

# Een interactieve en inspirerende avond over sociotechnische ICT-vernieuwing

Als ST-Groep hanteren wij het uitgangspunt dat échte resultaatverbetering alleen tot stand komt als een organisatie werkt aan het in samenhang veranderen van de structuur, systemen, mensen en cultuur. We zijn voortdurend bezig om onze kennis op deze vlakken te verbreden en verdiepen en instrumenten en hulpmiddelen te ontwikkelen die organisaties beter in staat stellen om resultaatverbetering te realiseren.



*Pim Südmeier organiseerde namens de ST-Groep de klankbordgroepbijeenkomst.*

Eén van de vlakken waarop we onze kennis en inzichten aan het verdiepen zijn is ICT-vernieuwing. Dit doen we graag samen met onze relaties. Onze ervaring is dat dit inspirerend werkt en 'vruchtbaar' is. Daarom hebben we in het voorjaar van 2004 een klankbordgroepbijeenkomst georganiseerd waarin het thema Sociotechnische ICT-vernieuwing centraal stond. Aan deze bijeenkomst namen vertegenwoordigers

van verschillende organisaties deel (zoals TPG-Post en De Belastingdienst) en inhoudelijk ICT-specialisten. De klankbordgroep heeft oplossingen vanuit de Sociotechniek voor gangbare problemen ten aanzien van de informatievoorziening en ICT-systemen getoetst en verder uitgediept. Hierbij stonden drie thema's centraal.

1. Hoe verhogen we de effectiviteit van de ICT-ontwikkeling en -ondersteuning?
2. Hoe sluit ICT beter aan op de specifieke (prestatie)informatie-behoefte van teams?
3. Kan alles wel in één uniform systeem?

Op onze website treft u een uitgebreider verslag van deze bijeenkomst aan, waarin bovenstaande thema's verder uitgewerkt zijn.

## Partner in organisatieverandering

De ST-Groep is een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in het begeleiden van organisatieveranderingsprocessen gericht op verbetering van vitaliteit en productiviteit van de organisatie en op betrokkenheid van mensen. Het creëren van een transparante organisatie met decentrale verantwoordelijkheden en een resultaatgerichte cultuur is daarbij van belang. Organisatieverandering kan alleen plaatsvinden door de organisatie zelf. Als partner kunnen we hierbij adviseren, begeleiden, opleiden en hulp in de vorm van co-management aanbieden.

## De adviseurs van de ST-Groep:

Pierre van Amelsvoort,  
Judith van Bokhoven, Peggy Goris,  
Hans Kommers, Makkie Metsemakers,  
Rob Pere, Brend Seinen, Pim Südmeier,  
Roy Vranken.

## COLOFON

*Panta Rhei - December 2004*

Panta Rhei is de nieuwsbrief van de ST-Groep en verschijnt gemiddeld drie maal per jaar. Voor een gratis abonnement kunt u contact met ons opnemen.

**Redactie** Rob Pere en Pierre van Amelsvoort.  
Met bijdragen van Makkie Metsemakers, Pim Südmeier, Hans Kommers en Brend Seinen.

### Realisatie

In samenwerking met VisionArt B.V. (gevestigd in 's-Hertogenbosch).

## Meer weten?

Op onze website vindt u alle informatie over de ST-Groep. Wie we zijn, wat we doen. Een volledig overzicht van onze producten, diensten en opleidingen, klantencases, publicaties, Panta Rhei artikelen. Kortom, wilt u meer weten over de ST-Groep, ga dan naar

[www.st-groep.nl](http://www.st-groep.nl)



december 2004  
jaargang 14 - Nummer 2

**NIEUWSBRIEF**  
van de ST-Groep

 Rob Pere

## Het ontwikkelen van veranderbereidheid en eigenaarschap

*Ervaringen van Rexroth Hydraudyne*

Veel leidinggevend 'breken zich het hoofd' over het vraagstuk hoe zij hun medewerkers 'meekrijgen in een gewenste verandering'. Of - nog mooier - wat ze moeten doen om er voor te zorgen dat medewerkers daadwerkelijk eigenaarschap voelen en hier naar handelen. Dit vraagstuk hield ook Hans Flipsen - productie leider van Rexroth Hydraudyne - bezig, toen hij in 1997 bij deze organisatie in dienst was getreden en een paar maanden 'zijn ogen de kost had gegeven'. In de periode 1997-2004 is er veel gebeurd binnen de productie-afdelingen van Hydraudyne. "Wat we vooral hebben bereikt is dat medewerkers zich betrokken voelen, verantwoordelijkheid nemen, graag meewerken aan veranderingen of zelfs het initiatief nemen voor veranderingen", aldus Hans Flipsen. "Bovendien staat bij onze medewerkers 'de klant nu centraal'. Dit is allemaal niet van vandaag op morgen bereikt, maar we hebben er wel bewust en gericht aan gewerkt." In dit artikel staat Hans Flipsen stil bij de belangrijkste succesfactoren van de verandering.

### Ongericht en vrijblijvend gedrag

Toen Hans Flipsen in 1997 productie-leider werd bij Rexroth Hydraudyne kreeg hij als belangrijke opdracht mee om het veranderingstraject dat een aantal jaren daarvoor in gang was gezet, verder 'handen en voeten' te geven. De organisatie was van een functionele inrichting overgegaan naar een productgerichte inrichting. Er waren een aantal units of productiecellen gecreëerd die complete onderdelen van een cilinder produceerden.

Daarnaast was er een unit gevormd waarbinnen de eindmontage en het testen van de cilinders plaatsvindt. Binnen de units was 'het werken in teams' geïntroduceerd: medewerkers werden gezamenlijk verantwoordelijk gesteld voor het leveren van de gewenste eindproducten. "Met de vorming van de units, was het fundament van de organisatie gelegd", aldus Hans Flipsen. "Het huis moest er echter nog op worden neergezet. Er moest namelijk nog veel opgebouwd worden.

LEES VERDER 

### IN DEZE NIEUWSBRIEF:

#### PRAKTIJKCASE

**Het ontwikkelen van veranderbereidheid en eigenaarschap**



Ervaringen van Rexroth Hydraudyne. Interview met productie leider Hans Flipsen.

Door: Rob Pere.

#### ARTIKEL

**Productiviteit en professionals**

Hoe kan resultaatgerichtheid worden bereikt binnen kennisintensieve organisaties?

Door: Pierre van Amelsvoort, Makkie Metsemakers en Pim Südmeier.

#### COLUMN

**Column 'Eigen verantwoordelijkheid!'**

Kun je zaken loslaten zonder het zelf vast te hebben gehad?

Door: Brend Seinen.

#### BOEKBESPREKING

**Good to great, why some companies make the leap and others don't**

Jim Collins.

Door: Hans Kommers.

#### NIEUWS ST-GROEP

- Een interactieve en inspirerende avond over sociotechnische ICT-vernieuwing

Parallelweg West 54c • 5251 JG Vlijmen

T 073 511 24 01 • F 073 511 23 55

info@st-groep.nl www.st-groep.nl

## Het ontwikkelen van veranderbereidheid en eigenaarschap (vervolg)



Het was me al snel duidelijk dat veel medewerkers zich ongericht en vrijblijvend gedroegen. De medewerkers binnen de units werkten niet met elkaar samen, maar werkten voor zichzelf. Veel medewerkers hadden hun eigen vaste werkplek en er was weinig bereidheid om het werk van elkaar over te nemen of te rouleren. Het nut van brede inzetbaarheid werd niet onderkend. Daarnaast had men weinig oog voor collega's en kreeg een medewerker als dat nodig was zelden ondersteuning van een collega. Medewerkers waren zich niet bewust van de doelstellingen van hun unit en de bijdrage die de unit leverde aan het gehele bedrijfsproces. Het kwam daardoor nog wel eens voor dat een bottleneck machine stil kwam te staan, maar dat de medewerkers op andere werkplekken in de keten rustig door bleven werken. Het idee dat het voor de productiestroom belangrijk was om juist deze machine weer zo snel mogelijk aan het draaien te krijgen kwam niet bij ze op. Wat dat betreft was het typisch, dat als ik een medewerker vroeg hoe hij het materiaal van collega's uit de eigen of een andere unit aangeleverd kreeg, ik steevast het antwoord 'slecht' te horen kreeg. Als ik echter vroeg: 'en hoe lever jij dan jouw materiaal af aan je collega's, dan kreeg ik te horen goed natuurlijk'. Helaas bleek deze situatie structureel te zijn: medewerkers speelden elkaar vaak de 'zwarte piet' toe en schoven problemen af. Ik zag het als mijn uitdaging om hier verandering in te gaan brengen."

