

Workshop "Workplace innovation"

Op 27 en 28 juni 2005 vond in Bologna een conferentie plaats waarin de innovatie van de arbeid centraal stond. Het evenement is georganiseerd door The European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions. Deze instelling is in 1975 door de Europese Raad opgericht om een actieve bijdrage te leveren aan het verbeteren van de leef- en werkomstandigheden binnen de Europese Unie. Het voert haar rol uit in partnerschap met regeringen, werkgevers, vakbonden en de Europese Commissie. Tijdens de workshop onderzochten vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, vakbonden en experts de randvoorwaarden voor succesvolle arbeidsinnovatie. Pierre van Amelsvoort heeft tijdens deze bijeenkomst als gastspreker een lezing verzorgd.

Nieuw boek over teamwerk in België

Tot voor kort was er weinig bekend over de mate waarin binnen Belgische organisaties teamwerk wordt toegepast en de wijze deze organisaties dit teamwerk handen en voeten geven. Dit was voor een groep onderzoekers van de Katholieke Universiteit Leuven aanleiding om een grootschalig onderzoek rond teamwerk bij Vlaamse organisaties op te zetten. In het boek 'Werkt teamwerk', dat recent is uitgebracht, doen zij uitgebreid verslag van hun bevindingen en de conclusies die zij hieraan verbinden. Het boek kan bij de ST-Groep worden besteld.



Zusterorganisatie ST-Groep in België gelanceerd

Tijdens een seminar die op 16 juni jongstleden plaatsvond in Leuven heeft de nieuwe zusterorganisatie van de ST-Groep, Panta Rhei genaamd, zich gepresenteerd. Tijdens de bijeenkomst was er allereerst aandacht voor het boek 'werkt teamwerk' waarin de uitkomsten van een grootschalig onderzoek naar teamwerk in België uiteen worden gezet. Daarnaast hebben enkele gast-

sprekers een korte lezing gegeven over hun ervaringen met teamwerk bij Dupont-Denemours, Volvo en de Belastingdienst. Het seminar werd afgesloten door Geert van Hootegem en Pierre van Amelsvoort die de oprichting van de academische stichting teamwerk bekend maakten en het Belgische sociotechnische adviesbureau 'Panta Rhei' officieel hebben gelanceerd.

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. Organizatieverandering 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 ST-Groep bestaat uit:

Pierre van Amelsvoort, Judith van Bokhoven, Peggy Goris, Daan Herman, Annemarie ter Heyne, Hans Kommers, Elly Lemmers, Makkie Metsemakers, Rob Pere, Brend Seinen, Petra Stoelinga, Pim Südmeier, Joost van de Wal.

COLOFON

Panta Rhei - Juli 2005

Panta Rhei is de nieuwsbrief van de ST-Groep en verschijnt gemiddeld drie maal per jaar. Via onze website of telefonisch kunt u zich gratis op de nieuwsbrief abonneren.

Redactie Rob Pere en Pierre van Amelsvoort. Met bijdragen van Makkie Metsemakers, Anne Delarue.

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

ST groep

Panta Rhei

ISSN 1568-9344

juli 2005
jaargang 15 - Nummer 1

NIEUWSBRIEF

van de ST-Groep

IN DEZE NIEUWSBRIEF:

INTERVIEW



Oprichting zusterorganisatie ST-Groep in België

Door: Rob Pere.

PRAKTIJKCASE

Teamwerk in België

Uitkomsten van een grootschalig onderzoek in Vlaanderen

Door: Anne Delarue

ARTIKEL

De aanpak van gedrag- en cultuurverliezen bij professionals

Sturen op evenwichtige werkorientaties

Door: Makkie Metsemakers

BOEKBESPREKING

Word je liever een rat of rattenvanger?

Door: Rob Pere

COLUMN

'Marktwerking: het toverwoord voor onze zorgsector?'

Door: Pierre van Amelsvoort en Rob Pere

NIEUWS ST-GROEP

- Workshop "Workplace innovation"
- Nieuw boek over teamwerk in België
- Zusterorganisatie ST-Groep in België gelanceerd

Rob Pere

Oprichting zusterorganisatie ST-Groep in België

Op 1 mei jongstleden is onze Belgische zusterorganisatie 'Panta Rhei' van start gegaan. Panta Rhei is net als de ST-Groep een adviesbureau dat gespecialiseerd is in het begeleiden van veranderingsprocessen vanuit een sociotechnisch perspectief. Het bureau richt zich hierbij specifiek op bedrijven en instellingen in België. Adviesbureau Panta Rhei is een initiatief van de ST-Groep en een aantal Belgische sociotechnici en verandkundigen verbonden aan de Katholieke Universiteit van Leuven. De 'bakermat' van ST-België ligt dan ook in deze Vlaamse universiteitsstad.

Panta Rhei wordt gevormd door een aantal wetenschappelijk medewerkers van de universiteit in Leuven en een aantal adviseurs die hun roots in het Belgische bedrijfsleven hebben liggen. Één van de oprichters is Geert van Hootegem. Hij is als professor verbonden aan de afdeling arbeids- en organisatiesociologie van de KU Leuven. Hij licht de oprichting van Panta Rhei verder toe.

Waarom starten jullie nu met een sociotechnisch adviesbureau in België?

"Het plan om dat te doen rijpt al een tijdje. Toen ik in 1996 afscheid nam van de toenmalige Nijmegen Business School maakte ik met Pierre van Amelsvoort de vage afspraak om "ook

iets in België" te beginnen. Iedere keer als we elkaar weer tegenkwamen herinnerden we elkaar aan die belofte. Nu bijna tien jaar later is het zover. Hoe dat komt? Een aantal kennissen volgde een opleiding bij de ST-Groep en kwamen steeds geweldig enthousiast terug. Regelmatig werd door hen de vraag gesteld: 'Waarom doen wij dat niet in België?' Bovendien heb ik in mijn vakgroep een stevige onderzoekslijn 'Sociotechniek' kunnen uitbouwen. De tijd leek dus rijp om de sprong te wagen..."

Is het sociotechnisch gedachtegoed gemeengoed in België.

"Neen! Ik zeg vaak dat de grens tussen de landen waar ze de sociotechniek kennen en de landen waar ze er nog

LEES VERDER

Partner in organisatieverandering

Parallelweg West 54c • 5251 JG Vlijmen

T 073 511 24 01 • F 073 511 23 55

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

Oprichting zusterorganisatie ST-Groep in België (vervolg)



Het team van het Belgische bureau: Panta Rhei. Op de foto staan van links naar rechts: Anne Delarue, Bart Cambré, Guido Maes, Geert van Hootegem en Chris Sels.

nooit van gehoord hebben, dwars door België loopt. Daarom denken we ook dat het gaat lukken. Het is een braakliggend terrein. Als we het ideeëngoed introduceren in managementopleidingen krijgen we altijd zeer enthousiaste reacties.”

Hoe zit dat in wetenschappelijke kring

“Het wordt niet actief onderwezen in België. De sociotechniek komt natuurlijk wel voor in het obligate historisch overzicht van management- en ontwerptheorieën. Het aantal professoren dat het gedachtegoed van de integrale organisatievernieuwing systematisch brengt, is echter beperkt. We bevinden ons in België in een vicieuze cirkel. Het wordt niet onderwezen, het is dus niet bekend, wordt dus niet toegepast en ... dus niet onderwezen. Dat gaan we nu proberen te veranderen.”

Hoe zit dat bij werkgevers en werknemers?

“Ik moet maar blijven herhalen, ze kennen het niet. De Belgische arbeidsverhoudingen kennen ook een meer antagonistische verhouding dan in Nederland. Een benadering die verzoening van organisatiebelang en werknemersbelang predikt, is lange tijd niet evident geweest. Het is natuurlijk geen toeval dat de sociotechniek in het verleden hier geen wortel geschoten heeft. Maar tijden veranderen... Er is een nieuwe generatie managers en een nieuwe generatie vakbondsmensen opgestaan. En je voelt het gewoon: de tijd voor de omslag is er.”

Wat kan Panta Rhei in België voor bedrijven en instellingen betekenen. Wat voegen jullie toe aan de reeds bestaande adviesbureaus?

“Ik denk inhoudelijke competentie. Adviseurs die processen allerhande begeleiden, zijn er voldoende. Management fats and fashions worden alom geprezen. Maar het is precies de inhoud van de integrale organisatievernieuwing die ons onderscheidt van anderen, denk ik. Ook de manier van werken waarbij je vooral probeert om je principes en inzichten door te geven aan het management, aan de veranderaars zodat zij vervolgens aan de slag kunnen gaan, vind ik een prachtig uitgangspunt. Organisaties zichzelf integraal laten veranderen zodat ze onafhankelijk worden van hun adviseurs, dat is toch pas zelfsturing in de praktijk.”

Wat is nu precies de relatie die jullie hebben met de KU Leuven?

“We worden een spin-off van de KU Leuven. Kennis die binnen mijn vakgroep mede ontwikkeld is, wordt naar

de markt gebracht. Dat is de filosofie achter de spin-off benadering. Op dit vlak is de KU Leuven op Europese schaal een sterke speler. We genieten mee van het keurlogo. We worden begeleid bij het opzetten van de organisatie. Maar het belangrijkste vind ik toch de band met mijn vakgroep. De wetenschappelijke reflectie en onderzoek omtrent de sociotechniek vind ik voor de verdere ontwikkeling van de sociotechniek (zowel praktisch als theoretisch) uiterst heilzaam. Bovendien creëren we op die manier variatie in de loopbaanpaden. Adviseurs kunnen een tijdje onderzoek komen doen of omgekeerd, wetenschappers die hun proefschrift behaald hebben, kunnen hun kennis en ervaring op het terrein gaan delen.”

Wat is de band die jullie hebben met de ST-Groep?

Hoe zie je de relatie met de ST-Groep op lange termijn?

“Wij beschouwen de ST-Groep als onze “oudere” zus. We lenen wel wat in (kennis, ervaring, instrumenten, ...), maar we willen vooral structureel samenwerken. Samen nieuwe producten en instrumenten ontwikkelen. Maar ook samen projecten draaien. En dat moet de opstap zijn naar een meer internationale oriëntatie. Dat het kan, hebben we nu al bewezen. Panta Rhei en de ST-Groep zijn door de European Foundation for Improvement of Working and Living conditions gevraagd om een internationale workshop omtrent ‘Innovatieve work-systems’ te verzorgen.”



Waar willen jullie over 3 jaar staan met Panta Rhei?

“Ik zal zeer tevreden zijn als zij die ons moeten kennen, ons ook kennen. Wanneer managers met overtuiging en daadkracht het gedachtegoed oppakken. Belangrijk vind ik ook, dat we de discussie omtrent de integrale organisatievernieuwing van de grond krijgen. Dat de sociotechniek in België niet beperkt blijft tot Panta Rhei, maar dat er een breder draagvlak tot stand komt. Een goede indicator hiervoor zal zijn of onze opleidingen wel of niet op volle toeren draaien. Ik hoop uiteraard van wel. En wanneer dan drie tot vijf adviseurs hun handen vol zullen hebben, geef ik een rondje op een geslaagde opstart.”

