijk vrij', los van je eigen verkramptingen, fixaties en repeterende patronen. Middels een uitgebreide casus wordt beschreven hoe je het juiste midden kunt vinden door als oefening eerst door te schieten in een teveel, daarna tekort te

schieten in een te weinig en tenslotte het voor jouw optimale midden te bepalen.

In het laatste hoofdstuk wordt ingegaan op de publieke kant van meesterschap, *leiderschap*, en hoe je dit volgens de klassieke filosofen kunt ontwikkelen. Gewezen wordt op het belang van gezag en daarmee de noodzaak om je persoonlijk te ontwikkelen en 'in vorm' te komen. In vorm zijn betekent dat de drie centra van motivatie, hoofd (verstand, waarheid), hart (vuur, ambitie, erkenning) en buik (alles wat aangenaam is, fysieke behoeften) ieder voor zich en onderling goed in balans zijn (het juiste midden: niet teveel of te weinig). Hiervoor heb je vier kardinale deugden nodig, verstand, moed, maat en rechtvaardigheid. Ook moet je als leider een visie hebben over het ideaal, de juiste vorm, en hoe je die bereikt. Dit vereist onderzoek om tot een steeds scherper beeld hiervan te komen. Met behulp van 'de allegorie van de grot' wordt deze moeizame zoektocht beschreven. Ook wordt er op gewezen dat substantieel onderzoek verbondenheid vereist. Zoals je alleen maar in vorm kunt komen door jezelf goed te onderzoeken en in het geding te brengen, zo kun je alleen maar middels verbondenheid goed zicht krijgen op de organisatie en haar in vorm krijgen. Alleen macht of kennis is dan onvoldoende: er is ook gezag of charisma vereist. Voor chemie of enthousiasme moet je verbinding scheppen, aantrekkingskracht hebben. Om deze leiderschapsvraag te verhelderen wordt het verhaal van Eros, liefde beschreven. In het boek worden tenslotte zo'n 50 pagina's werkmateriaal, oefeningen en praktijkwijzers gepresenteerd.

Reflectie

Zoals hiervoor uiteen is gezet, gaat het boek vooral over het *belang van* en het *goed benutten van* 'vrije ruimte'. Hoe de vormgeving van een organisatie inwerkt op de beschikbare 'vrije ruimte' of hoe je door een organisatieverandering deze zou kunnen vergroten, wordt geheel buiten beschouwing gelaten. Je zou dit als minpunt kunnen aanvoeren, maar het getuigt mijn inziens daarentegen vooral van meesterschap, dat de schrijvers zich beperken tot het vlak waarop ze kunnen 'excelleren': de praktijk van filosofie om de persoonlijke effectiviteit te vergroten. Het boek is daardoor een absolute aanrader voor degene die geïnteresseerd is in, maar vooral ook *bereid is tot* leiderschap. Duidelijk wordt gemaakt dat leiderschap niet snel en gemakkelijk te verkrijgen is. En ondanks de vele praktijkvoorbeelden en oefeningen die in het boek opgenomen zijn, is het geen praktijkboek met tips en tricks om overmorsen

een succesvol leider te zijn. Zoals leiderschap zelf niet instrumenteel is, is dit boek niet instrumenteel, maar vooral substantieel geschreven. De vorm komt hiermee overeen met de inhoud. Deze kracht van het boek vormt misschien daardoor ook de zwakte. Veel managers ondervinden in hun werk een constante druk van de klok en hun verantwoordelijkheid. Een kenmerk van veel managers is daardoor juist, dat ze geen problemen (of vragen) willen hebben. Ze staan er meestal pas voor open als er zicht is op een oplossing. Deze doel- of resultaatgerichtheid staat niet alleen haaks op de nagestreefde vrije ruimte, maar maakt ook dat velen hier niet van kunnen genieten. Men vindt het pas leuk als het ook iets (concreets) oplevert en hier snel zicht op is. De beschreven dialoog of persoonlijke reflecties vereisen daarbij ook 'langzaam denken' en het 'terugschakelen' naar een lager toerental. Veel managers vinden het dan al snel 'te traag' gaan. Het boek zal daarmee waarschijnlijk vooral aanslaan bij de mensen die in de kern al *leider zijn* en minder bij de mensen die op dit vlak misschien juist het meeste te ontwikkelen hebben.