### Box 1: Rexroth Hydraudyne

Rexroth Hydraudyne maakt onderdeel uit van Bosch Rexroth. Dit concern positioneert zich als de "Drive and Control Company". Dat wil zeggen dat alle aandrijftechnieken met bijbehorende besturingen geleverd kunnen worden; hydraulisch, pneumatisch, mechanisch en elektrisch. Het Bosch Rexroth concern heeft in ruim 70 landen eigen vestigingen die het Bosch Rexroth productenpakket vertegenwoordigen. Bij het concern zijn 26.000 medewerkers in dienst.

De business-unit Rexroth Hydraudyne is gevestigd in Bostel verkoopt, engineerd, produceert en levert cilinders voor de wereldmarkt. Deze cilinders worden als aandrijvingsysteem toegepast in bijvoorbeeld olieboortorens, boormachines voor tunnels en ophaalbruggen. De productie-afdeling bestaat uit 4 units. Drie hiervan zijn mechanische afdelingen. Hier worden met gebruik van machines onderdelen van de cilinders vervaardigd. Eén unit maakt complete stangen, een andere unit maakt de mantels van de cilinders en weer een andere unit produceert slagonafhankelijke delen. Deze onderdelen worden geleverd aan de montage-unit. Samen met verschillende inkoopdelen worden deze onderdelen binnen deze unit geassembleerd tot een complete cilinder.

### Het ontwikkelen van een club sleutelfiguren

"Het was me duidelijk dat er veel moest gebeuren om het gedrag van medewerkers te doen veranderen en daarmee de resultaten van de organisatie structureel te verbeteren. Maar het was me ook duidelijk, dat ik deze klus nooit in mijn eentje zou kunnen klaren. Daarom ben ik begonnen om een groep mensen om me heen te verzamelen die me konden helpen om 'de kar te trekken'. Allereerst ben ik hiervoor 'aan de slag gegaan' met de reeds aangestelde direct leidinggevenden van de units: de unitleiders. Met hen heb ik nadrukkelijk stil gestaan bij de rol die ze voor hun unit op moesten pakken. Een van de unitleiders bracht dagelijks het grootste gedeelte van zijn tijd door op de heftruck waarbij hij het materiaal dat door zijn medewerkers gebruikt moest worden klaarzette. Ik heb hem er van overtuigd, dat hij als leidinggevende op deze manier zijn rol niet op de juiste manier invulde. Deze oudere medewerker met een lang dienstverband, was na korte tijd overtuigd en ging vol enthousiasme andere zaken oppakken

waarbij zijn unit meer belang had. Sommigen zullen wellicht gedacht hebben: 'waar begin je aan, laat die man zijn tijd tot aan de VUT uitzitten'. Ik veronderstelde echter, dat hij met zijn ervaring en gezag een hele goede invloed zou kunnen hebben op anderen. En dat is gelukkig ook zo uitgekomen, hij werd één van de belangrijkste sponsors van het proces. In de loop van de tijd is de club sleutelfiguren gegroeid. We zijn bijvoorbeeld heel gericht aan de slag gegaan met een groep ondersteunende medewerkers en aanspreekpunten binnen de teams. We hebben hen betrokken bij het bepalen van het beleid en de rol- en taakverdeling binnen de productieafdeling. Daarmee werden ze extra 'trekkers' binnen onze afdeling. Enerzijds hebben ze ons als leiding geholpen om de juiste plannen te maken. Anderzijds hebben ze hun teams geholpen om deze plannen 'handen en voeten te geven'. Daarmee groeide het aantal mensen dat verantwoordelijkheid nam voor de dingen die moesten gebeuren; het was een soort olievlek die zich uitspreidde."

### **De juiste balans tussen sturing en zelfsturing**

Als tweede belangrijke succesfactor voor de verandering binnen Hydraudyne ziet Hans Flipsen 'het vinden van de juiste balans tussen sturing en zelfsturing'. Hij licht dit als volgt toe. "In een veranderingstraject zoals wij dat hebben doorlopen moet je af en toe richting geven, sturen of zelfs zaken afdwingen. Daarnaast wil je dat medewerkers verantwoordelijkheid voelen en nemen, meewerken aan veranderingen of zelf met ideeën komen hoe we zaken kunnen verbeteren. Soms lijken deze zaken wel eens haaks op elkaar te staan. Dit is echter niet zo; het zijn twee kanten van de dezelfde medaille. Om een échte verandering te realiseren zul je aan beide zaken aandacht moeten besteden. Het gaat er om om de juiste balans te vinden. In de beginfase was er binnen de organisatie sterke behoefte aan duidelijkheid en sturing. Ik heb samen met de unitleiders een beleidsplan opgesteld, we hebben de doelstellingen van de units bepaald en een visie gevormd over de toekomstige rol- en taakverdeling binnen de afdeling. Het was in deze fase belangrijk om medewerkers bewust te maken van hun rol en de verwachtingen die we ten aanzien van hen hadden. Hierover zijn we dan ook in gesprek gegaan. De unitleiders speelden hierin een belangrijke rol. Zij hebben de teams helder gemaakt wat hun bijdrage is in het hele productieproces en zij hebben de doelstellingen met hen doorgesproken. Omdat er binnen de teams nog onvoldoende samenwerking en corrigerend vermogen was,



*De business-unit Rexroth Hydraudyne is gevestigd in Boxel, verkoopt, engineerd, produceert en levert cilinders voor de wereldmarkt.*

wisten we dat we de medewerkers ook individueel helder moesten maken wat we van hen verwachtten. Hiervoor hebben we in eerste instantie vastgesteld welk gedrag we gewenst vinden en welke kennis en vaardigheden voor iedere functie vereist zijn. Vervolgens hebben de unitleiders met alle medewerkers gesprekken gevoerd. In deze gesprekken is vastgesteld wat iemand moest ontwikkelen om zijn vakmanschap te vergroten, maar ook waar iemand qua houding en gedrag aan moest gaan werken. Dit paste in 'onze opdracht' voor de eerste tijd: we moesten de medewerkers helder maken wat er van hen verwacht werd. En dat betekent ook dat je mensen aan moet spreken op hun gedrag en

prestaties. Hieraan hebben de unitleiders hun handen vol gehad. Het kostte hen veel tijd. Maar het was dan ook noodzakelijk. Uiteraard heeft deze benadering ook tot spanningen en conflicten geleid. Als leiding hebben we immers 'de touwtjes aangehaald' en dat was men niet gewend. Er zijn een aantal mensen geweest die niet aan de nieuwe gedragslijnen wilden voldoen. Van een aantal van hen hebben we afscheid genomen. Ik vind dat je daar niet bang voor moet zijn. Als je het ongewenste gedrag niet aanpakt of mensen een speciale behandeling geeft, begeef je je op glad ijs. Op termijn heeft deze aanpak zijn vruchten afgeworpen. De duidelijkheid heeft rust gebracht. Dit alles kwam niet alleen de samenwerking, de sfeer en het vertrouwen ten goede, maar ook de resultaten. Dit diende als 'springplank', om 'ons huis verder op te bouwen'."

***In een veranderingstraject zoals wij dat hebben doorlopen moet je af en toe richting geven, sturen of zelfs zaken afdwingen.***

***Daarnaast wil je dat medewerkers verantwoordelijkheid voelen en nemen, meewerken aan veranderingen of zelf met ideeën komen hoe we zaken kunnen verbeteren. Soms lijken deze zaken wel eens haaks op elkaar te staan. Dit is echter niet zo; het zijn twee kanten van de dezelfde medaille.***

Met name in de beginfase van het veranderingstraject heeft het 'managementteam' van de productie-afdeling duidelijk sturing gegeven. Na verloop van tijd is men echter ook steeds