Als Pierre van Amelsvoort het verhaal van Geert van Hootegem tot zich door

laat dringen, kan hij het niet nalaten om te reageren. “Ik kan me op hoofdlijnen wel vinden in de analyse van Geert. Ik wil daar echter wel het volgende op aanvullen. Het beeld dat hij schetst over organisatievernieuwing in België is te bescheiden. In België lopen ook wel degelijk vernieuwingstrajecten. Duracel, InBev (het vroegere Interbrew) en Volvo zijn hiervan goede voorbeelden. En we moeten niet denken dat we in Nederland nu zo modern organiseren. We kunnen nog veel leren van onze zuiderburen: gedegenheid, pragmatisme, discipline en ook gemoedelijkheid. Er is nog veel over en weer te leren. Als het lukt om ‘best of both worlds’ te combineren dan kunnen alle betrokken actoren een grote stap verder komen.”

Teamwerk in België

Uitkomsten van een grootschalig onderzoek in Vlaanderen

ST Anne Delarue



In Nederland staat teamwerk sinds een aantal decennia in de belangstelling. Er is in de loop van de jaren veel gepubliceerd over teams en het wordt in de praktijk veelvuldig toegepast. Dit is zeker niet op de laatste plaats te danken aan de verspreiding van het sociotechnische gedachtegoed. De laatste jaren wordt teamwerk ook in Vlaanderen, door steeds meer organisaties toegepast. Daarmee wint dit organisatieconcept ook in België nadrukkelijk aan populariteit. Over de daadwerkelijke verspreiding van teamwerk en de wijze waarop dit binnen Belgische organisaties wordt toegepast was tot voorkort nog maar weinig bekend. Dit was voor een groep onderzoekers van de Katholieke Universiteit Leuven aanleiding om een grootschalige onderzoek rond teamwerk bij Vlaamse organisaties op te zetten. Hierbij waren zij geprikkeld door het vraagstuk: werkt teamwerk nu echt? In dit artikel licht één van hen, Anne Delarue, hun voornaamste bevindingen toe.

Over het onderzoek

Over teamwerk in Vlaanderen was voor ons onderzoek weinig bekend. Middels ons onderzoek wilden we antwoord geven op een aantal vragen:

- Hoe is het gesteld met de verspreiding van teamwerk in Vlaanderen? Passen veel organisaties het toe? Wordt het in bepaalde branches meer toegepast dan in andere?
- Hoe zit het met de toepassing van teams? Kunnen er verschillende toepassingen worden onderscheiden en welke typen zijn dan dominant?
- In hoeverre zijn bepaalde personeelsinstrumenten (o.a. werving en selectie, opleiding) aangepast ten gevolge van de invoering van teamwerk in de organisatie?
- Welke effecten heeft teamwerk op de organisatieprestaties? Leidt teamwerk tot betere prestaties? Zo ja, op welke vlakken?

Om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden maakten we voor dit onderzoek gebruik van data verzameld in het kader van het grootschalige PAnel Survey of Organizations (PASO). PASO Flanders is een panelstudie die georganiseerd wordt in een samenwerkingsverband tussen verschillende universitaire onderzoeksgroepen en instellingen. Zij doen dit in opdracht van de Vlaamse administraties voor Werkgelegenheid en Economie.

Hierbij wordt jaarlijks een zelfde representatieve steekproef gehouden waarbij Vlaamse vestigingen 'bevroegd' worden. De analyse van teamwerk gebeurde op basis van de gegevens van de eerste befragingsgolf in 2002, waarbij 12.315 Vlaamse vestigingen werden aangeschreven. De module over arbeidsorganisatie werd enkel opgenomen in de vragenlijst voor organisaties die meer dan 10 wer-

nemers hebben, wat een uiteindelijk respondentenaantal van 1507 opleverde voor dit gedeelte van de survey. Deze gegevens laten ons toe om de vraag: 'Teamwerk, retoriek of realiteit?' van een genuanceerd antwoord te voorzien. In het boek 'Werkt teamwerk?', wat we onlangs hebben uitgebracht wordt het onderzoek uitgebreid toegelicht.

Volvo Cars Gent

Volvo Cars Gent is binnen de Vlaamse industriële sector een pionier wat betreft teamwerk en zelfbeheer. De plant in Gent bestaat uit een lasfabriek, spuitfabriek en eindassemblagefabriek en er worden 4 modellen gebouwd: de Volvo S40, V50, S60 en V70. In 2003 vond er een uitbreiding plaats, zodat er nu 5000 mensen werken. Binnen Volvo werd een uniek arbeidsorganisatorisch concept ontwikkeld, met VCG en zelfbeheer als sleutelwoorden. VCG kan worden beschouwd als een soort 'derde weg': het werken met een lijnsysteem (efficiëntie) wordt gekoppeld aan teamwerk (kwaliteitsbewustzijn, gevoel van eigenaarschap). In de praktijk resulteert dit in taakverruiming en taakverrijking door het werken met roterende teams die zelf instaan voor onderhoud, waarbij opleiding centraal staat en die een bijdrage leveren aan continue verbeteringen.

Men is geëvolueerd naar een stermodel, waarbij 7 organisatiedoelen worden weergegeven door middel van het QCDSIME. Waar voorheen een aantal ondersteunende en regelende taken werden uitgevoerd door externe specialisten, wordt nu binnen elk team op vrijwillige basis telkens een operator verantwoordelijk voor kwaliteit (Q), kost (C), levertijd (D), innovatie (I), veiligheid (S), personeel (P) en milieu (E). Het uitgangspunt is dat deze benadering zowel de werknemers (meer persoonlijke inbreng, meer arbeidsvoldoening) als het bedrijf (meer flexibiliteit, daling van de kosten) voordelen biedt.

Dimensies	Sociotechnische teams	Lean teams
Lidmaatschap	Vrijwillig	Opgelegd
Selectie van teamleden	Door het team	Door het management
Selectie van teamleider	Door het team	Door het management
Kwalificaties	Gevarieerd	Gestandaardiseerd
Beloning	Afhankelijk v/d vaardigheden	Uniform
Technologie	Onafhankelijk van tempo	Afhankelijk van tempo
Interne taakverdeling	Vrij	Strikt voorgeschreven
Autonomie	Hoog	Laag
Taak	Complex	Eenvoudig

Figuur 1 Kenmerken van sociotechnische en lean teams (Bron: Benders e.a., 1999)

Teamwerk als ruim verspreid managementprincipe?

Om te beginnen wilden we de omvang van het fenomeen 'teamwerk' nagaan. We vroegen aan de respondenten, niet gehinderd door een strikte omschrijving, of teamwerk algemeen wordt toegepast in hun organisatie. Hierop antwoordde 63,3% bevestigend. Het algemene credo in de managementliteratuur lijkt dus op het eerste gezicht gevolgt te krijgen in de Vlaamse organisaties: taakgroepen – in wat voor vorm dan ook – zijn eerder regel dan uitzondering geworden als principe voor het organiseren en verdelen van werk.

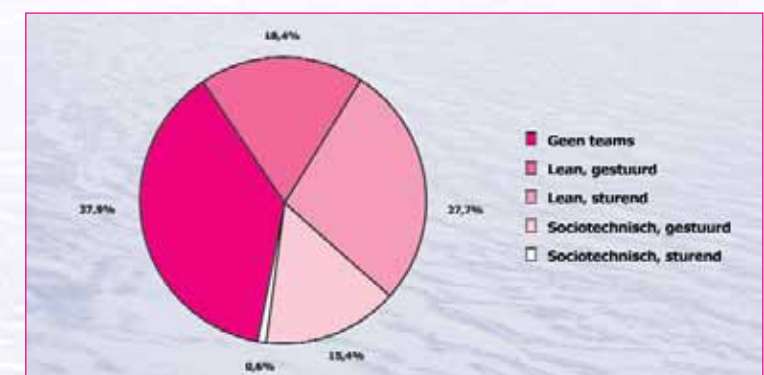
Men moet er echter rekening mee houden dat hetgeen organisaties bij zichzelf als teamwerk bestempelen, kan verschillen van de realiteit van stabiele, autonome werkgroepen. Met welk type teamwerk we te maken hebben, kan bepaald worden aan de hand van objectieve indicatoren. Om te kunnen spreken van 'zelfsturende teams' (teams met een bepaalde mate van zelfstandigheid) is het belangrijk dat taken en bevoegdheden worden gedelegeerd naar de uitvoerende werknemers. Elke werknemer gaat niet langer enkel zijn eigen, vooraf gestandaardiseerde taak verrichten, maar het team als geheel wordt verantwoordelijk voor een volledige cyclus van het productie- of dienstverleningsproces. Dit impliceert dat ook voorbereidende werkzaamheden (b.v. het opstellen van een werkplanning) en ondersteunende activiteiten

(b.v. kwaliteitscontrole) tot het takenpakket van de teamleden gaan behoren. Repetitief en kortcyclisch werk wordt gereduceerd door roulatie of taakverbreiding en er wordt gestreefd naar werkvormen gekenmerkt door een evenwicht tussen verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden. Autonomie op de werkvloer en systematisch overleg stimuleren het probleemoplossend vermogen en de sociale ondersteuning. 'Teamwerk' is dus een vlag die verschillende ladingen dekt. Wanneer we spreken over soorten teamwerk, is een veel gebruikt onderscheid in de teamwerkliteratuur dat tussen de 'sociotechnische/Zweedse/Scandinavische' teams met ruime bevoegdheden en veel autonomie enerzijds, en de 'lean/Japanse/toyotist' teams met beperkte bevoegdheden en weinig autonomie anderzijds (zie figuur 1).

Om na te gaan hoe in Vlaamse vestigingen concreet invulling wordt

gegeven aan het teamconcept, werden een aantal structuurkenmerken van de teams verder bevroegd. Door rekening te houden met de breedte van het takenpakket van de teams, de breedte van het takenpakket van de teamleden en het soort teamleider, kon een gelijkaardige typologie van teamwerk in Vlaanderen worden opgesteld.

Figuur 2 leert dat teamwerk in veel organisaties nog een 'lege doos' blijft. Een belangrijke groep (46,1%) is wel vertrouwd met teamwerk, maar de teams hebben slechts een beperkte mate van verantwoordelijkheid en autonomie. Dit noemen we 'lean' teams. Bij deze teams reikt de delegatie van verantwoordelijkheden er niet tot op het niveau van de taakgroepen, of er is een teamleider of een gespecialiseerde functie binnen het team die instaat voor voorbereiding en ondersteuning. Bij 18,4% van de vestigingen van deze groep is er geen sprake van zelfsturing, bij 27,7% wel. De groep vestigingen waar de teamleden wel zelf instaan voor de uitvoering van een breed takenpakket en de autonomie hebben om het volledige werkproces te organiseren, neemt een aandeel in van 16,0% (15,4% + 0,6%). Dit zijn de 'sociotechnische' teams. Sociotechnische teams met een bepaalde mate van zelfsturing, waarbij de werknemers in onderling



Figuur 2 Verdeling over de teamtypes van alle Vlaamse vestigingen met 10 werknemers of meer, in %

Teamwerk in België (vervolg)

overleg beslissingen kunnen nemen en beurtelings de rol van teamleider opnemen, worden in het Vlaamse organisatielandschap nauwelijks aangetroffen (0,6%). De overige teams met een breed takenpakket worden nog aangestuurd door een vaste of niet-meewerkende teamleider. We kunnen hieruit concluderen dat, ook binnen het delegatiemodel, de organisatieleiding in de meeste gevallen toch 'baas' wil blijven.