Tot slot nog het volgende. In het boek wordt gewezen op het belang van 'schoonheid' en 'liefde'. En ook hier sluit de vorm aan op de inhoud. Het boek is voor de liefhebber niet alleen rijk aan prachtige verhalen over de samenleving en opvattingen van de Griekse oudheid en mythologie, maar is vooral ook mooi geschreven. Het boek is duidelijk met veel liefde gemaakt, wat blijkt uit de zorgvuldige schrijfstijl en prachtige illustraties. Dit maakt het boek niet alleen belangrijk om zijn inhoud, vooral in een economische getij waar de toenemende productiviteitsdruk alle 'vrije ruimte' wil wegsaneren als verliespost, maar ook een boek om van te genieten.

Makkie Metsemakers

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 prestaties-
turingssysteem 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

Organisatievernieuwing: 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 socio-technical systems theory

P. van Amelsvoort
ISBN 90-801385-8-4, prijs: € 25,00

Opleidingen

Leergang

'Leidinggeven aan organisatieverandering'

blok I: avond 16 en 17,18,19 september
blok II: 28,29,30 oktober
Kosten: € 3.000,00

Werkconferentie

'werken met zelfsturende teams'

6 en 7 oktober
Kosten: € 1.075,00

Leergang

'Leidinggeven aan zelfsturende teams'

blok I: 11 en 12 september
blok II: 6 en 7 oktober
Blok III: 3 en 4 november
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 beschreven. U kunt deze telefonisch, schriftelijk, per e-mail of via onze website aanvragen.

Al onze 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'

Kommer en kwel

Dalende beurskoersen, stijgende werkloosheids-cijfers, oorlogstaal. Na goede tijden komen slechte tijden. Waar mensen eerst werden verleid met draadloze telefoons en exotische snuisterijen, dreigt nu afbouw en omdat dat beter klinkt noemen we dat 'right sizing'. Een recessie dreigt. En Nederland houdt de hand op de knip. Het lijkt allemaal niet goed te gaan als we om ons heen kijken. Althans dat praten we ons aan, want ook een recessie is voor een deel de uitkomst van een psychologisch proces. We praten elkaar dan alleen maar negatieve zaken aan, zonder ook de positieve zaken van het leven te zien.

Als het even niet goed dreigt te gaan, vallen veel organisaties terug op oude routines: afbouwen van het personeelsbestand en stoppen met investeren in mensen. Natuurlijk met zinloos werk moet je stoppen, en waarom zou je mensen verder ontwikkelen als je de talenten toch niet benut. Persoonlijk kan ik het allemaal niet rijmen: nog maar kort geleden had iedereen het té druk, was er schaarste op de arbeidsmarkt, waren mensen het kapitaal van de firma en braken leidinggevend van veel organisaties hun hoofd over het vraagstuk hoe ze medewerkers konden binden en boeien. Zou "druk, druk, druk" dan echt alleen maar een sociaal wenselijke uiting zijn. En is het menselijk kapitaal dan maar een loze kreet van een manager die wil stijgen in de populariteit ranglijst? Dan krijgt nu de geloofwaardigheid een stevige dreun.

Ik vind de reactie van veel organisaties op een mogelijke recessie wel erg korte termijn gericht en onnadenkend. Juist in slechte tijden, moet je nadenken hoe je de concurrentie te slim af kunt zijn. Je denkt na over de marktpositionering, over de servicegraad, over nieuwe producten, je investeert dan om nieuwe kansen te grijpen. Daarmee doorbreek je de negatieve spiraal en laat je zien dat je de toekomst serieus neemt. Natuurlijk is het zo, dat als er geen markt meer is, het ophoudt en moet je mensen omscholen. Natuurlijk heb je een probleem als je altijd al een te grote broek hebt aan gehad. Té is nooit goed. Bij té veel luxe krijg je eens de rekening gepresenteerd. Jonge ICT'ers met dure lease auto's en dito salarissen hebben nu een probleem. Ik weet trouwens niet of dat ook geldt voor veel managers, die de laatste jaren een forse salarisstijging kenden. Ik vind die (soms riante) salarisstijgingen in perioden dat het economisch voor de wind gaat onbegrijpelijk. Als je als manager met de wind tegen het schip op koers houdt, dán heb je pas een bonus verdiend! Vooral

nu is leiderschap gevraagd: moed, rechtvaardigheid, geloofwaardigheid, de juiste maat houden en wijsheid.

Af en toe de broekriem aanhalen is zo slecht nog niet, je kunt dan eens nadenken over de overbodige luxe die geen waarde toevoegt. Geluk zit in je hoofd en niet in die dure kleren, de tweede auto, een nog snellere computer of een derde gsm, zouden ze bij ons thuis zeggen. Natuurlijk is dreigende werkloosheid heel vervelend. Maar mensen die hun baan verliezen, kunnen hier nooit lang het slachtoffer van zijn. Als ik het allemaal moet geloven zoeken ze in de zorg en in het onderwijs nog steeds mensen. Of zou gebrek aan personeel dan maar een fabeltje zijn, een soort excuus Truus voor de lange wachttijden?