# Het ontwikkelen van veranderbereidheid en eigenaarschap (vervolg)

meer aandacht gaan besteden aan het stimuleren van zelfsturing. “Een eerste stap hierin is dat we met de teams een vaktechnisch opleidingsplan hebben opgesteld”, aldus Hans Flipsen. “Dit vakmanschap moet op orde zijn voor teams verdergaande verantwoordelijkheden op zich kunnen nemen. Maar we hebben nog veel meer gedaan. De teams zijn steeds meer zelf gaan regelen en organiseren en kregen hiervoor ook de benodigde bevoegdheden. Binnen de teams hebben we aanspreekpunten benoemd die

een rol spelen op het gebied van planning, techniek, personeel en Arbo. Zij hebben allereerst een rol gespeeld om het dagelijkse productieproces goed te laten verlopen. Nu spelen ze meer en meer een rol in het vormen van beleid. Er is bijvoorbeeld een overleggroep innovatie die op technologisch vlak verbeteringen bedenkt en in gang zet. Nu zijn we in een fase aanbeldand dat de unitleider samen met zijn teams nadenkt over hoe zij hun operationele doelen kunnen gaan realiseren. Dit alles heeft de nodige begeleiding

gevraagd. Eén van de dingen waar we mensen in begeleiden is het leren omgaan met onzekerheid. We worden regelmatig geconfronteerd met veranderingen in de afzetmarkt en dat vraagt van ons dat we hierop inspelen. De organisatie van vandaag is hierdoor niet de organisatie van morgen. Medewerkers zijn zich hiervan bewust geworden en proberen in te spelen op veranderingen die er aankomen. Voorwaarde is wel dat je medewerkers ook toestaat om fouten te maken. Als we dit gelijk zouden afstraffen,

## Box 2: Het veranderingsproces binnen de productie-afdeling

In het veranderingsproces dat de productie-afdeling heeft doorlopen kunnen een aantal fasen worden onderscheiden. Hieronder worden per fase de belangrijkste veranderactiviteiten beschreven.

1. Visievorming, visieverspreiding en eerste visieconcretisering (eerste helft 1998 – begin 2001)
  - Visievorming met leidinggevendend
    - Beleidsplan
    - Visie op toekomstige organisatie-inrichting met speciale aandacht voor:
      - Logistieke flow (proces-flow analyse)
      - Zelfsturende teams en de rol van de leidinggevendend
  - Visieverspreiding en eerste visieconcretisering
    - Werken aan bewustwording gebrekkig functioneren productie-organisatie als geheel door ongerichtheid en vrijblijvendheid (middels bijeenkomsten en gesprekken)
    - Verduidelijken rol- en taakverdeling, verantwoordelijkheden en gewenst gedrag, werken aan vakmanschap medewerkers (hulpmiddelen o.a. flexi- en vaardighedenmatrix)
    - Verduidelijken en concretiseren doelstellingen
    - Gerichte acties om processen voorspelbaar en beheersbaar te maken
  - Werkoverleg verbeteren
  - Gerichte ontwikkeling van unitleiders (verleggen stuurhorizon, versterken competenties om teams en individuele medewerkers te begeleiden)
2. Doorontwikkelen fijnstructuur (begin 2001 – zomer 2002)
  - Introduceren vakgroepen
  - Integreren stafftaken c.q. stafmedewerkers en versterken samenwerking lijn-staf
  - Introduceren sterrollen logistiek, kwaliteit, arbo-milieu, innovatie
  - Opleiden sterrolhouders
  - Opzetten overlegstructuur rondom sterrollen
  - Teamleiders gaan zelf coachinggesprekken voeren
3. Doorontwikkelen van de teams (zomer 2002 – najaar 2004)
  - Gericht werken aan de ontwikkeling van de teams
  - Training communicatie en samenwerking
  - Training probleemoplossing
  - Gerichte opleiding individuele medewerkers
  - Verder uitbouwen en doorontwikkelen sterrollen
  - Verder doorontwikkelen competenties leidinggevendend



*De productie van slagonafhankelijke delen vindt plaats met behulp van CNC-bewerkingsmachines.*

dan zouden we pro-actief gedrag ontmoedigen. Als leiding moeten wij vertrouwen geven en persoonlijke groei aanmoedigen. In dit alles hebben de unitleiders een cruciale rol gespeeld: zij hebben steeds meer aandacht besteed aan het coachen van medewerkers. Maar zie dit nou niet te zwart-wit. Ook in de huidige situatie is er zeker nog sprake van sturing. We geven richting door ons beleidsplan, zorgen dat er doelstellingen zijn, zorgen dat teams verantwoordelijkheid afleggen, grijpen in als het nodig is of corrigeren medewerkers als het nodig is. Dit blijft nodig, ook in de toekomst. Alleen doen we dit aanzienlijk minder dan in de beginperiode.”

### **Persoonlijk leiderschap**

Een laatste onderwerp dat Hans Flipsen aanvoert als succesfactor voor de verandering binnen zijn productieafdeling is persoonlijk leiderschap. Hij zegt hierover het volgende. “Hoe je het ook wendt of keert, je eigen rol is in een verandering als deze zeer belangrijk. In mijn vorige functies had ik al ervaring opgedaan op het vlak van zelfsturing. Ik geloof in deze manier van werken. Ik krijg regelmatig de feedback dat ik dit geloof ook

uitstraal en overbreng. Dat vind ik prettig om te horen, want ik wil mijn mensen ook ‘raken’ en ‘stimuleren om in beweging te komen’. Dit kun je alleen doen als je het vertrouwen waard bent. Door duidelijk en consequent te zijn, ook in lastige situaties, probeer ik het vertrouwen van medewerkers te krijgen en te houden. Dit vraagt ook dat ik mijn afdeling af en toe ‘afscherm’. Soms willen bepaalde organisatie-onderdelen heel snel iets

van ons gedaan krijgen of vragen ze iets dat niet realistisch is. Ik zorg er dan voor dat er realistische afspraken worden gemaakt die mijn afdeling

*Soms willen bepaalde organisatie-onderdelen heel snel iets van ons gedaan krijgen of vragen ze iets dat niet realistisch is. Ik zorg er dan voor dat er realistische afspraken worden gemaakt die mijn afdeling ook waar kan maken.*

ook waar kan maken. Ik speel een belangrijke rol naar mijn unitleiders toe. Ik geef hun vertrouwen; probeer hen hun eigen unit te laten runnen, maar bewaak wel dat de prestaties in orde zijn en dat de besluiten die genomen moeten worden ook genomen worden. Ik voer regelmatig coaching-gesprekken met hen, waarin ik hen help oplossingen te zoeken voor vraagstukken die ze lastig vinden en probeer hun zo ‘scherper te maken’. Ik hoop dat we daarmee het juiste voorbeeld geven naar de medewerkers van onze units toe.”

### **Box 3: Resultaten van de verandering**

Voor de veranderingen die Hydraudyne sinds 1992 heeft doorgevoerd zijn een aantal aanleidingen. Om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden moest de omzet en daarmee het productievolume structureel worden verbeterd en tegelijkertijd moesten de doorlooptijden drastisch worden verkort. Een ander drijfveer van de directie was om het vakmanschap binnen de organisatie te borgen en verbeteren.

In de periode 1997-2003 is er een aanzienlijke prestatieverbetering gerealiseerd. In 1997 werd er een omzet van ff 29,5 miljoen gerealiseerd door 125 productiemedewerkers (exclusief kwaliteit en werkvoorbereiding).

In 2003 werd er een omzet gerealiseerd van ff 42,5 miljoen door 120 productiemedewerkers (inclusief kwaliteit en werkvoorbereiding).

De doorlooptijd is teruggebracht van 12-16 weken in 1997 naar 8-13 weken in 2003. Daarnaast is de hoeveelheid uitbesteed werk beduidend verminderd. Deze prestatieverbeteringen zijn in belangrijke mate toe te schrijven aan een veel grotere flexibiliteit binnen de productieafdeling als geheel en een sterke betrokkenheid en verbetergerichtheid van de medewerkers.

# Productiviteit en professionals

Hoe kan resultaatgerichtheid worden bereikt binnen kennisintensieve organisaties?



Pierre van Amelsvoort, Makkie Metsemakers en Pim Südmeier

Als gevolg van de daling van Nederland op de internationale productiviteitsladder maakt het kabinet plannen om naar een veertig uren werkweek te gaan. Hierbij is het de bedoeling dat medewerkers langer gaan werken tegen hetzelfde loon. Productiviteit staat terecht in de belangstelling. Maar staat het ook op de agenda van organisaties waar “professionals” werken? Over het algemeen niet. Door een gebrek aan resultaatsturing laten veel van deze organisaties kansen liggen om hun prestaties te verbeteren. Het gebrek aan aandacht voor dit thema is soms te wijten aan de kenmerkende cultuur binnen dergelijke organisaties. Maar het komt ook regelmatig voor dat organisaties niet een passende methode voor handen hebben om gericht te werken aan productiviteitsverbetering. Dit artikel is de eerste in een reeks waarin we in zullen gaan op de mogelijkheden voor kennisintensieve organisaties om hun productiviteit te verbeteren en een aanpak zullen schetsen om deze verbetermogelijkheden daadwerkelijk te verzilveren.