In deze studie werd verder het verband tussen bepaalde organisatiekenmerken en teamwerk of bepaalde teamtypes empirisch gestaafd. Typische teamorganisaties zijn relatief jonge vestigingen. We vinden ze vaak terug in de gezondheidszorg, het onderwijs, de financiële en zakelijke dienstverlening of de metaal- en electronicasector. Het gaat dan liefst om organisaties met een kennisintensief karakter, waar complexe arbeid domineert en de contactintensiteit hoog is en die met een hoge klantspecificiteit en schommelingen in de vraag worden geconfronteerd. Om binnen de groep teamorganisaties het teamtype te bepalen, blijken opnieuw sector, kennisintensiteit en contactintensiteit (twee kenmerken die nauw met sector samenhangen), kwalificatiestructuur en voor de industriële organisaties ook massa- versus stukproductie relevant. Sociotechnische teams vinden we vooral terug in het onderwijs, de financiële en zakelijke dienstverlening en de overige industrie,

Salarisadministratie Ministerie van Onderwijs

Tot enige tijd geleden werden de dossiers van Vlaamse leerkrachten door de administratie functioneel behandeld. Verschillende diensten waren verantwoordelijk voor de recrutering, werving, selectie, salarisadministratie, ziekte- en verlofregelingen. Als gevolg hiervan werd de loopbaan van de leerkracht en de hieraan gerelateerde informatie en problemen als het ware 'verscheurd' over een hele reeks afdelingen. Dit ging gepaard met een gebrekkige informatiedoorstroming, problemen met betalingen, weinig flexibiliteit en een trage klachtenbehandeling. Bij de leerkrachten veroorzaakte dit ongenoegen en een daling van de motivatie.

Door een reorganisatie werd recent het organisatie-model grondig omgegooid. Nu wordt een groep leerkrachten met een analoog profiel toegewezen aan een 'werkstation' met polyvalente bedienden die elk aspect van het dossier van de hun toegewezen leerkrachten kunnen behandelen. Elke leerkracht kan nu met alle vragen en klachten bij één werkstation terecht en wordt nu snel en op maat geholpen. Niet alleen de leerkrachten zijn hiermee gebaat, ook de jobtevredenheid bij de bedienden op de administratie is er sinds de invoering van deze nieuwe vorm van arbeidsdeling sterk op verbeterd.

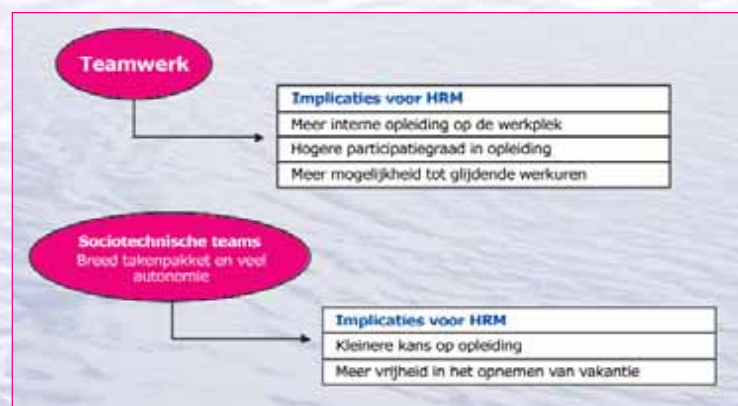
in vestigingen met een hoge kennis- en contactintensiteit en hoofdzakelijk complexe arbeid (in de industrie) wanneer er massaproductie plaatsvindt. De mate van klantspecificiteit en de schommelingen in de vraag zijn binnen de groep van teamorganisaties niet meer relevant voor het teamtype.

Teams...en verder? Implicaties voor HRM

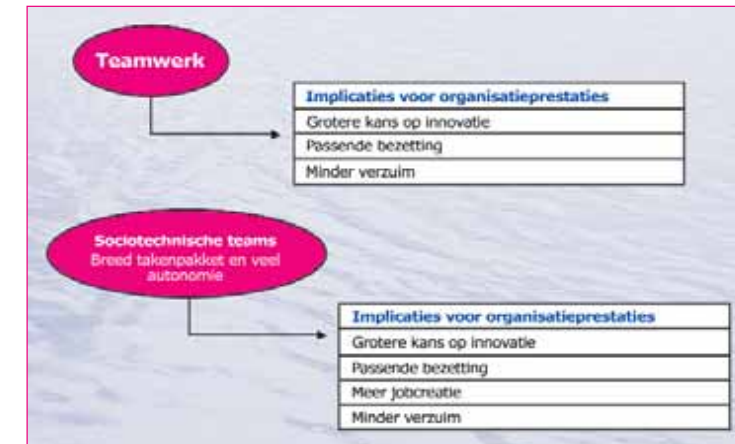
Door teams in te voeren, proberen organisaties vaak om de zelfstandigheid en de regel mogelijkheden decentraal te vergroten. Dit vergt van het personeelsbeleid nieuwe oplossingen. Het kan niet langer op

beheersing gericht blijven, maar zal gefaseerd bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar de teams moeten delegeren. Verschillende personeelsinstrumenten kunnen aan het teamwerk worden aangepast. Deze studie laat ons toe de implicaties van teamwerk te bespreken ten aanzien van de selectie van medewerkers, de opleiding en de inspanningen met betrekking tot worklife balance. Met dit laatste bedoelen we maatregelen die de combinatie van werk en privé kunnen bevorderen.

De resultaten (zie figuur 3) tonen aan dat in vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast er meer interne opleiding op de werkplek is en dat de participatiegraad aan opleiding van het uitvoerend personeel hoger ligt. Verder is er meer mogelijkheid tot glijdende werkuren, wat betekent dat de werknemers - weliswaar binnen bepaalde grenzen - zelf kunnen kiezen hoe laat ze beginnen te werken en afhankelijk daarvan dus ook hoe laat ze weer naar huis vertrekken. Binnen de groep van teamorganisaties zorgt de structuur van het teamwerk nog voor bijkomende effecten. Opmerkelijk is dat binnen de groep met sociotechnische teams een kleiner aandeel



Figuur 3 Implicaties van teamwerk voor HRM



Figuur 4 Effecten van teamwerk voor de organisatie

in opleiding voorziet in vergelijking met de groep organisaties met lean teams. De verklaring hiervoor is dat sociotechnische teams de problemen waarmee ze geconfronteerd worden zelf kunnen oplossen, omdat ze door hun breed takenpakket en hun autonomie hiervoor over de nodige speelruimte beschikken. De arbeidsplaatsen in een dergelijke structuur bieden meer leermogelijkheden in en tijdens het werk zelf. Werk dat hoge vereisten stelt aan de uitvoerder, maar waarin de werknemer in kwestie ook over de nodige autonomie beschikt om hieraan tegemoet te komen, biedt immers de beste leermogelijkheden. Hierdoor is de noodzaak aan bijkomende formele opleidingen kleiner.

Teamwerk: wat levert het op?

Allerlei heilzame werkingen worden in de managementliteratuur aan teamwerk toegedicht. Voorstanders van teamwerk benadrukken de economische voordelen, het vermogen om beter aan veranderende omgevings-eisen te voldoen en de vermindering van het ziekteverzuim. Er gaapt echter een brede kloof tussen het aantal aanbevelingen van teamwerk en het effectenonderzoek. Wat teamwerk in de praktijk oplevert voor organisaties wordt met andere woorden zelden aangetoond en vaak neemt het onderzoek dan de vorm aan van anekdotes of kleinschalige, beschrijvende studies binnen één bedrijf of één sector. Op basis van de PASO-dataset konden we een aantal verbanden op een kwantitatieve manier testen. Hoewel

er geen rechtstreekse samenhang tussen het algemeen toepassen van teamwerk in een organisatie en de productiviteit kon worden vastgesteld, leggen de analyses een aantal interessante verbanden bloot. Hierbij wordt telkens gecontroleerd voor sector, grootte en leeftijd van de organisatie. Het werken met teams in het algemeen draagt bij tot het realiseren van een passende personeelsbezetting. Dit is een opmerkelijk effect in het licht van de actuele discussies rond flexibiliteit. De voorgestelde maatregelen gaan doorgaans in de richting van arbeidsjuridisch werk, terwijl dit resultaat er op wijst dat ook teamwerk een belangrijk flexibiliteitsinstrument kan zijn. Teamwerk vergroot verder de kans op innovatie, een niet te onderschatten gevolg in tijden van consensus over het feit dat het economisch beleid via het spoor van innovativiteit moet lopen. Tenslotte vinden we een verband tussen het algemeen toepassen van teamwerk en een lager verzuim.

Ook hier hebben we gekeken of de structuurkenmerken van de teams een effect hebben. We stellen vast dat het werken met teams met een breed takenpakket en veel autonomie (sociotechnische teams) de prestatieverbeteringen nog versterkt en daarboven samenhangt met een grotere werkgelegenheids-groei.

Teamwerk als 'kogellager' tussen economie en werkgelegenheid

Teamwerk en team type hebben dus wel degelijk een impact op het

personeelsbeleid en de prestaties van organisaties. De prestaties van organisaties en de hiermee verbonden economie enerzijds en de gezondheid, het welbevinden en de motivatie van de werknemers anderzijds, zijn beiden gebaat met een optimale werkorganisatie. Dit is een belangrijk gegeven, waar we even verder op in gaan. Innovatie wordt de laatste jaren algemeen beschouwd als een van de belangrijkste factoren voor de competitiviteit van organisaties en voor het stimuleren van economische groei en tewerkstelling. Hierbij gaat doorgaans veel aandacht naar de 'supply side': het verhogen van R&D-inspanningen, beschikbaarheid van wetenschappelijk en technisch personeel, de codificatie en diffusie van beschikbare knowhow. Het competitieve voordeel van organisaties ligt echter niet enkel in het technologisch innoveren, maar steeds meer in hun leervermogen om met deze innovaties om te gaan en naar de markt te brengen. Het leervermogen van organisaties, evenals van de betrokken werknemers, wordt in hoge mate bepaald door de organisatie-structuur. Technologische innovaties staan immers niet op zichzelf, maar worden gevoed vanuit een organisatie waarin de belangrijkste human resource - 'creativiteit' - wordt gemobiliseerd.

Vanuit sociotechnisch perspectief is een geschikte organisatie-structuur om human resources te mobiliseren, er een die afstapt van de 'traditionele' indeling naar bewerkingsspecialisatie, maar werkt met een indeling waarbij de activiteiten nodig voor de aanmaak van verschillende afgeronde producten/diensten in afzonderlijke 'stromen' gebundeld worden. Binnen deze stromen dienen autonome taakgroepen (teams) te worden afgebakend met een hoge interne samenhang. Het is dus zoeken naar werkplekken die bij elkaar horen, los van functionalistische, bureaucratische besturingsprincipes. De noodzakelijke afstemmingen en coördinatie verlopen dan vooral binnen deze groepen en worden niet verstoord

Teamwerk in België (vervolg)

door afstemmingen met anderen, zodat aan de groepen een maximaal regelvermogen kan toegekend worden.

Ook welzijn op het werk is onlosmakelijk met arbeidsorganisatie verbonden. Kwalitatieve arbeidsproblemen worden vaak (ten onrechte) alleen geduid in termen van personele onderbezetting of van een overmatige werkdruk, maar hebben vooral ook te maken met een niet-geoptimaliseerde werkorganisatie en een onvoldoende ondersteunend personeelsbeleid. Om de arbeidskwaliteit te verbeteren zijn jobstructuren en arbeidsinhoud belangrijk. Door taakroulatie of taakverbreding kan repetitief en kortcyclisch werk worden teruggedrongen. Door voorbereidende en ondersteunende activiteiten toe te voegen aan het takenpakket van de uitvoerende werknemers ontstaat er taakverrijking en een beter evenwicht tussen verantwoordelijkheden en regel mogelijkheden. Een grotere mate van autonomie en systematisch werkoverleg kunnen het probleemoplossend vermogen en de sociale ondersteuning ten goede komen. Werken met teams zorgt voor functies die beter afgestemd zijn op de kwalificaties en aspiraties van de werknemers en zorgt voor meer leer mogelijkheden in het werk en lagere stressrisico's. Het is dus niet de werknemer die zich moet aanpassen aan zijn arbeidssituatie, maar wel de arbeidssituatie die anders moet worden georganiseerd.