Juist nu een recessie nadert moeten we de handen ineenslaan. En juist nu schreeuwt de een nog harder dan de ander om de afschaffing van het poldermodel. Nu crisis dreigt is een integrale visie op werk en organisatie van levensbelang. Niet alleen maar een simpele maatregel zoals loonmatiging. Een slagvaardige innovatieve organisatie, mobiliteit en werkzekerheid, flexibele beloningsvormen, samenwerking, de balans in aandeelhouders-, klant- en medewerkers waarden zijn issues die al jaren vragen om een serieuze invulling. Serieuze aandacht voor deze thema's is nu broodnodig.

Het is maar al te gemakkelijk om te wijzen naar en te wachten op politiek Den Haag. De overheidsbureaucratie die zich uit in een trage dienstverlening en een vloedgolf van allerlei onzinnige regeltjes is natuurlijk een gemakkelijke zondebok. De vraag is echter of we nu nog moeten wachten op de, ook door Den Haag beloofde, vernieuwing. Ik denk van niet. Ik zie hier een rol weggelegd voor werkgevers en werknemers. Zij zouden hun verantwoording op moeten pakken en nu eens echt werk moeten maken van organisatieontwikkeling, in plaats van elkaar alleen maar te ontmoeten aan de onderhandelingstafel. Maar dat vraagt wel wat meer en andere kwaliteiten dan het kunnen vertellen van sterke verhalen en stoere praat. Na regen komt zonneschijn, maar zonder fundamentele herbezinning, echte dialoog en investeringen, zou die regentijd wel eens heel lang kunnen duren.

Pierre van Amelsvoort

Voorankondiging

Naast open- en incompany opleidingen organiseert de ST-GROEP ook congressen en trainingen in samenwerking met derden. Bovendien leveren adviseurs van ST-GROEP regelmatig dragen aan door derden georganiseerde workshops, trainingen, congressen en collegereeksen
Wij attenderen u graag op de volgende bijeenkomsten waarin de ST-GROEP een rol speelt.

Kennismanagement

Een reeks van 8 colleges met nieuwe visies en inspirerende inzichten om niet buiten kennis te raken.

11 juni 2003

Het zesde college wordt gegeven door Pierre van Amelsvoort en gaat over het organiseren van kennisintensieve processen.

De reeks kennismanagement wordt verzorgd door Focus conferences

Beïnvloeden van groepsprocessen

Voor iedereen die groepsprocessen wil leren herkennen en zijn persoonlijke invloed hierin wil vergroten

21 en 22 mei 2003

Deze training van twee dagen wordt geheel verzorgd door de ST-GROEP. Roy Vranken en Jos van Jaarsveld werken met groepsopdrachten aan de hand van de geïnventariseerde vraagstukken die leven bij de deelnemers.

Deze training is een samenwerkingsverband van Focus Conferences en ST-GROEP

Verandermanagement Forum

Een reeks van 5 avondcolleges waarin verandering ter discussie staat.

21 en 22 mei 2003

Tijdens het Forum heeft u de gelegenheid eigen inzichten, ervaringen en visies op het gebied van veranderen te verbreden en tegelijkertijd te delen met andere managers en deskundigen.

Het derde college wordt door ST-GROEP vertegenwoordigd in de persoon van Makkie Metsemakers. De vraag 'Op welke manier kunt u de veranderingen binnen de organisatie zo soepel mogelijk laten verlopen?' staat centraal op deze avond

De reeks Verandermanagement wordt verzorgd door Academie voor Ondernemerschap.

Organisatievernieuwing

Het programmeren, regisseren en realiseren van organisatieverandering

25 en 26 juni 2003 of

24 en 25 september 2003

Deze tweedaagse workshop vindt plaats onder begeleiding van Pierre van Amelsvoort en Makkie Metsemakers van de ST-GROEP. Op de eerste dag staat het thema organisatievernieuwing centraal. De tweede dag staat in het teken van cultuurverandering en leiderschap.

Deelnemers ontvangen het boek *Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren*.

Deze training is een samenwerkingsverband van Focus Conferences en ST-GROEP

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

Graag ontvang ik informatie over de volgende opleidingen in 2003:

- 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"/> Organisatievernieuwing: 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