## Productiviteitsturing binnen kennisintensieve organisaties

Productiviteit van werk is een eeuwenoud thema voor voornamelijk repeterend productiewerk. Al in het begin van de vorige eeuw zijn studies uitgevoerd, waarin gedetailleerde menselijke handelingen in tijdsnormen zijn vertaald. Hierdoor zijn immens grote productiviteitsverbeteringen bereikt. Deze tijdstudies en daaraan gekoppelde

normering van menselijk handelen zijn altijd een gevoelig onderwerp geweest. Door “misbruik” kunnen immers verfoede onmenselijke 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. Misschien gebeurt het wel te weinig. 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 om een planning op te kunnen stellen en achteraf de prestaties te kunnen vergelijken met de werkelijke prestatie. Als zodanig vormen normen een belangrijke basis om te leren en te verbeteren.

Binnen de industrie is productiviteitsturing een dagelijkse routine geworden. Bij ‘professionele’ organisaties is dit echter nog niet het geval, maar dat is inmiddels wel noodzakelijk geworden. De internationale concurrentie neemt immers snel toe. Aan het gebrek aan productiviteitsturing liggen verschillende redenen ten grondslag. ‘Professionele’ organisaties worden vaak gekenmerkt door non-lineaire processen. Deze processen zijn, in tegenstelling tot veel productiebedrijven, minder goed voorspelbaar en de output is minder goed te concretiseren. Daarom wordt er hooguit gebruik gemaakt van globale maatstaven of indicatoren. Deze hebben echter weinig waarde voor de sturing van alledag. Hierdoor ontstaat een van de kernproblemen bij professionele



***Binnen de industrie is productiviteitssturing een dagelijkse routine geworden. Bij professionele organisaties is dit echter nog niet het geval, maar dat is inmiddels wel noodzakelijk geworden.***

organisaties; een cultuur van vrijblijvendheid omdat resultaatsturing ontbreekt (Vermaak, 1997). Het is dan ook niet vreemd dat praktijkonderzoek duidt op een productiviteit bij hoog geschoolde kenniswerkers van nauwelijks 50 % (Wentink en Zanders, 1985). Bij het werk dat een professional uitvoert (zie box 1) is natuurlijk ook niet alles vooraf in nauwkeurige resultaten te omschrijven. Dat zou in bepaalde gevallen zelfs averechts werken en de ambtelijke cultuur versterken. Waar het om gaat is de resultaatgerichtheid en wederzijdse verantwoording te versterken

als een kenmerk van een professionele cultuur waar leren en verbeteren gewoon zijn. Het realiseren hiervan is bepaald geen eenvoudige opgave, maar er valt wel veel mee te verdienen. Om meer grip te krijgen op dit onderwerp zul je eerst zicht moeten hebben op de bronnen van productiviteitsverlies. Deze verliezen vormen ook de aangrijpingspunten voor verbeterinitiatieven. In het vervolg van dit artikel zullen we de productiviteitsverliezen van organisaties van professionals uiteenzetten. Bovendien zullen we ingaan op mogelijke (contraproductieve) valkuilen en dilemma's van de

professional zelf. In een volgende uitgave van de *Panta Rhei* zullen we een interventiemodel presenteren dat handreikingen geeft voor het creëren van een resultaatgerichte professionele cultuur waarin productiviteitssturing gemeengoed is.

**Bronnen voor productiviteitsverbetering**

Voor we gaan kijken naar de mogelijkheden om de productiviteit van professionals te verhogen zullen we allereerst nadrukkelijker stilstaan bij het begrip productiviteit. Productiviteit heeft conform de definitie van In 't Veld (1978) twee componenten, namelijk effectiviteit (doeltreffend) en efficiency (doelmatig). Effectiviteit heeft te maken met het resultaat of wel de opbrengst van een handeling. Efficiency betreft de offers cq. kosten in ruime

**Box 1: Definitie van een professional**

Om een goed beeld te krijgen van de productiviteit en de verbetering ervan voor professionals, is het belangrijk te weten wat de karakteristieken van een professional zijn. In de literatuur zijn verschillende visies en definities te vinden voor het fenomeen professional. Wanrooy (2001) definieert bijvoorbeeld de eigentijdse professional als de beroepsbeoefenaar, die zich onderscheidt door een viertal kenmerken die door Weggeman (1997) verder worden gespecificeerd:

1. Hoogwaardig specialisme (kennis en/of vaardigheden). De kennis wordt volgens Weggeman doorgaans verkregen na een langdurige, gespecialiseerde opleiding en door voortdurend te leren van opgedane ervaringen en toegepaste vaardigheden.
2. Grote autonomie bij de vakuitoefening. Weggeman noemt daarbij het recht om keuzes over hoe en met welke middelen het beroep wordt uitgeoefend. Hij benadrukt daarbij de gedrevenheid bij de uitoefening van het beroep. Wat echter eerder een gevolg is dan een kenmerk van het werkproces.
3. Oorspronkelijkheid c.q. creativiteit. Weggeman (1997) maakt in dit verband een onderscheid tussen de improviserende professional en de routinematig werkende professional. Hij noemt ze de I-professional en de R-professional. De I-professional zal op basis van eigen creativiteit en improvisatie op zoek gaan naar oplossingen terwijl de R-professional werkt op basis van specifieke routinematige kennis en vaardigheden. Ook Maister (1997) maakt een onderscheid in de mate waarin een professional gestandaardiseerd of specifiek werk doet. Overigens is dit een zwart-wit onderscheid en zal in de praktijk eerder sprake zijn van een combinatie van processen met kenmerken van beide uitersten. Weggeman geeft overigens niet alleen verschillende kenmerken, maar geeft ook wenselijkheden over de gedragsoriëntatie aan zoals de flexibele en creatieve I-prof versus de efficiënte en geconcentreerde R-prof. De I-prof is gericht op vernieuwing en innovatie en de R-prof is gericht op verbeteren. Het is de vraag of er hier sprake is van het gewenste of het daadwerkelijke gedrag van de professionals.
4. Beroepsbinding (identificatie, vakstandaarden, codes en ethiek). Weggeman benadrukt daarbij:
  - de identificatie met de beroepsgroep en collega's;
  - de professionele standaarden {handhaven van (beroeps)normen onder collega's en controle op het gedrag van andere professionals};
  - de morele normen {de professional voelt zich verplicht diensten te verlenen zonder voortdurend rekening te houden met het financiële belang van de organisatie en zonder emotioneel bij cliënten betrokken te raken}.



## Productiviteit en professionals (vervolg)

zin die gemaakt moeten worden om het resultaat te bereiken. Zo is bijvoorbeeld een doel van een ziekenhuis om patiënten te genezen en is het bestaan van een wachtlijst niet effectief. Toch kan het ziekenhuis zeer efficiënt werken omdat alle beschikbare capaciteiten maximaal benut worden. Het terugdringen van de wachttijden, door capaciteiten gericht in te zetten zonder dat de efficiency verandert, betekent dus een hogere productiviteit. Zo kan een "Willie Wortel" die het hele jaar niet veel uitspookt, maar wel eens per jaar een grootse uitvinding doet niet efficiënt werken, maar wel effectief. Productiviteitsverbetering kan dus bereikt worden door de capaciteiten beter te benutten én door de juiste dingen te doen. Beide wegen bieden aanknopingspunten. Belangrijk is ook om de mate van doelgerichtheid en doeltreffendheid vast te stellen. Dit doen we door een theoretische ideale norm vast te stellen. Als wachttijd bij de tandarts zou een norm van 0 of 5 minuten gehanteerd kunnen worden. Dit kan bijvoorbeeld worden vastgesteld aan de hand van een benchmark. Bij doelmatigheid gaat het om de benutting van capaciteiten. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de tijd dat de tandarts toegevoegde waarde biedt aan de patiënt. Een theoretische norm is dan bijvoorbeeld nul minuten verspilling of geen materiaal- of energieverspilling.

In een ideaal productieve organisatie, worden alle capaciteiten maximaal benut en gericht op de zaken die de meeste (strategische) toegevoegde waarde hebben. In de praktijk 'lekt er echter regelmatig op verschillende fronten productiviteit weg'. Vaak gebeurt dit onbewust en blijven de verliezen 'onzichtbaar'. Bij kennis-intensieve organisaties kunnen een aantal veel voorkomende productiviteitsverliesposten onderscheiden worden. Hierbij gaat het om een categorie zogenaamde 'organisatieverliezen', een categorie 'competentieverliezen', een



categorie "gedrag en cultuurverliezen" en verliezen ten gevolge van gebreken in de technische systemen. We schetsen de verliesposten vanuit didactische overwegingen in deze categorieën. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat er tussen deze verliesposten vaak een samenhang bestaat.