Nieuwe vormen van arbeidsorganisatie dienen in die zin gesitueerd te worden op het raakvlak tussen economie en werkgelegenheid, en het is volgens ons belangrijk dat vanuit beide beleidsdomeinen stimulansen tot en ondersteuning bij de invoering van zelfsturende taakgroepen worden gegeven. Hoewel teamwerk op het eerste zicht een bij uitstek bedrijfsintern gegeven lijkt, zijn er vanuit het beleid toch een aantal acties mogelijk. Vooreerst dient een kader uitgebouwd te worden om arbeidsorganisatorisch

onderzoek en ontwikkeling mogelijk te maken. Momenteel gaan er nog te veel R&D-subsidies naar product- en procesinnovatie voor zover die technologisch gedetermineerd zijn. Er zou een 'technology assessment' moeten komen rond werkbaarheid van de technologie. Het zou zinvol zijn om ook experimenteel arbeidsorganisatorisch onderzoek mogelijk te maken (b.v. een organisatie subsidiëren om een pilotlijn alternatief in te richten en de effecten van dit design voor de werknemers en de organisatie te analyseren). Een andere mogelijkheid is om opleidingsinitiatieven uit te werken

waardoor organisaties hun eigen mensen kunnen bijscholen rond arbeidsorganisatie. Ten slotte lijkt het ons van cruciaal belang dat in het onderwijs (zowel technisch, beroeps als voor leidinggevenden) meer aandacht wordt besteed aan de verschillende arbeidsorganisatorische modellen en de impact ervan. In ieder geval is het hoog tijd dat beleidsmakers op alle niveaus de koppen bij elkaar steken om werk te maken van, en werk te scheppen door arbeidsorganisatie. Dit nieuwe denkspoor verder ontwikkelen vormt een serieuze uitdaging voor de toekomst.

Kind en Gezin

Kind & Gezin is een Vlaamse Openbare Instelling die als opdracht heeft het welzijn van jonge kinderen in Vlaanderen te behartigen. Kind en Gezin heeft vier basisopdrachten: preventieve kindzorg, adoptie, maatschappelijke positie van het kind en kinderopvang. Kind en Gezin heeft 1162 medewerkers in dienst, ruim de helft van het personeel is verpleegkundige. Bij de oprichting van de afdelingsstructuur van Kind en Gezin in mei 1996 werd geopteerd om de regio's te laten functioneren conform het concept van 'zelfsturende teams'. Deze teams zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor prestaties, de kwaliteit van de dienstverlening en de werkorganisatie. De autonomie van het team ligt voornamelijk in de dagelijkse organisatie van het werk. Het strategische plan van 2001 is minder directief en focust op inhoudelijke doelstellingen. Niet zozeer de output (bijvoorbeeld vier huisbezoeken), maar de outcome worden belangrijker (ieder gezin moet terecht kunnen voor opvoedingsvragen ongeacht of dit gebeurt via huisbezoeken, telefonische consultaties...). Op deze wijze wordt getracht de zelfsturing te verhogen.

Verder kunnen regioteams zich kandidaat stellen voor projecten die het bevorderen van innovatie tot doel hebben. Deze projecten hebben een looptijd van maximum drie jaar. De regioteams worden geselecteerd aan de hand van criteria als het halen van doelstellingen in de reguliere werking, personeelsbezetting, et cetera. De geselecteerde teams krijgen een tweedaagse opleiding. Na deze opleiding moeten ze in staat zijn een eigen strategische analyse van hun regio uit te voeren en regionale doelstellingen rond preventieve dienstverlening op het terrein te formuleren. De regioteams schrijven op basis van deze methodiek een projectvoorstel met de inhoudelijke doelstellingen en bepalen de middelen die nodig zijn om deze te realiseren. Het beleid bekijkt het voorstel en keurt het al dan niet goed. De verdere uitvoering en opvolging is de verantwoordelijkheid van het team. Een paar keer per jaar overleggen de teamverantwoordelijke en de centrale diensten over de vooruitgang van het project. Er zijn projecten rond opvoedingsondersteuning, borstvoeding, veiligheid en dergelijke. Deze projectwerking maakt het mogelijk om als team deel te nemen aan de ontwikkeling van de strategie van de instelling inzake preventieve zorg. Men tracht immers inzichten en ervaringen vanuit het werkveld te integreren in de strategie van de instelling.

Sturen op evenwichtige werkoriëntaties

De aanpak van gedrag- en cultuurverliezen bij professionals

ST Makkie Metsemakers

In de vorige *Panta Rhei* startte een reeks over productiviteitsverbetering bij organisaties met professionals. Hierbij zijn een aantal productiviteitsverliesposten beschreven, waaronder de zogenaamde gedrag- en cultuurverliezen. De valkuilen van een eenzijdige focus op het eigen vakgebied en ongerichte vrijheid spelen hierbij een grote rol. Het leidinggeven aan professionals wordt daarmee vaak als een bijzondere uitdaging gezien en krijgt binnen de managementliteratuur veel aandacht, méér dan de organisatie van professionals. De vraag is of dat terecht is en of je deze verliespost niet juist met een andere organisatie kunt verminderen. In dit artikel wordt het begrip 'werkoriëntatie' geïntroduceerd om de betrokkenheid van medewerkers nauwkeuriger in kaart te brengen. 'Weerstand of lastig gedrag' kan wijzen op een mogelijke eenzijdigheid in de betrokkenheid en kan weer in balans worden gebracht. Daarnaast kan het begrip helpen om de kwaliteit van de werkrelaties te analyseren en is het gebruik zeker niet beperkt tot organisaties met professionals.

Werkoriëntaties

Het begrip 'werkoriëntatie' geeft aan waar je op gericht bent in je werkzaamheden:

- bepaalde **resultaten of uitkomsten** die je wilt behalen, een zogenaamde outcome-norm, zoals 'een tevreden klant';
- **de wijze waarop** je de werkzaamheden uit wilt voeren en het proces wilt laten verlopen, een zogenaamde 'proces'-norm, zoals 'integer werken' of 'geen conflict met collega's krijgen'.

De werkoriëntatie betreft een groot verlangen of belang en geldt daarmee als een sterk nagestreefde en nageleefde norm bij de werkzaamheden. De werkoriëntatie is daarmee niet beperkt tot de formele organisatienormen, maar omvat ook normen van de informele organisatie ('op tijd thuis zijn'). De werkoriëntatie beïnvloedt als daadwerkelijk nagestreefde norm sterk het gedrag en de resultaten van een medewerker. Op grond van onze ervaringen worden vier soorten werkoriëntaties onderscheiden, die weer nader gespecificeerd kunnen worden (zie figuur 1):

- een zelf-oriëntatie: een verlangen naar eigen ontwikkeling, voordeel, positie, etc.;
- een team-oriëntatie: een verlangen naar goede samenwerking met directe collega's;
- een klant-oriëntatie: een verlangen naar tevreden klanten;
- een organisatie-oriëntatie: een verlangen naar een goed presterende organisatie.

In feite spelen voor iedere medewerker alle onderscheiden verlangens, maar het gewicht dat een medewerker aan een bepaald verlangen toekent, kan behoorlijk verschillen: het ene verlangen kan men dominant nastreven, terwijl men een ander 'terzijde' schuift.

Valkuilen voor professionals

De onderscheiden verlangens zijn soms tegengesteld en lastig te combineren. Zo kan je team vragen een klus samen af te maken en over te werken, terwijl je beloofd hebt om op tijd thuis te zijn. Of een klant vraagt extra werkzaamheden, waarvoor hij niet wil betalen. Dit vraagt van een medewerker de afweging tussen enerzijds 'de klant tevreden houden' en anderzijds 'omzet voor de organisatie realiseren' en tegelijkertijd een nadeel voor jezelf voorkomen (omdat niet-declarabele uren uiteindelijk eigen tijd kosten om de



Figuur 1 De onderscheiden soorten werkoriëntaties

Sturen op evenwichtige werkorientaties

(vervolg)

Box 1: Het vaststellen van werkorientaties: 'meten' van cultuur

Een werkorientatie omvat basisveronderstellingen, opvattingen en rechtvaardigingen waarom je dat bepaalde verlangen belangrijk vindt. Een werkorientatie is daarmee een specifieke deelverzameling van de organisatiecultuur. Werkorientaties zijn niet alleen voor individuen vast te stellen, maar juist ook voor grotere organisatie-eenheden (groepsnormen), bijvoorbeeld voor een team, afdeling of unit.

Maar mensen zijn zich zelden bewust van hun basisveronderstellingen en laten zich snel verleiden tot sociaal wenselijke uitspraken (zie [3] en [10]), waardoor het lastig is om een werkorientatie middels directe navraag te 'meten'. Omdat een werkorientatie een norm is waarop je sterk aanstuurt om deze te realiseren, blijkt deze vooral uit de bereikte resultaten.

De dominante werkorientatie vind je door terug te kijken en te zoeken naar het verlangen waar de medewerker bijna altijd succesvol was: welk verlangen wordt meestal wel gerealiseerd? Op welk vlak is zelden of nooit extra aanmoediging of aansporing nodig? De medewerker is hier zelf al sterk op gefocust, soms zelfs gefixeerd: hij zal er altijd voor zorgen, dat..., desnoods ten koste van... (een ander verlangen!). De werkorientatie werkt daarmee ook als een filter in de waarnemingen en beoordelingen van een situatie. Zo zullen een fotograaf, militair, reisleader of wielrenner een landschap heel anders waarnemen.

Natuurlijk zorgen persoonlijke verschillen voor accentverschillen of verschillende stijlen waarin men de werkorientatie nastreeft, maar binnen een organisatie-eenheid treft men bij medewerkers met dezelfde werkzaamheden meestal dezelfde werkorientatie aan. Een werkorientatie is dus een (sub-)cultuurkenmerk en geen persoonlijkheidskenmerk!

declarabele norm alsnog te halen).

Het realiseren van verlangens wordt ook emotioneel beleefd en het nastreven van de eigen voorkeur kan onderlinge druk of gemanipuleer uitlokken met een kans op conflicten. Maar mensen hebben meestal een behoefte aan harmonieuze samenwerkingsrelaties. Het is dan verleidelijk om aan dit lastige combinatievraagstuk voorbij te gaan en een bepaald verlangen uit te besteden en je slechts eenzijdig op één of twee verlangens te richten en zo 'de harmonie te bewaren'. Hierbij bestaat het gevaar voor het ontwikkelen van een eenzijdige werkorientatie. Professionals bevinden zich vaak in een krachtenveld om aan deze verleiding toe te geven, door:

- de gevoelde verantwoordelijkheid;
- het dominante interactienetwerk: wie ontmoet je vaak in je werkzaamheden.

De gevoelde verantwoordelijkheid

Professionals hebben meestal een specialistische beroepsopleiding genoten, waarbij het specialisme centraal stond en ook allerlei professionele normen overgedragen zijn waaraan het 'goede professional zijn' wordt gekoppeld. Professionals voelen hiermee een grote verantwoordelijkheid voor hun vakgebied.

Vaak leidt dit tot een onbedoelde paradox in een organisatie: de aanwezigheid van een deskundige die zich verantwoordelijk voelt, zorgt er voor dat collega's hun eigen verantwoordelijkheid bij dit aspect gaan uitbesteden, vooral wanneer dit lastig te combineren valt met andere, tegengestelde verlangens (vergelijk maar eens de verlangens of belangen van de uitvoerende processen, inkoop, marketing, ICT, etc!). Hierdoor ontstaat vaak een negatieve spiraal: de professional

gaat nog harder aan het toebedeelde aspect 'trekken', waardoor de collega's nog meer in de verleiding komen om het aan de specialist uit te besteden: 'daar hebben we ... voor'. Professionals gaan op deze wijze hun identiteit binnen de organisatie aan hun functionele specialisme ontleen ('Maar ik ben een ...'; 'Ik ben verantwoordelijk voor ...'; 'En als ik niet ..., dan ...'). Dit proces wordt versterkt doordat gelijksoortige specialisten meestal georganiseerd zijn binnen een specialistische afdeling en professionals vaak nog deelnemen aan beroepsverenigingen buiten de eigen organisatie. Binnen de eigen afdeling en beroepsvereniging treft men 'vakbroeders' aan en daarbuiten voornamelijk 'nitwits', die hun vak niet serieus nemen of kunnen nemen, omdat ze daar ook niet voor opgeleid zouden zijn. Er bestaat gevaar voor toenemende interne gerichtheid, waarbij ook interne status gekoppeld gaat worden aan wie het beste de zo belangrijke professionele normen weet te realiseren bij de als 'ondeskundig' en soms zelfs 'vijandig' ervaren buitenwereld. Het eigen vakgebied en de verdere verdieping hierin wordt steeds belangrijker en kan doorslaan in suboptimalisatie. Bij professionals is de kans daarmee groot dat een dominante zelforiëntatie ontwikkeld wordt (en nog specifiek het nastreven van de eigen professionele normen).

Het dominante interactienetwerk: wie ontmoet je vaak in je werkzaamheden?

Vaak leveren professionals geen materieel product, maar een dienst en werken ze met cliënten die een rol hebben in het verloop van het dienstverleningsproces en het uiteindelijke resultaat. Veel professionals werken ook meer extern bij de klanten dan binnen het kantoorgebouw van de eigen organisatie. Een commercieel medewerker die klanten bezoekt, zal klanttevredenheid niet alleen belangrijk vinden vanuit zijn vak en verant-

woordelijkheidsgevoel, maar ook meer klant-georiënteerd zijn, omdat hij liever een tevreden klant bezoekt dan een boze klant. Zijn collega, een engineer, voelt 'de pijn' van een ontevreden klant minder, omdat hij deze niet direct ontmoet. Naarmate je iemand vaker ontmoet, vind je het belangrijker om met deze persoon een harmonieuze samenwerkingsrelatie te ontwikkelen. Je stemt de eigen voorkeuren op die van de ander af om conflicten te voorkomen. Als je al een conflict moet krijgen, dan liever met iemand die je minder vaak ontmoet.

Organisatieleden werken soms in vrij gescheiden interactienetwerken: een 'eigen' werkomgeving met 'eigen' contacten met mensen met weer 'eigen' eisen of wensen. Een voorbeeld kan dit illustreren. Bij een zorgorganisatie is een aparte afdeling voor 'maatschappelijk werk' met verschillende regionale teams maatschappelijk werkers. Deze zijn vrij zelfstandig in hun werkzaamheden en organiseren ook zelf de afspraken met cliënten. In hun werk ontmoeten ze vooral hun cliënten en de directe collega's van hun regionale team. De maatschappelijk werkers kenmerken zich door een grote betrokkenheid bij hun vakuitoefening en hun cliënten die ze graag verder willen helpen bij hun problemen. Vanuit hun vakopleiding hebben ze geleerd dat ze eerst veiligheid moeten creëren om een goede hulpverleningsrelatie op te kunnen bouwen, wat extra tijd vraagt. Zij vinden hun werk maatschappelijk zeer belangrijk en eisen voldoende tijd voor hun cliënten. Het management spreekt echter niet met de cliënten, maar wél met de gemeentes, die de kosten voor het maatschappelijk werk betalen. Deze eisen door de bezuinigingen dat de bestede tijd per cliënt vermindert. Bij hun ontmoetingen wijzen de maatschappelijk werkers op het belang van hun werk voor de cliënten en de noodzaak van een goede vakuitoefening en het management op de noodzaak om het aantal afspraken per cliënt te ver-

minderen. Beide partijen proberen elkaar te overtuigen en begrijpen niet de 'blindheid' of 'kortzichtigheid' van de ander.

Daar is het management voor...

Professionals kenmerken zich door een grote autonomie bij hun werkzaamheden. Deze autonomie is ook noodzakelijk om met de onzekerheid en onvoorspelbaarheid die bij hun werkzaamheden spelen om te kunnen gaan [8]. Wanneer de onderscheiden verlangens tegenstrijdig lijken en niet meteen een combinatiemogelijkheid wordt gezien, zullen veel professionals een dominante zelforiëntatie ontwikkelen (bewaken van de eigen profes-

een aantasting van hun professionele autonomie, als betutteling. Sommige professionals zien hierin dan weer een aanleiding om het realiseren van een goed presterende organisatie maar geheel uit te besteden: 'daar is het management voor ...'.

Samenvattend is de kans dus groot dat de verschillende specialistische afdelingen en het management onderling verschillende eenzijdige dominante werkorientaties ontwikkelen en hiermee moeilijk te combineren verlangens uitbesteden aan een ander. Men zal vooral de onderlinge tegenstelling opmerken en nog meer de eigen voorkeuroriëntatie gaan nastreven. Er is sprake van



Figuur 2 Verschil in werkorientatie als maatstaf voor de kwaliteit van de werkrelaties.

sionele normen) door de gevoelde verantwoordelijkheid voor hun vak met daarnaast een sterke klant-oriëntatie wanneer sprake is van veelvuldig direct klantcontact. Een organisatie-oriëntatie wordt vaak snel gebagatelliseerd, ook omdat de verliezen hierbij anoniemer zijn en pijnlijke consequenties niet echt of niet meteen gevoeld worden. Er ontstaat dan een logische omgeving voor het management om een dominante organisatie-oriëntatie te ontwikkelen. Voor een goed bedrijfsresultaat komen leidinggevenden namelijk al snel in een controlerende, coördinerende en corrigerende rol om mogelijke suboptimalisatie te voorkomen. Professionals ervaren dit vaak als

wantrouwen of een andere partij het eigen dominante verlangen voldoende serieus wil of kan oppakken. Deze angst wordt een self-fulfilling prophecy: de beschreven processen en krachtenvelden trekken de verschillende partijen uit een mogelijke gebalanceerde werkorientatie en zorgen dat er voor ieder soort verlangen aparte afdelingen of instituten (bijvoorbeeld een ondernemingsraad) bestaan.

De gevolgen van tegengestelde dominante werkorientaties

Het ontwikkelen van onderling verschillende eenzijdige dominante werkorientaties werkt door in de volgende drie resultaatgebieden.

Sturen op evenwichtige werkoriëntaties

(vervolg)

1) De gevolgen voor de kwaliteit van de werkrelaties

Bij een goede kwaliteit van de werkrelaties is er sprake van een goede samenwerking tussen medewerkers en management en de afdelingen onderling. De werkrelaties kenmerken zich door wederzijds begrip en vertrouwen met respect voor de verschillende verlangens, waarbij een balans wordt nagestreefd. Het denken in werkoriëntaties biedt een aanknopingspunt om 'de kwaliteit van de werkrelaties' te operationaliseren. Tussen twee organisatie-eenheden is de kwaliteit van de werkrelaties slecht, wanneer deze een verschillende dominante werkoriëntatie hebben (en dit is dus ook het geval wanneer beiden dominant een zelf-oriëntatie hebben!). Het nastreven van verschillende dominante verlangens leidt tot wederzijds onbegrip, wantrouwen, stereotypering en ondermijnt de onderlinge samenwerking. In figuur 2 staat een voorbeeld van een organisatie waarbij de dominante werkoriëntaties voor de afdelingen en het management zijn geïnventariseerd. Alle specialistische afdelingen hadden naast een klant-oriëntatie een dominante zelf-oriëntatie (naleving van hun eigen professionele normen), wat ook onderling tot slechte werkrelaties leidde. Ook bij de teamleiders en afdelingsmanagers was er sprake van een dominante zelf-oriëntatie (vooral behoud van de eigen positie, gemak). De oorzaak hiervan was dat het MT hen aansprak op betere prestaties, maar zij dit niet echt durfden af te dwingen bij de professionals en ook niet konden! De professionals hadden namelijk specialistisch overwicht en detailinformatie over de dienstverlening en konden hun leidinggevenden veel wijs maken. De leidinggevenden, met een tekort aan proceskennis, voelden zich in een bepaalde mate afhankelijk van de medewerking van hun medewerkers. Uit 'lijfsbehoud' werden daardoor allerlei compromissen

gesloten en afwijkingen van regels en beleid getolereerd en was er sprake van 'ongerichte vrijheid'.

Wanneer organisatie-eenheden verschillende eenzijdige dominante werkoriëntaties ontwikkelen en hiermee moeilijk te combineren verlangens uitbesteden, wreekt zich dit ook in een laag verandervermogen. Wantrouwen en strijd om de eigen nagestreefde verlangens voorop te stellen, zullen tot vertragingen en energielekken leiden. Weerstand tegen verandering kan ontstaan, wanneer men bang is dat het nagestreefde verlangen in gevaar komt. Men probeert dan dit verlangen veilig te stellen of te zoeken naar een manier om binnen de kaders van de verandering hier aan vast te houden (en daarmee dus niet écht te veranderen op de voor die groep belangrijke zaken!). Vaak zit hier dan dus een oprechte zorg achter: de zorg dat men de professionele normen niet meer kan waarmaken en het werk niet meer goed kan doen, de zorg dat men de klanten niet meer goed kan helpen, de zorg dat de onderlinge samenwerking verstoord wordt of de zorg dat een goed organisatieresultaat niet meer behaald wordt.

2) De gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid

Een organisatie kan men zien als een open interactienetwerk met weer allerlei deelnetwerken of werkverbanden. Medewerkers acteren vaak in meerdere samenwerkings- of samenlevingsverbanden. Denk bijvoorbeeld aan het lidmaatschap van het eigen team, maar tevens deelname aan een bijzonder projectteam, de dienstverlening bij een klant op locatie en een privé-situatie. Zoals beschreven hebben al deze samenwerkings- of samenlevingsverbanden eigen verlangens en belangen, groepsnormen, waaraan een medewerker in een bepaalde mate wil voldoen om conflicten te voorkomen en zelfs móet voldoen om het lidmaatschap van deze groep niet te verliezen. Deze verschillende normen kunnen soms concurreren of zelfs conflicteren. Bij verschillende dominante werkoriëntaties en dus tegengestelde verlangens, kan het voor een medewerker lastig worden om hieraan te voldoen, wat groepsdruk en stress kan opleveren. Bij het voorbeeld van figuur 2 hadden de teamleiders en afdelingsmanagers te maken met een tegengestelde dominante werkoriëntatie 'boven en beneden hen': ze voelden zich 'tussen twee vuren zitten' en was

er bij beiden groepen een hoog verloop en verzuim.