### 1. Organisatieverliezen

Uit de vormgeving van de organisatiestructuur kunnen de volgende productiviteitsverliezen voortvloeien.

#### **Omstelverliezen**

Bij organisatieverliezen speelt de keuze van organiseren een dominante rol in de omvang van de productiviteitsverliezen. Hierbij spelen vooral de organisatiecomplexiteit en de mate van functionele specialisatie van de kenniswerkers een belangrijke rol. Deze twee factoren bepalen in sterke mate het aantal projecten waaraan de kenniswerkers tegelijkertijd moeten werken (zie ook Van Amelsvoort, van Jaarsveld en Metsemakers, 2002). Clark en Wheelwright (1993) hebben de relatie tussen de productiviteit van

een engineer en het aantal projecten waaraan hij tegelijkertijd deelneemt, onderzocht. Hieruit blijkt dat bij een deelname aan meer dan 3 projecten, de verliezen als gevolg van omschakelen en extra coördinatie drastisch stijgen. Zoals bij een machine het omstellen naar een ander producttype tijd kost, kost het voor een kenniswerker ook omsteltijd als men in meerdere projecten tegelijk werkt en wisselend een bijdrage aan het ene of het andere project levert. Telkens zal men moeten omschakelen naar de specifieke inhoud en context van het project, stukken opnieuw moeten terugzoeken en projectverslagen opnieuw doorlezen, etc. Afhankelijk van het aantal projecten, de complexiteit van het project en de breedte van de rol die de professional hierin speelt, zal dit meer verlies opleveren.

#### **Coördinatiekosten en -verliezen**

##### *a. Onderlinge coördinatiekosten*

Wanneer meerdere verschillende specialismen en afdelingen bij een project betrokken zijn, zal er onderling afgestemd en overlegd moeten

worden, veelal uren waarin geen waarde wordt toegevoegd. Ook zal de projectsturing complexer worden en meer energie vragen. Belangrijke factor is daarbij de mate van arbeidsdeling: naarmate het proces sterker is opgesplitst in afdelingen en specialismen, zal meer afstemming nodig zijn. In samenhang hiermee kan ook de politieke lading genoemd worden. In veel matrix organisaties gaat veel tijd verloren aan politieke “spelletjes”.

*b. Onderlinge verstoringverliezen*

Wanneer het werk (de oplossing van een deelvraagstuk) van de ene kenniswerker niet aansluit op die van een andere kenniswerker zal dit opgelost moet worden, hetgeen extra aanpassingsuren meebrengt, die niet altijd vergoed worden. Ook kan in dit verband het fenomeen van “spoedorders” genoemd worden, die tussendoor komen en de concentratie verstoren en leiden tot omstelverlies.

*c. Planningsverliezen*

De afstemming ten aanzien van de benodigde medewerkers is gezien de gedeeltelijke onvoorspelbaarheid van het procesverloop een lastig vraagstuk. De verbetermogelijkheden zijn daarbij te zoeken in het reduceren van de leegloop- of wachturen. Veelal is er sprake van verborgen leegloop als gevolg van planningsproblematiek. Vooraf is het lastig in te plannen wanneer en hoe lang een bepaald specialisme nodig is. Zeker in een matrix organisatie waarin de verantwoordelijkheid voor projectsturing en de capaciteitssturing gescheiden is. Niet zelden worden daarbij “illegale buffers” ingebouwd om de beschikbaarheid van capaciteit veilig te stellen. Naast leegloop kan ook overbezetting kosten met zich meebrengen, door de werkdruk neemt immers de kans of fouten en daarmee op herstelkosten toe.

Ook betekent een hoge werkdruk veelal dat nieuwe medewerkers nauwelijks worden ingewerkt en dus onvoldoende competenties (zie verder) kunnen ontwikkelen om het werk goed te kunnen doen. Ook zijn het altijd de dezelfde schaarse specialisten die voor de moeilijke karweien worden gevraagd, waardoor de kwetsbaarheid en beperkte competentiegroei blijven bestaan.

## **2. Competentieverliezen**

Competentieverliezen hebben betrekking op verliezen die gerelateerd kunnen worden aan de kennis, vaardigheden en attitude van de kenniswerkers. We onderscheiden de volgende competentieverliezen.

### **Preventiekosten**

Bij minder ervaren of minder competente kenniswerkers zullen meer uren nodig zijn voor voorbereiding, studie of nalezen naslagwerken, voorbespreking met collega's hoe zij het zouden aanpakken, etc. om de klus goed uit te voeren en een verkeerde aanpak of werkwijze te voorkomen. In het werken zijn hierbij dus min of meer opleidingsuren ingebouwd. Een meer ervaren of deskundige collega kan met zijn opgebouwde ervaring sneller tot een oplossing of oplossingsrichting komen. Andersom kan een competente medewerker ook onder zijn niveau werkzaamheden verrichten. Bij minder ervaren medewerkers, zal een organisatie om de kwaliteit en voortgang te bewaken bijvoorbeeld vaker de zogenaamde junioren onder de supervisie laten werken van senioren. Tussentijdse voortgangsgesprekken gaan wel ten koste van de besteedbare uren in een jaar. Inspectie- of controlekosten zijn hiervan het gevolg.

### **Herstel- of consequentiekosten**

Wanneer sommige werkzaamheden verkeerd uitgevoerd zijn, zal dit soms herstelwerkzaamheden met zich meebrengen om de kwaliteit of voort-

gang van het project niet in gevaar te brengen. Deze herstelwerkzaamheden kunnen niet altijd in rekening worden gebracht en gaan dan in feite ten koste van de besteedbare uren in een jaar.

## **3. Gedrag- en cultuurverliezen**

Bij de categorie gedrag en cultuur is de bron voor productiviteitsverbetering vooral te vinden in het creëren van een professionele cultuur met bijhorend gedrag. Gedrag- en cultuurverliezen vinden hun oorsprong in de volgende zaken.

### **Ongerichte vrijheid**

Belangrijke kenmerken van een professional, de professionele autonomie en sterke oriëntatie op de inhoudelijke vakverdieping, kunnen ook doorslaan naar valkuilen van professionals. Helaas komt het in de praktijk niet zelden voor dat professionals in deze valkuilen trappen. Professionals zijn veelal georiënteerd op de inhoudelijke vakverdieping, en hebben meer kennis van vakinhoudelijke zaken dan de leidinggevende. Het gevolg is veelal dat professionals een grote autonomie en onafhankelijkheid hebben, die kan doorslaan in “ongerichte” vrijheid. Door de mate van unieke kennis van de kenniswerker is het werk van buiten nauwelijks tot niet te sturen. De sturing vindt plaats door de professional zelf, waarbij de oriëntatie doorslaggevend voor de richting van de sturing is. Niet zelden ontstaat dan een spanning tussen de vakinhoudelijke verdieping en de resultaatgerichtheid van de organisatie. 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 complexe processen

# Productiviteit en professionals (vervolg)

juist een beroep gedaan wordt 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 met beperkte resultaatgerichtheid, beperkte samenwerking kwaliteiten en middelmatigheid hierbij op de loer (Vermaak, 1997).

## Ambtelijk/politieke cultuur

In lang niet iedere organisatie van professionals is de cultuur professioneel te noemen. In tabel 1 worden de kenmerken van de ambtelijke en politieke cultuur vergeleken met een professionele cultuur. In de niet-professionele culturen wordt veel tijd verloren aan, veelal weinig zinvol, overleg. Er is weinig collectieve ambitie om te leren en te verbeteren. In de cultuur van vrijblijvend is productiviteit een onbesproken fenomeen.

## 4. Technische verliezen

Sommige productiviteitsverliezen ontstaan omdat de systemen onvoldoende aansluiten bij de gewenste manier van werken binnen een organisatie. Dit komt op de volgende manieren tot uiting.