3) De gevolgen voor de kwaliteit van de organisatie

Bij het eenzijdig nastreven van een dominante werkoriëntatie of het uitbesteden van een verlangen aan een andere partij ontstaat er een groot gevaar voor suboptimalisatie met nadelige gevolgen voor de externe prestatie-eisen, zoals productiviteit, kwaliteit, flexibiliteit en innovatievermogen. Ook kunnen er tussen verschillende partijen 'coalities' gesloten worden die nadelig voor de organisatieprestaties (en productiviteit!) uitpakken. Een voorbeeld. Een wethouder wil op grond van politieke actualiteit bepaalde zaken snel door een beleidsmedewerker uitgezocht hebben om zelf beter bij het publiek te scoren (een zelf-oriëntatie). Deze beleidsmedewerker voelt zich vereerd met deze aandacht vanuit de politiek (een zelf-oriëntatie) en durft ook geen 'nee' te zeggen tegen de wethouder (met dus ook een klant-oriëntatie!) en pakt deze vraag meteen op, waardoor andere werkzaamheden vertraagd worden of de beschikbare capaciteit aan uren anders besteed wordt dan begroot. Dat de organisatie daardoor slechter presteert, wordt door de medewerker en de wethouder echter niet of niet meteen gevoeld. Het logische gevolg is dat het sectorhoofd zich voor een goede bedrijfsvoering daarom méér organisatiegeoriënteerd wordt, de tijdbesteding en inzet van de medewerkers beter gaat volgen in de tijdlijsten, maar uiteindelijk steeds achter het net vist, omdat voor de beide andere partijen de gevoelde voordelen van 'de kleine klusjes tussendoor' groter zijn dan de nadelen. In dit geval dacht het sectorhoofd er zelfs over om een direct contact tussen wethouder en beleidsmedewerkers te verbieden en alle werk-aanvragen via hem te laten verlopen (een verdere bureaucratisering!), maar hij voelde aan dat betrokkenheid van medewerkers bij de politiek ook iets

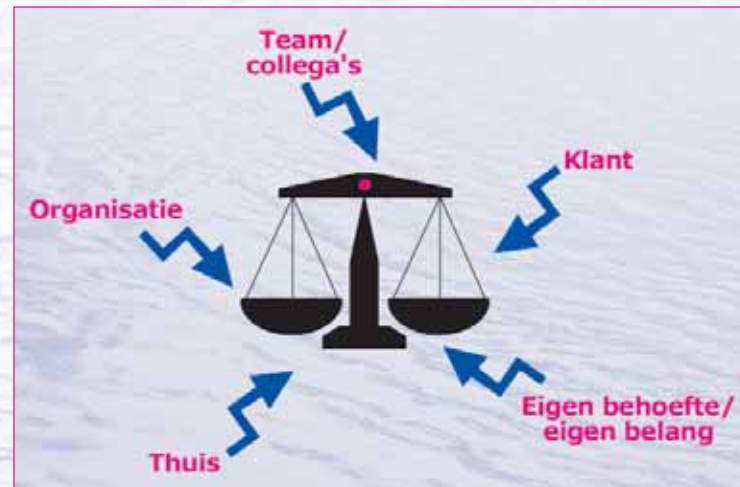
goeds is, wat hij niet wilde verliezen. Het is ook juist de uitdaging om bij de wethouder en de beleidsmedewerkers meer organisatie-oriëntatie te ontwikkelen!

Sociotechniek: het ontwikkelen van evenwichtige werkoriëntaties

De verschillende verlangens lijken voor medewerkers onderling soms tegengesteld en lastig te combineren, maar voor continuïteit moet aan allen voldoende voldaan worden. Medewerkers begrijpen ook dat het verwaarlozen van het organisatieresultaat de continuïteit van de organisatie kan bedreigen of dat onvoldoende klanttevredenheid tot klantverlies kan leiden en uiteindelijk hun eigen verlangens schaadt. Ook het hogere management kan niet eenzijdig georiënteerd zijn op de organisatieprestaties, omdat dit tot verlies van klanten of medewerkers kan leiden. En ook klanten zullen uiteindelijk zelf slechter af zijn, wanneer organisaties of hun medewerkers verdwijnen, als deze onvoldoende hun verlangens kunnen realiseren. In de onderlinge samenwerking is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid die men onder ogen moet zien en waarbij dus aan ieder verlangen in een bepaalde mate moet worden toegeko-

men. Vaak wordt (bewust of onbewust) een oplossing gezocht in het 'toewijzen' van de verschillende verlangens aan afdelingen of instituten die speciaal daarop gericht zijn. Maar voor veel organisaties biedt dat zelden een oplossing voor de toekomst: een dynamische omgeving vraagt snelle reactie of aanpassing. Tegengestelde dominante werkoriëntaties veroorzaken zoals beschreven verstarring, vertraging, stressrisico's en suboptimalisatie.

Bij een organisatie die ingericht wordt volgens sociotechnische principes wordt ook een goede kwaliteit van de werkrelaties nagestreefd: bij alle afdelingen en managementlagen worden alle onderscheiden verlangens in een bepaalde mate nagestreefd: er is sprake van een evenwichtige werkoriëntatie, een verlangenbalans [1]. Een eenzijdige dominante werkoriëntatie en het uitbesteden van verlangens moet worden voorkomen. Een voorbeeld hiervan zie je soms bij de veranderde opstelling van de ondernemingsraad. Het eenzijdig bewaken of nastreven van de medewerkersverlangens wordt verlaten en er wordt meer naar een verlangenbalans gezocht, waarbij soms al gesproken



Figuur 3 Het zoeken naar een balans in tegengestelde verlangens kan stressrisico's meebrengen.



Figuur 4 De rollen van een professional in een sociotechnisch ingerichte organisatie.

Sturen op evenwichtige werkoriëntaties

(vervolg)

wordt van een 'partnershipmodel met de bestuurder' ([4], [5], [6]). Voortdurende eenzijdigheid of uitbesteding getuigt van een 'onvolwassenheid' of 'onvermogen': men onttrekt zich aan het lastige combinatievraagstuk, terwijl men aan alle verlangens in voldoende mate moet voldoen. Voor professionals worden in sociotechnisch ingerichte organisaties dan ook vier rollen onderscheiden, zie figuur 4 ([8]).

Professionals pakken meestal de rol van vakspecialist op (aansluitend op een dominante zelf-oriëntatie) en soms in een bepaalde mate de rol van organisator (vooral t.a.v. plannings- en kwaliteitsaspecten). Maar de rollen 'volwassen collega' en 'ondernemer' laat men vaak 'liggen'. Collegiale beoordeling/ coaching/ kennisdeling en resultaatgerichte samenwerking (vooral met collega's buiten de eigen vakdiscipline!) vinden veel professionals lastig. Ook een organisatieoriëntatie wordt zoals beschreven vaak uitbesteed aan het management en weinig professionals zijn ook actief betrokken bij het ontwikkelen en realiseren van strategie of new business. Bij een sociotechnische organisatie wordt er aan gewerkt dat professionals alle rollen oppakken en daarmee een betrokkenheid ontwikkelen bij alle onderscheiden verlangens en leren ze een verlangenbalans te hanteren. Dit is dan ook de daadwerkelijke uitdaging bij het invoeren van zelfsturing bij kennisintensieve organisaties. Vaak wordt geroepen dat men allang 'zelfsturend' is, waarbij dan naar de zelfstandigheid bij de uitvoering van de werkzaamheden wordt gewezen. Maar bij professionals ligt de uitdaging bij zelfsturing op een ander vlak, namelijk het oppakken van de rollen 'volwassen collega' en 'ondernemer' en het hierbij kunnen hanteren van de verlangenbalans! Een minder dominante zelf-oriëntatie (het nastreven van de eigen professionele normen) vermindert de beschreven kans op

suboptimalisatie en méér organisatieoriëntatie ('het verlangen naar het goed presteren van de organisatie') biedt meer kansen op prestatieverbetering waardoor in beide gevallen de productiviteit verbetert. Dat dit in de praktijk nog vaak lastig is, blijkt ook uit een onderzoek naar de motieven bij loopbaankeuzen bij professionals ([9]). Hierbij liggen de motieven om voor een nieuwe organisatie te kiezen ('lokkers') vooral in het verlengde van een zelf-oriëntatie ('mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen', 'inhoud van het werk', 'mogelijkheid voor opleidingen of een traineeship' en 'het imago van het bedrijf'). De motieven om de organisatie te verlaten ('afstoters') liggen op het onvoldoende kunnen realiseren van hun zelf-oriëntatie ('gebrek aan doorgroeimogelijkheden') of juist een versterkte organisatie-oriëntatie bij het management ('de veranderingen', 'de stijl van leidinggeven', 'het beleid van de organisatie' of 'de managementvaardigheden')!

Zoals beschreven weten eigenlijk alle betrokkenen wel dat men aan alle onderscheiden verlangens in voldoende mate moet voldoen om later problemen te voorkomen. De vraag is dus: 'Wanneer gaan mensen door met iets waarvan men eigenlijk weet dat dit niet deugt?' Vaak wanneer ze de gevolgen niet of niet meteen onder ogen zien of geen verantwoording hierover hoeven af te leggen: 'Uit het oog, uit het hart' ([2]). Er moeten dus condities gecreëerd worden voor optimale transparantie. De gevolgen van het handelen moeten voor alle soorten verlangens zichtbaar zijn en een mogelijke vervreemding voorkomen. Een sociotechnische organisatievernieuwing is hierop gericht. Hierbij moet oog zijn voor de ontmoetingen in de werkzaamheden, de ervaringen ('lusten en lasten!') en resultaten die men ziet, welk krachtenveld dit voor de betrokken

medewerkers creëert en de mogelijke gevaren om uit balans te worden getrokken. Dit kan soms betekenen dat aanvullende ontmoetingen georganiseerd moeten worden, waarbij de betrokkenen elkaar wederzijds verantwoording kunnen vragen over hun handelen ([7]). Eenzijdige werkoriëntaties en de gevolgen hiervan kunnen dan duidelijk worden en meer in balans worden gebracht. Daarbij vereist de gewenste bredere betrokkenheid en transparantie ook vaak een aanpassing van de aanwezige systemen.

Vaak betekent het leren hanteren van de verlangenbalans ook dat men moet leren om met een bepaalde partij een conflict aan te gaan om tot een oplossing te komen en juist dit wordt lastig gevonden! Velen herkennen dit wellicht bij de overdracht van regeltaken aan een (zelfsturend) team. De regeltaken zijn niet zozeer inhoudelijk moeilijk, maar vooral het sociale aspect wordt lastig gevonden. Het regelen vindt vaak plaats binnen 'kaders', waarmee meestal een bepaalde organisatie-oriëntatie wordt gegarandeerd. Problemen ontstaan vooral met de acceptatie van de mogelijke uitkomsten door collega's. Dit was in het verleden dan ook vaak een belangrijke reden om deze regeltaken bij een hiërarchisch hogere leidinggevende neer te leggen, om versnelde 'acceptatie' van een keuze af te kunnen dwingen. Het streven naar balans vraagt dus niet alleen een verstandelijk respecteren van de verschillende verlangens en het erkennen dat aan allen in redelijke mate voldaan moet worden, maar ook moet om die balans te bereiken en soms een conflict met de omgeving aan te gaan. Je zult soms de harmonie en het gemak moeten durven op te geven, wanneer je omgeving je tot een gemakkelijk compromis wilt verleiden en uit balans trekt door aan een bepaald verlangen voorbij te gaan.

Het ontwikkelen van evenwichtige werkoriëntaties voor een verdere organisatie-ontwikkeling vraagt daarmee

niet alleen een gerichte aanpassing van structuur en systemen, maar ook gerichte cultuurinterventies. In een

volgende Pantha Rhei zal hier verder op in worden gegaan.

Literatuur

1. Amelsvoort, P., van, *De moderne sociotechnische benadering*, ST-GROEP, Vlijmen, 1999.
2. Cohn, R.C., *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie: basisteksten*, Uitgeverij H. Nelissen, Soest, 1983.
3. Kessels, J.P.A.M., *Socrates op de markt*, Boom, Amsterdam, 1997.
4. Kommers, H., *De rol van de ondernemingsraad bij sociotechnische organisatie-vernieuwingen*, Pantha Rhei, jaargang 7, nummer 1, ST-GROEP, Vlijmen, 1997.
5. Kommers, H., *De ondernemingsraad als partner bij organisatievernieuwing: interview met Cok van 't Hart, voorzitter van de OR van Dupont de Nemours in Dordrecht*, Pantha Rhei, jaargang 8, nummer 4, ST-GROEP, Vlijmen, 1998.
6. Kommers, H., *Nieuwe vormen van medezeggenschap bij de Belastingdienst*, Pantha Rhei, jaargang 12, nummer 3, ST-GROEP, Vlijmen, 2002 (te downloaden bij www.st-groep.nl).
7. Metsemakers, M., *Wat is het resultaat van resultaatgericht beoordelen: wederzijdse verantwoording als mogelijk alternatief of aanvulling*, Methoden, Technieken en analyses/Afl.79/ november, 2004 (te downloaden bij www.st-groep.nl).
8. Metsemakers, M., Amelsvoort, P., van, Jaarsveld, J., van, *Het organiseren van kennisintensieve processen*, ST-GROEP, Vlijmen, 2002.
9. Nijhoff, D.J.F., Commissaris, E.J., Dekker, B., Been, B., *Wat beweegt professionals?: Motieven bij loopbaankeuzen*, Academic Service, Schoonhoven, 2002.
10. Schein, E.H., *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*, Scriptum Management, Schiedam, 2000.

Word je liever een rat of rattenvanger?

ST Rob Pere

Hoe word ik een rat?

De kunst van het konkelen en samenzweren

J.P.M. Schrijvers

Scriptum, 2002

ISBN: 9055942553

In 2002 verscheen het boek, "Hoe word ik een rat", van Joep Schrijvers. De opvattingen die hij hierin presenteerde deden de nodige stof opwaaien. Bij de lezers sloeg het verhaal goed aan. Het boek werd een bestseller en de bezoekers van managersonline.nl, het grootste internetmagazine voor directeurs en managers, riepen het destijds uit tot managementboek van het jaar. In het najaar van 2004 werd "Hoe vang ik een rat" uitgegeven. De schrijvers van dit boek, reageerden hiermee op het boek van Schrijvers. De inhoud van beide boeken staan, zoals de titels al doen vermoeden, lijnrecht ten opzichte van elkaar. Gestimuleerd door het nieuws waarin er veel aandacht is voor de vermeende zelfverrijking van de directeurs van onze energieleveranciers en de juridische afwikkeling van de bouwfraudes, werd ik verleid om me verder te verdiepen in enerzijds de kunst van 'het konkelen en samenzweren' en anderzijds de kunst van 'het rattenvangen'. In dit artikel beschrijf ik mijn ervaringen.



Hoe word ik een rat?

Lesstof om een excellente rat te worden

De titel van het boek 'hoe word ik een rat' geeft ook gelijk de kern weer. Het boek is een pleidooi waarin Schrijvers de lezer aanspoort om 'politieker' te worden. Al vanaf het begin bepleit hij dat organisaties nu eenmaal bol staan van politieke spelletjes en dat je als medewerker daar het beste maar

Hoe vang ik een rat?

R.E. Engelfriet en P. van der Geer
Uitgeverij Pepijn, 2004

ISBN: 9080757446

gewoon aan mee kan doen (citaat: "Ik wil je niet meer in de slachtofferrol houden, maar jezelf tot daden aanzetten."). Wat hem betreft is dit de enige mogelijkheid om uit de spagaat te komen die veel medewerkers zouden ervaren. Deze spagaat ontstaat, omdat de beleden organisatievisie en de werkelijkheid haaks op elkaar staan. Vanuit het management wordt er gewezen op de gezamenlijke belangen en worden openheid en eerlijkheid gepredikt, terwijl de dagelijkse praktijk gekenmerkt wordt door een nadruk op eigen belang, manipulatie, liegen en bedriegen. Om uit deze spagaat te komen resteert een medewerker nog maar één ding: rücksichtslos voor het eigen belang gaan. En om je eigen doelen te realiseren is alles toegestaan ('beter naaien dan genaaid worden'). Het boek is in briefvorm geschreven. In deze brief zet de auteur als een leermeester uiteen hoe je 'een excellente rat' kunt worden. Om de lezer een goede leerschool aan te bieden worden een aantal stappen doorlopen. Hierin wordt onder andere uit de doeken gedaan: welke typen ratten er zijn, wat het basisgedrag van een rat is,

welke machtsbronnen men kan inzetten en welke streken en zetten je kunt uithalen. Tenslotte legt Schrijvers uit, dat je als rat het 'grote spel' als een tacticus moet spelen. Daarbij moet het beginspel, het middenspel en eindspel (waarin de rat toeslaat en zijn buit binnen haalt) goed op elkaar zijn afgestemd.

Reflectie

Het boek heeft bij mij dubbele gevoelens opgeroepen. Soms vond ik het boek vermakelijk en werkte het zelfs op mijn lachspieren. Aan de andere kant riep het bij mij ook weerstand en gêne op. Ik zal dit verder toelichten. Het boek heb ik als vermakelijk ervaren vanwege de schrijfstijl, de eigenzinnige stellingnamen en de herkenbaarheid. De schrijfstijl van Schrijvers is direct, eenvoudig, recht voor zijn raap, sarcastisch en provocerend. De schrijver neemt bepaald geen blad voor de mond en gebruikt machotaal (in plaats van de door hem verfoeid 'braaftaal'). Het hele boek door word je als lezer direct aangesproken en dat maakt het 'persoonlijk'. Schrijvers heeft natuurlijk een prikkelend en

provocerend thema gekozen. Een thema dat toch vaak een taboe is: over politiek gekonkel wordt vaak in de wandelgangen geroddeld, maar er wordt zelden openlijk over gesproken. Schrijvers poneert een aantal eigenzinnige stellingen die ingaan tegen de veelvoud aan managementliteratuur die in de laatste jaren verschenen is en waarin leiderschap en coaching centraal staan. Een voorbeeld: "Het belangrijkste is dat je afleert wat je in de loop der tijd in al die communicatietrainingen geleerd hebt, namelijk luisteren. Dat is namelijk de grootste flauwekul die de meute van communicatiedeskundigen bedacht hebben. Punt is dat je vooral niet moet luisteren. Want tachtig procent van wat de ander zegt is niet meer dan gereutel en aanblazing van de stembanden." De voorbeelden van list en bedrog die Schrijvers beschrijft, zullen ongetwijfeld bij velen het plezier van herkenning oproepen. Bovendien zijn deze voorbeelden een soort onthullingen die het voyeuristische in de mens oproepen. Maar ondanks het pakkende thema en de prikkelende schrijfstijl wil ik inhoudelijk een aantal kanttekeningen plaatsen bij dit boek.

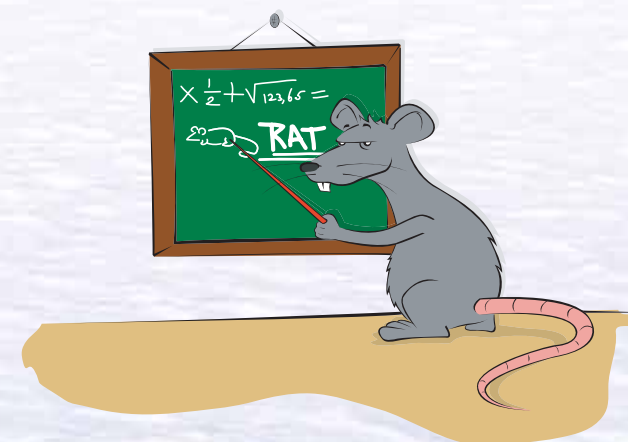
Is je gedragen als een rat ook de beste verzekering voor het bereiken van persoonlijk geluk?

Centraal in dit boek staat de stelling van Schrijvers, dat je als medewerker wel mee moet doen aan het politieke spel en alleen je eigen belang na zou moeten streven. Sterker nog, wie de arena betreedt, verlies zijn onschuld, stelt hij. Dus, zo zou je moeten concluderen, heb je niet de keuze of je meedoet met de rattigheid, maar hoe. Al met al is deze stelling uiterst mager onderbouwd en ondoordacht. De argumenten lijken te zijn, dat er daarmee eindelijk erkenning is voor de politieke realiteit die vaak wordt 'verbloemd' en dat medewerkers eindelijk eens hun eigen doelen kunnen realiseren ("wordt als de gore ratten en gij zult delen in hun weelde"). Het klopt natuurlijk dat er binnen organisaties politiek bedreven wordt. Binnen een organisatie hebben medewerkers gezamenlijke belangen, maar zeker ook tegengestelde belangen. In een organisatie zijn mensen nu eenmaal afhankelijk van elkaar en dit leidt tot samenwerking, maar ook tot strijd. Deze strijd komt écht niet voort uit aangeboren egoïsme, maar uit

organisatorische of persoonlijke belangentegenstellingen. Bovendien vergeet Schrijvers, dat daar waar er sprake is van sociale netwerken, mensen twee soorten behoeften hebben: mensen willen hun eigenheid bewaren en tegelijkertijd 'er bij horen'. Dat laatste hoort bij ons als sociale wezens. We willen aardig gevonden worden, we willen erkenning en waardering. Prettig sociaal contact ontstaat echt niet als iedereen zich als rat zou gaan gedragen. Sterker nog, als je puur voor je eigen belang gaat en anderen daarmee te kort doet, dan zul je altijd op je hoede moeten zijn. Dat is op zijn minst vermoeiend, maar je zou nog op moeten passen dat je er niet paranoïde van wordt. Volgens Schrijvers moeten mensen sociaal welzijn, maar buiten het werk zoeken. Is dat verstandig gezien het aanzienlijke aantal uren die veel Nederlanders op hun werk doorbrengen? Natuurlijk, ratten zijn er. Maar het is echt niet zo, dat konkelen en samenzweren in onze genen zit. Gelukkig vormen de echte gore ratten dan ook niet de meerderheid binnen onze organisaties.

Presteert een organisatie vol met ratten beter?

Het pleidooi dat Schrijvers houdt zou, als iedereen dat klakkeloos zou opvolgen, zeer negatieve effecten hebben voor onze organisaties. Het kan natuurlijk nooit goed zijn als iedereen puur zijn eigen belang naar streeft. Al die aparte B.V.'tjes zouden tot gevolg hebben, dat iedereen langs elkaar heen werkt, met slechtere resultaten en een grote verspilling tot gevolg. Dit wordt onderbouwd door wetenschappelijk onderzoek waaruit blijkt dat als mensen samenwerken de beste resultaten tot stand komen als zij zich coöperatief opstellen (is het een rattenstreek als ik de bronvermelding even achterwege laat?). Bovendien zou er zich binnen een dergelijke organisatie een cultuur van structureel wantrouwen ontwikkelen



Marktwerving: het toverwoord voor onze zorgsector?