**Om productiviteitsverbetering echt op de agenda te krijgen, is echter een anjager nodig. De meest praktische manier hiervoor is het werken vanuit een concrete productiviteitsdoelstelling.**

### Informatiebehoefte niet in balans met de informatievoorziening.

Om zijn of haar klus te klaren, heeft de kenniswerker vaak een groot aantal informatiebronnen nodig. Voorbeelden hiervan zijn: patiëntdossiers van andere medisch specialisten in een behandelteam, informatie over het verloop van andere projecten, technische informatie over producten, specificaties van de klant, etc. Zeker als de projecten of processen complexer worden, neemt deze informatiebehoefte toe. De informatievoorziening binnen organisaties, vaak in de vorm van informatiesyste-

men, moet op deze behoefte aansluiten. Hoe groter het gat tussen behoefte en voorziening, hoe meer tijd verloren gaat bij het vergaren van de juiste informatie, worden zaken dubbel gedaan en vindt onvolledige besluit-

vorming plaats. Door scherper zicht te hebben op de specifieke informatiebehoefte binnen kennisintensieve processen en systemen te gebruiken die flexibel hierop in kunnen spelen, is veel productiviteitswinst te behalen.

### Stuurloosheid door beperkte resultaat-terugkoppeling.

Voor professionals is het vaak lastig hun toegevoegde waarde in concrete en meetbare doelen of resultaatafspraken te vertalen. Door het ontbreken van deze concrete doelstellingen en het niet of onvolledig terugkoppelen van voortgang en prestaties, ontstaat vaak een situatie van stuurloosheid. De gebruikte informatiesystemen bieden hier ook geen oplossing voor. Zij zijn namelijk veel meer gericht op kennisdeling, globale projectplanningen, algemene managementinformatie etc. Zij zijn veel minder gericht op het terugkoppelen van concrete voortgang en behaalde resultaten. Hierdoor wordt het lastig om als professionals met elkaar in gesprek te zijn over productiviteit en toegevoegde waarde. Concrete bijsturing en verbetering blijven hierdoor vaag of zelfs helemaal achterwege.

### Naar een interventiemodel.

Veel van de genoemde verliezen zijn binnen professionele organisaties onzichtbaar of worden in verband gebracht met de grote mate van onzekerheid in het werkproces of de onduidelijkheid in het te verwachten resultaat. De bronnen van deze verliezen zijn terug te voeren op zaken die we

Politieke cultuur	Ambtelijke cultuur	Professionele cultuur
Iedereen heeft een gelijke inbreng. Iedereen praat mee.	Strakke hiërarchie.	Erkende professionele ongelijkheid. Kwaliteit en affiniteit doen er toe.
Lobbyen, onderhandelen, gelijk halen.	Formeel schriftelijk indekken. Verantwoordelijkheid afschuiven.	Elkaar aanspreken op kunnen, openlijk bespreken wat mensen (nog) niet kunnen.
Mobilisatie van partijen.	Geen fouten maken, risicomijdend.	Continu leren en verbeteren.
Oneindig zoeken naar consensus met veto recht.	Papieren tijger.	Actie gericht, ruimte voor experimenten.
Vrijblijvendheid.	Vrijblijvendheid en slachtoffergedrag.	Focus resultaat met wederzijdse verantwoording achteraf.

Tabel 1 Kenmerken van verschillende culturen (A. van Hemst, 1999)

hierboven hebben besproken zoals: de organisatievormgeving, gebrek aan leiderschap, de “excuus Truus” cultuur of de eenzijdige rolopvatting van de professional. Om productiviteitsverbetering echt ‘op de agenda te krijgen’ is echter een aanjager nodig. De meest praktische manier hiervoor is het werken vanuit een concrete productiviteitsdoelstelling. Door de druk die deze doelstelling met zich meebrengt wordt het legitiem om ‘de grote vissen’ aan productiviteitsverliesposten te bepalen en te gaan meten. De hiervoor beschreven productiviteitsverliezen gaan pas leven, wanneer men ze daadwerkelijk gaat meten. Belangrijk hierbij is dat deze organisatiespecifiek en meer concreet gemaakt wordt.

Zo kunnen bij een thuiszorgorganisatie bijvoorbeeld de post ‘reistijd’, ‘overdracht en afstemming’ als grote verliesposten genomen worden. Het definiëren, meten en analyseren van de productiviteitsverliezen kan slechts plaatsvinden vanuit het strategisch perspectief en de functie die de organisatie of organisatieonderdeel moet vervullen. Vanuit een dergelijke analyse kunnen doelen en verwachtingen worden vastgesteld, die tot diverse acties leiden. Door de verbeteracties en resultaten te monitoren en wederzijdse verantwoording af te leggen ontstaat een vehikel om de vrijblijvendheid te doorbreken.

Resultaatgericht werken is echter niet alleen een instrumenteel vraagstuk, maar wellicht voornamelijk een gedrags- en cultuurvraagstuk. Binnen professionele organisaties spelen een aantal dilemma’s (zie box 2, pagina 12) die er voor zorgen dat het niet eenvoudig is om professionals zover te krijgen dat ze zich bezig gaan houden met productiviteitsturing. Productiviteitsverbetering is daarom bij uitstek iets dat alleen kan worden gerealiseerd door interventies in het sociale (mensen en cultuur) en technische systeem (structuur en systemen) in samen-



**Productiviteitsverbetering is daarom bij uitstek iets dat alleen kan worden gerealiseerd door interventies in het sociale (mensen en cultuur) en technische systeem (structuur en systemen) in samenhang met elkaar uit te voeren.**

hang met elkaar uit te voeren. In een vervolgartikel zullen we nader uiteenzetten welke aanpak professionele organisaties kunnen hanteren om hun resultaatgerichtheid te vergroten.

#### Literatuur

- Amelvoort, P., van, J. van Jaarsveld, M. Metsemakers, *Het organiseren van kennisintensieve processen*, ST-Groep, Vlijmen 2002.
- Clark K.B., S.C. Wheelwright, *Managing new product and process development: text and cases*, The Free Press, New York 1993.
- Hemst, A., van, *Professionele cultuur in onderwijsorganisaties*, APS/Edukern, Utrecht 1999.
- Maister, D.H., *De echte professional*, Academic Service, Schoonhoven 1997.
- Veld, J., in 't, *Analyse van organisatieproblemen*, Stenfort Kroese, Leiden 1978.
- Wanrooij, M. W., *Leidinggeven tussen professionals*, Scriptum Management, Schiedam 2001.
- Weggeman, M., *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Scriptum Management, Schiedam 1997.
- Wentink, T., H. Zander, *Kantoren in actie, een onderzoek naar kantoorautomatisering en de gevolgen voor kantoorarbeid en kantoororganisatie*, Kluwer, Deventer 1985.
- Vermaak, H., *Men zegt dat professionals niet te sturen zijn*, Nijenrode Management Review, november/december 1997.

# Productiviteit en professionals (vervolg)

## Box 2: Dilemma's bij de aansturing van professionals

Van Wanrooy (2001) beschrijft een aantal dilemma's die van belang zijn bij 'de sturing' van professionals.

### **Autonomie versus sturing**

Bij professionele arbeid behoort vaak een grote mate van autonomie, althans bij de zogenaamde I-professionele werkzaamheden. De aard van het vraagstuk kan telkens anders zijn en daarom vereist het primaire proces voldoende speelruimte voor creativiteit van de professional. Daarnaast is autonomie ook een factor voor de betrokkenheid professionals. Het doorslaan van de autonomie kan echter leiden tot ongerichte vrijheid, waarbij een verstoring optreedt in de balans van de belangen van de organisatie, belangen van de klant en belangen van de medewerker. Inperking van vrijheid daarentegen kan leiden tot onvrede. Voor een professional is het dus wenselijk dat hij onder andere zelf kan beslissen over werkwijze, middelen en tijdsindeling. Maar een professional maakt ook deel uit van een organisatie die bepaalde doelen nastreeft en te maken heeft met andere belangen. Daarbij horen ook regels, procedures, normen en waarden. Deze eisen kunnen voor een conflicterende situatie zorgen met de gewenste autonomie voor een professional.

### **Solisme versus samenwerken**

Veel professionele arbeid brengt de verleiding (en soms ook noodzaak) met zich mee om solistisch te werken. Mensen sluiten zich af om niet gestoord te worden in hun creatieve proces. Er zijn echter ook professionals die zich afsluiten van collega's om status op het eigen vakgebied te behouden of om het verlies van "eigen" klanten tegen te gaan. Weer anderen vinden liever zelf het wiel opnieuw uit dan gebruik te maken van de kennis en expertise van hun collega's. Ook speelt hierbij de angst voor commentaar en feedback van collega's. Dit solistische gedrag gaat altijd ten koste van samenwerking terwijl samenwerking in veel gevallen wordt vereist. Veel taken zijn vaak te complex om door één persoon alleen te worden uitgevoerd. Daarnaast kunnen in teams meerdere specialismen worden samengebracht, wat samenwerking vereist. Veel professionals vinden dit lastig, omdat de samenwerkingsvaardigheden veelal wat minder ontwikkeld zijn. In een ambtelijke cultuur zijn bovendien vele vergaderingen voor uitgebreide afstemming, iets waar weinig professionals op zitten te wachten. Tevens kan een professional in een team minder als een sterspeler fungeren wat ook een negatieve bijdrage kan leveren. Een teamleider moet zorgen voor ontwikkeling van synergie en moet daarnaast aandacht hebben voor het managen van individuen en de relaties tussen de individuen.