ST Pierre van Amelsvoort en Rob Pere

Het is weer zover: marktwerving moet weer de oplossing bieden voor het beheersen van de overheidsfinanciën. Deze keer in de zorg. Marktwerving zou echter wel eens een medicijn met vervelende bijwerkingen kunnen zijn.

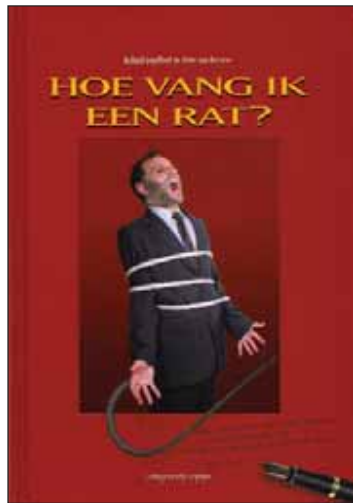
en daarmee langzamerhand de organisatie sociaal ontwrichten.

Moeten we de ethiek maar overboord gooien?

Met de uitnodiging van Schrijvers, aan een ieder, om je als een rat te gedragen zet hij de ethiek overboord. Ga voor je eigen belang, en doe dit zonder je zorgen te maken over wat de effecten voor anderen zijn, tenzij deze effecten je eigen belang schaden, dat is zijn credo. Daarmee flirt hij met 'het verbodene'. Maar naar mijn mening is niet alles wat kan of mogelijk is ook 'goed'. Schrijvers kiest de makkelijke uitweg door 'niet rattengedrag' te omschrijven als braaf. En laten we wel zijn, dat is een kwalificatie die velen van ons liever niet met zich meekrijgen. Iemand die een bejaarde vrouw in een supermarkt helpt met het inpakken van de boodschappen kun je wellicht 'braaf' noemen. Maar is degene die deze mevrouw berooft van haar handtas dan een 'modelburger'? Ik dacht het niet. Echter, correct gedrag is wel een teken van "beschaving". Rattengedrag leidt tot anarchie.

Hoe vang ik een rat?

Al in de inleiding van hun boek "Hoe vang ik een rat?", geven Engelfriet en van der Geer aan waar het hun om te doen is. Zij binden de strijd aan met de visie van Schrijvers. Zij roepen de lezer dan ook op om binnen hun organisatie de confrontatie aan te gaan met de ratten. Citaat: "We roepen daarom iedere lezer van dit boek op ten strijde te trekken tegen alle ratten en hun gedragingen, en door met de juiste fluit te blazen alle ratten uit het rijk van Hamelen te verjagen." In de eerste twee hoofdstukken zetten de schrijvers dan ook uiteen waarom zij een ieder adviseren om ratten-vanger te worden in plaats van een rat en wat de kenmerken van een rattenvanger zijn.

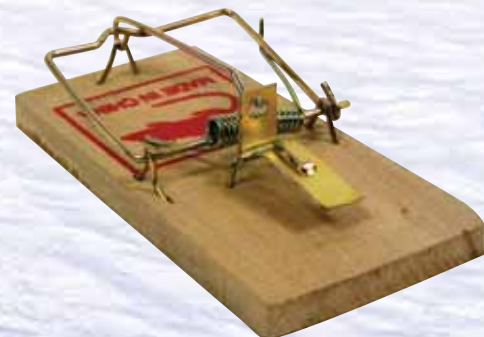


In de volgende hoofdstukken nemen zij de lezer mee om, zo pretenderen zij, stap voor stap een volleerd rattenvanger te worden. Achtereenvolgens wordt uiteengezet hoe je een rat vangt: in een discussie, aan de vergadertafel, aan de onderhandelingstafel en achter de schermen. Dit doen ze door talloze voorbeelden te geven over hoe je kunt voorkomen dat 'ratten' ten koste van jou en/of anderen op listige wijze de realisatie van hun eigen belangen en doelen afdwingen. Het gaat hierbij veelal om manipulatie door het toepassen van slimme gesprekstechnieken en het ('onzichtbaar') sturen van de besluitvormingsprocessen. Dit sluit ook aan bij de passie die beide auteurs hebben voor debat en dialoog. Ze benaderen het vraagstuk 'hoe vang ik een rat' dan ook vanuit dit perspectief. Dit is zeker een relevante invalshoek. In mijn dagelijkse praktijk maak ik regelmatig mee, dat iemand alleen al door zijn taalgebruik een gesprek naar zijn hand kan zetten of een discussie lam kan leggen. Termen als decentralisatie of zelfsturing bijvoorbeeld worden regelmatig misbruikt om discussies 'plat te slaan'. Een uitspraak als: "Deze zienswijze past toch totaal niet in onze besturingsfilosofie van decentralisatie", wordt regelmatig gedaan door managers die de niet willen dat

de machtsbasis van hun afdeling of businessunit wordt aangetast. Of de uitspraak: "De manier waarop jij als leidinggevende nu optreedt past toch totaal niet in de filosofie van zelfsturing", wordt regelmatig gebruikt door medewerkers die zelfsturing het liefst uitleggen als 'vrijheid, blijheid'.

Reflectie

De schrijvers geven in het begin van het boek aan dat ze de pretentie hebben aan om de lezer te helpen een volleerd rattenvanger te worden. Dat is 'stoertaal' die ze niet waar kunnen maken. Enerzijds is het boek te veel een opsomming van situaties waarbij het als lezer zeer lastig is om de kernadviezen of richtlijnen er uit te halen die weergeven hoe je kunt voorkomen dat je je laat manipuleren. Wat dat betreft zit er te weinig reflectie in. Daarnaast ligt de nadruk in dit boek op 'gesprekstechnieken', en dat is dan ook tegelijkertijd de zwakte van dit boek. De schrijvers reduceren het politieke spel binnen organisaties tot dit thema en dat is te simpel. Er komt veel meer bij kijken om het politieke spel te doorzien en daarop succesvol in te spelen. Er valt veel meer te zeggen over thema's als macht, samenwerkingsverbanden in organisaties en leiderschap. In het hoofdstuk 'Naar een rattenvrije organisatie', stippen ze dit wel even aan, maar daar blijft het dan ook wel bij. 'Hoe vang ik een rat' is daarmee veel meer een interessante koppeling tussen de retorica en politiek gedrag in organisaties, dan een handleiding hoe je rattengedrag in organisatie uitbant.



Laten we er niet om heen draaien: er komt een fors probleem op ons af. Nederland vergrijsd en de zorgsector krijgt steeds meer moeite om aan de stijgende zorgvraag te voldoen. Er zijn zelfs voorspellingen dat als de vergrijzing zich doorzet, dat dan op termijn 1 op de 3 schoolverlaters voor de zorg zou moeten kiezen. Maar dat is niet alles. Ons zorgstelsel dreigt ook nog eens onbetaalbaar te worden. De werkenden kunnen op termijn de kosten voor de zorgbehoefte niet meer opbrengen. Dus toch maar marktwerving introduceren om de kosten te beheersen?

Je hoeft geen econoom te zijn om te snappen dat marktwerving alleen tot kostenverlaging leidt indien er een groter aanbod is dan vraag. Is de vraag echter groter dan het aanbod dan stijgt de prijs. En dat is nu juist het geval: als gevolg van de vergrijzing zal de vraag veel harder stijgen dan het aanbod. Bovendien heeft marktwerving zin wanneer je als consument kunt kiezen, maar laten we wel wezen: zieke, zorgbehoefte mensen hebben niets te kiezen: ze willen adequate en snelle hulp. Kosten/baten afwegingen spelen voor de zorgvrager meestal niet of nauwelijks een rol. Het is de aanbieder die de meeste invloed heeft op de vraag!

Het is dus maar zeer de vraag of marktwerving tot lagere kosten zal leiden. Daarom is het geen toeval dat naast het stimuleren van concurrentie (marktwerving), ook nieuwe gedetailleerde financiële vergoedingssystemen, worden aangegrepen om de kosten beheersbaar te houden. In de praktische uitwerking staan marktwerving en die beheersingsdrift echter haaks op elkaar. Bij marktwerving past geen verregaande bemoeienis van de overheid of andere regulerende instanties. Natuurlijk snapt iedereen de gedachte van marktwerving als externe prikkel en hefboom voor verbetering. Misschien halen we daarmee inderdaad verspillingen uit het werksysteem dat voor de uitvoering zorgdraagt. Maar om de noodzakelijke productiviteitsverhoging te bereiken zullen we verder moeten kijken dan de zorginstellingen zelf. Al het gedoe van coördinerende, toezichhoudende, regelgevende en beleidsbepalende instanties erom heen kunnen dan niet buitenspel blijven.

Wij zijn benieuwd wat de effecten van de marktwerving zijn en of dit mechanisme nu eens wordt doorgezet. Of wordt het weer half werk dat zich beperkt tot een benchmark, naming and shaming, op het internet? Het is dan

dweilen met de kraan open, waarbij de totale 'overheadkosten' als gevolg van administratieve processen binnen en buiten de instellingen alleen maar toenemen.

Een kernvraag is natuurlijk, waarom de noodzakelijke vernieuwing zo moeizaam tot stand komt en moet worden afgedwongen. De afgelopen 40 jaar is immers maatregel na maatregel bedacht. Vele rapporten zijn geschreven en besproken. Maar de kosten zijn nog steeds niet beheersbaar gebleken en de zorg is in het algemeen nog weinig klantgericht. Werken er dan alleen mafkezen en sukkels aan de verbetering van de zorg? Nee, er werken hardwerkende, betrokken mensen! Maar het is vechten tegen de bierkaai. Men zit machteloos gevangen in een wirwar van krachten en machten. Gevangen in grootschalige, anonieme en complexe instituten. Gevangen door taboes, zelfgenoegzaamheid, arrogantie en groeiende regelgeving. Bovendien wordt de sector sterk beïnvloed door de vierjaarlijkse politieke wind die er vanuit Den-Haag waait. De ene keer moet men 'rechtsaf' en de andere keer weer 'linksaf'. Dat is geen gunstige conditie voor het uitzetten van lange termijnbeleid gericht op structurele vernieuwing.

Zoals gezegd: de zorgsector staat voor een enorme uitdaging. Hoe houden we het betaalbaar en hoe kunnen we aan de sterk groeiende vraag voldoen? Daarvoor is er behoefte aan een culturele, politieke en technologische innovatie in de zorgketen. Er liggen wezenlijke vraagstukken op tafel als: hoe kan de samenwerking binnen en tussen instellingen verbeterd worden, hoe kan de keten gestroomlijnd worden, hoe kan ICT gebruikt worden om processen te optimaliseren, hoe leren we van de fantastische vernieuwingen die ook plaatsvinden, hoe versterken we de zelfhulp, hoe kunnen we gezonder gaan leven? De praktijk totnogtoe stemt niet al te vrolijk. Al 30 jaar praten we over iets relatief eenvoudigs als de invoering van een elektronisch patiëntendossier, en we komen niet tot elkaar!!! Dus ook de vragen zoals: hoe kunnen we stoppen met zeuren, stoppen met slachtoffergedrag, stoppen met praten over in plaats van praten met?, zijn van wezenlijk belang. Stop eens met dat doemdenken, met handelen vanuit eigen belang en de korte termijn politiek. Er ligt een grote innovatievraag, die door de betrokkenen in het werksysteem moet worden opgepakt. Alle hens aan dek, stoppen met het schrijven van rapporten en handen uit de mouwen. Morgen ben jezelf aan de beurt!