### **Identificatie met beroepsgroep versus identificatie met organisatie**

Via hun opleiding zijn professionals in een bepaalde richting gevormd. Deze vorming komt tot uiting in (ethische) normen en waarden, protocollen voor werkwijzen en kwaliteitsstandaarden. Professionals identificeren zich daarom vaak sterk met hun vak en dat gaat gepaard met een zekere beroepstrots. Eenmaal werkzaam in het beroepsveld worden de vakstandaarden en richtlijnen gecultiveerd en soms bewaakt door beroepsverenigingen of associaties. Professionals richten zich dus op hun beroepsgroep en vakcollega's. Eisen die op teamniveau worden gesteld vanwege efficiency of interne procedures kunnen met deze vakinhoudelijke eisen conflicteren, een probleem dat vaak voorkomt in matrixorganisaties.

### **Persoonlijk gezag versus formeel gezag**

Professionals laten zich niet graag managen, maar managen liever zichzelf. Toch is (bij)sturing door leidinggevendenden noodzakelijk. Als professionals zich laten sturen door een teamleider, dan is dat zeker niet alleen op grond van zijn formele machtspositie. Meer dan in andere organisaties moet de leidinggevende zijn gezag verdienen door persoonlijk optreden en vakbekwaamheid. Professionals laten zich vooral inspireren door goede argumenten en inhoudelijke kennis die afkomstig zijn van een gewaardeerd persoon als leidinggevende. Toepassing van formele macht en eventueel bijbehorende sancties wordt slecht geaccepteerd en zijn funest voor de motivatie van de individuele professional.

# 'Eigen verantwoordelijkheid!'



 Brend Seinen

'Eigen verantwoordelijkheid' is een thema dat steeds nadrukkelijker op de maatschappelijke agenda staat. De overheid bijvoorbeeld schroeft de verwachtingen ten aanzien van haar burgers steeds verder omhoog. We worden geacht zelf ons pensioen te regelen, zelf toe te zien op de veiligheid op straat en zelf een inschatting te maken of we ziek zijn of gezond. Steeds vaker treden er politici naar voren die ons oproepen om een actieve bijdrage te leveren aan het handhaven van normen en waarden en ons niet langer door overheid te laten vertroetelen. Oei, denk ik dan, dat gaat ons weer geld kosten.....

Het lijkt de tijdgeest te zijn waarvan de effecten ook steeds meer in organisaties zichtbaar worden. Steeds vaker hoor ik van 'dat moet het team maar zelf oplossen' of 'als iemand de kantjes er vanaf loopt dan moeten de teamleden daar maar iets van zeggen'. Vaker dan voorheen worden de problemen teruggedigd bij de medewerkers zelf met de boodschap 'los het zelf maar op!'. Dat heeft wat weg van gedwongen zelfredzaamheid. Het is zeker niet zo dat ik het oneens ben met de stelling dat ieder zijn eigen verantwoordelijkheid moet kennen en pakken. Het lijkt er echter op dat het thema 'eigen verantwoordelijkheid' een panacee is geworden voor vele problemen die zich tussen mensen in allerlei samenwerkverbanden voordoen. Ik vraag me af waar deze trend vandaan komt. Dat mensen in organisaties hun eigen verantwoordelijkheid moeten nemen is toch van alle tijden? Je bent als medewerker er toch altijd al verantwoordelijk voor geweest om zo veel mogelijk je eigen problemen op te lossen of om de leiding in te schakelen bij een probleem dat buiten je beïnvloedingsdomein ligt of waar je de gevolgen niet van kunt overzien? Ofwel, daar word je toch voor betaald? Ik begrijp dat de praktijk weerbarstig is. Niet voor niets staat dit thema al jaren hoog op de agenda's van de eneroverende functionerings- en beoordelingsgesprekken? Maar ja, we moeten wel beseffen dat we

ook jaren lang bezig zijn geweest om dat verantwoordelijkheidsgebied zo klein mogelijk te maken en dan is aangeleerde hulpeloosheid natuurlijk niet zo'n vreemde reactie.

Vanuit dit perspectief gezien is het wel heel interessant waarom dit geluid, meelifend op de maatschappelijke discussies, ook in organisaties zoveel gehoord wordt. Opvallend hierbij is dat je de discussies met name tegenkomt in relatie tot het thema 'mensen aanspreken op ongewenst gedrag'. Nogal eens bestaat er een situatie waarin medewerkers jarenlang niet door hun leidinggevende zijn aangesproken, om welke motieven dan ook, maar nu worden medewerkers verzocht dat maar eens zelf te doen. Reacties als 'nu mogen wij de kastanjes uit het vuur halen' en 'zelf durfden ze dit nooit' zijn dan begrijpelijk. Het heeft er dan ook een beetje schijn van dat er eindelijk een goed excuus is gevonden om het gebrek aan leiderschap te maskeren. Ik maak soms situaties mee waarin medewerkers al 20 jaar niet functioneren en hiermee weggelaten. Dit zegt dan toch vooral iets over de leidinggevend die dit 20 jaar oogluikend hebben toegelaten. Als we het dan hebben over oppakken van de eigen verantwoordelijkheid dan begint dat toch op z'n minst op dit niveau.

Je kunt pas iets loslaten als je het zelf hebt vastgehouden naast een natuurwet, ook een wijsheid die mijn 'baas' wel eens tegen mij roept. Ik denk dat dit klopt, krijgt ie ook een keer gelijk. 'Los te laten zonder zelf te hebben vastgehouden', is hetzelfde als ik, terwijl ik nooit een scalpel heb vastgehouden, een student medicijnen moet leren hoe die moet opereren. Ik sta wel graag in de keuken te kokkerellen, maar een operatiekamer heb ik nooit van binnen gezien. Los te laten zonder zelf te hebben vastgehouden is natuurlijk wel erg gemakkelijk, maar het is wat mij betreft hetzelfde als je eigen verantwoordelijkheid niet nemen.

# De succesformule van excellente organisaties

 Hans Kommers

## Good to great, why some companies make the leap and others don't

Jim Collins

Harper Collins Publishers, New York, 2001

ISBN 0-06-662099-6

Is er een formule die het succes van excellente organisaties bepaalt? Dat is een vraag die veel managers, bestuurders en adviseurs intrigeert. De zoektocht naar succesformules is niet van vandaag de dag. Begin jaren tachtig brachten Peters en Waterman een boek uit waarin zij 'de kenmerken' van succesvol management uit de doeken deden. Het werd een bestseller. In de loop van de jaren zijn er talloze publicaties over dit onderwerp verschenen. Eén van de publicaties die 'in het oog springt', is het boek van Jim Collins. Met de inzichten die het presenteert 'roeit Collins in tegen de stromen' van enkele populaire managementfilosofieën van dit moment.

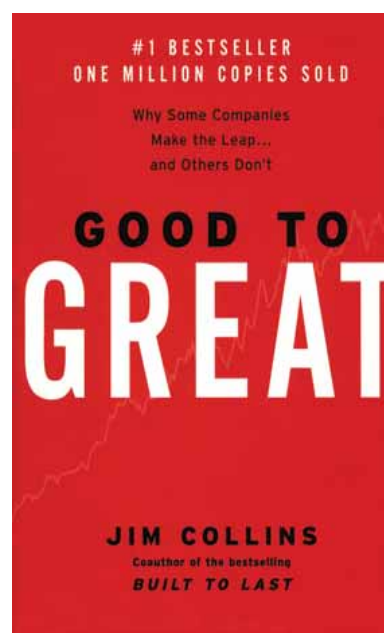
### De omslag van goed naar geweldig presteren

Jim Collins is verbonden geweest aan de Stanford University School of Business en heeft nu een eigen management onderzoeksbureau in Colorado. Hij baseert zich in zijn boek op een onderzoek onder Amerikaanse bedrijven. Samen met zijn onderzoeksteam van meer dan 20 medewerkers is hij op zoek gegaan naar het antwoord op de vraag: "Wat maakt nou dat een bedrijf er in slaagt om een omslag te maken van goed presteren naar geweldig presteren?". Ze zijn daarbij niet over een nacht ijs gegaan. In de top 500 van Amerikaanse bedrijven hebben zij 11 bedrijven gevonden waarvan de opbrengst van een geïnvesteerde dollar in dat bedrijf minstens 3 keer zo hoog was als het beursgemiddelde. En dat gedurende een periode van 15 jaar, volgend op een periode van eveneens 15 jaar waarin dat bedrijf hooguit gemiddeld had gepresteerd. Er was bij de 11 geselecteerde bedrijven met andere woorden overduidelijk een omslag aanwijsbaar van 'good' to 'great' presteren gedurende een lange periode. Deze bedrijven zijn vervolgens paarsgewijze vergeleken met 11 soortgelijke bedrijven (zelfde branche, omvang etc.), zonder bijzondere presta-

tieverbetering. Daarnaast zijn 6 bedrijven bestudeerd, die ook een beduidende prestatieverbetering hebben laten zien, maar die verbetering niet langdurig hebben vast weten te houden.

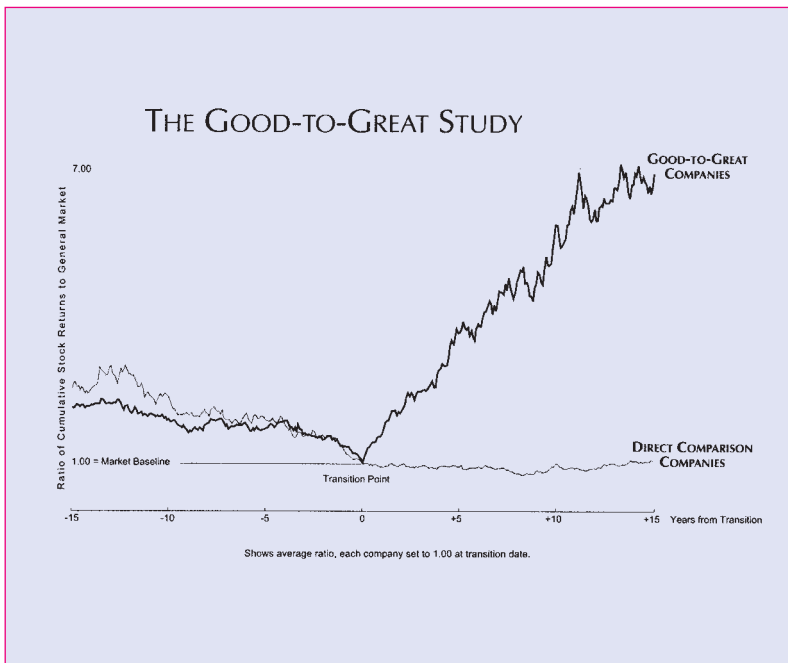
Vervolgens is men op zoek gegaan naar de verschillen: "Wat is echt onderscheidend (geweest) voor de 'good-to-great' bedrijven?" Hieruit kwamen de volgende succesfactoren en conclusies naar voren.

- 'Niveau 5 leiderschap': Excellente organisaties werden niet geleid door een charismatische sterke persoonlijkheid, maar juist een manager van het type 'bescheiden werkpaard'. Deze managers beschikten over een typische combinatie van professionele wilskracht en resultaatgerichtheid enerzijds en een bijna onderdanige bescheidenheid en soberheid anderzijds. Dit type leider zit een niveau hoger in de definitie van Collins dan de 'Niveau 4' leider: die lijkt op de effectieve leider van Covey. Het ging bij deze niveau 5 leiders niet om bigshots van buiten: bij 10 van de 11 bedrijven waren de leiders vanuit het bedrijf zelf afkomstig.
- 'De reis kan pas beginnen als de juiste mensen in de bus zitten':



Excellente organisaties zoeken eerst de juiste personen bij elkaar. Pas daarna ontwikkelen zij hun visie en strategie, niet andersom. "Wie-vragen komen voor Wat-vragen". In het selecteren van de juiste mensen zijn de onderzochte bedrijven rigoureuus. Bij de minste twijfel wordt een kandidaat niet aangenomen, maar wordt er doorgezocht. En als iemand niet goed presteert wordt er onmiddellijk ingegrepen.

- 'Realiteitszin': De leidinggevenden van 'good-to-great' bedrijven zien de feiten, ook al zijn deze 'not amusing', onverschrokken onder ogen. Zij zorgen ervoor dat er een klimaat is van maximale openheid, waarbij men de waarheid onder ogen durft te zien, zonder het vertrouwen op een goede afloop te verliezen.



- ‘Een eenvoudig concept als toekomstrichting’: Bovengemiddeld presterende bedrijven introduceren niet steeds nieuwe concepten of strategieën en geen hoogdravende filosofieën. Zij gaan uit van een consistent en consequent toegepast concept, dat bepalend is voor de keuze om uitsluitend de goede dingen te doen. Dit concept is gebaseerd op een diep begrip van drie elementen: 1) waar kan het bedrijf de allerbeste in zijn of worden? 2) waar raakt iedereen in het bedrijf bevlogen van? en 3) wat is hetgeen waar het bedrijf het beste door rendeert, wat is de ‘economische motor’?.
- ‘Een cultuur van discipline’: Bij excellente organisaties werken gedisciplineerde mensen. Gedisciplineerde mensen hebben geen hiërarchie nodig. Als iedereen zich gedisciplineerd houdt aan het basisconcept weet men wat men moet doen en zijn er niet veel regels en procedures nodig. En als iedereen gedisciplineerd werkt is er niet veel controle nodig.
- ‘Technologie is niet leidend’: De introductie van technologieën kan

versnellend werken, maar is nooit de aanjager voor de wezenlijke veranderingen.

- ‘Voortdurend en met kleine stappen veranderen’: Tot slot is er de belangrijke conclusie dat de veranderingsprocessen van de good-to-great bedrijven te zien zijn als het voortdurend een duwtje geven aan een enorm vliegwiel. Er is niet 1 bepaalde gebeurtenis of veranderingsprogramma aan te wijzen als meest bepalend voor het succes. Het creëren van draagvlak voor veranderingen, krijgt geen bijzondere aandacht. Weerstand tegen de veranderingen wordt niet als een probleem gezien. Er wordt niet eindeloos gepraat, maar vooral gedaan. Het succes bewijst zich daarna vanzelf wel. “Niet lullen maar poetsen”, is het devies.

#### Beoordeling van dit boek

Het boek van Collins is zeker de moeite waard voor diegene die geïnteresseerd is in slaag- en faalfactoren bij organisatieverandering. Het is weliswaar één van de zeer vele boeken over dit

thema, maar het geeft een aantal originele inzichten. De relativering van het effect en belang van charismatische en visionaire leiders is toch een heel ander geluid dan de succesverhalen die hierover vaak de ronde doen onder de noemer modern leiderschap. Soberheid en bescheidenheid doen het beter dan bravoure, dat is een interessante constatering. Zo zijn er meer nuanceringen van veel gehuldigde veranderpraktijken in het boek te vinden en dat maakt het een lezenswaardig boek. Het verhaal is krachtig door de gedegen onderbouwing en motivering van de conclusies. Prikkelend is de stelling, dat veranderen niet een kwestie is van gouden ingevingen, krachtige interventies of snel scoren, maar van degelijkheid en lange adem. Stug doorgaan en het proces de tijd geven, dat is wat werkt.

Dit boek is een aanrader als organisatieveranderingsprocessen je interesseren. Dan moet je maar op de koop toe nemen dat het boek, ook typisch Amerikaans, ‘een tikkeltje’ overloopt van de superlatieven. Maar ja, het thema van het boek is niet voor niets: het streven om ‘geweldig’ te zijn. Dat lijkt in contrast met de in het boek zo geroemde bescheidenheid van de ‘niveau 5 leiders’. Veel van de betreffende succesvolle leiders zelf spreken trouwens over geluk als belangrijke factor en de toevallige aanwezigheid van de goede mensen om zich heen. Dat wil Jim Collins echter niet accepteren als verklaring.

**Tot slot: Waarom is goed eigenlijk niet goed genoeg? Die vraag stelt Jim Collins zich ook. Het antwoord is toch weer verrassend eenvoudig: je wilt toch het liefste dat doen waar je echt bevlogen van bent en dan probeer je dat toch als vanzelfsprekend zo goed mogelijk te doen. Vanuit deze bevlogenheid wil men uitblinken; ‘de beste’ worden. Prikkelende opvatting voor een nuchtere Hollander.**