

BULLETTIN 22/95

DE PROCESORGANISATIE

Stap voor stap zelfbeleving

PROCESMANAGEMENT IN EEN CONFLICT

Barsten of buigen?

NPI IN BEWEGING

Het binnenste buiten

Bulletin 22/95

is een uitgave van NPI
Instituut voor Organi-
satie Ontwikkeling,
Valckenboschlaan 8,
Postbus 299, 3700 AG
Zeist - Nederland.

Telefoon 03404-20044
(per 10-10-'95: 030-
6920044), fax 03404-
12770 (per 10-10-'95:
030-6912770).

Vormgeving: Tijd-
schriften ontwerpgroep
Vierkant Voor BV,
Dirk Kerkhoven.

Illustraties:

Bea van der Heijden.

De vier illustraties,
linosnedes in drie
lagen, vormen een
sequentie geïnspireerd
op 'De geboorte van
Pallas Athene'.

Voorwoord

WOUTER VAN DER GAAG

In dit tweeëntwintigste bulletin breken we een lans voor het **procesdenken en -handelen in organisaties**. Lezers die al langer het bulletin ontvangen, zullen deze benadering van organisatie-ontwikkeling herkennen in eerdere bijdragen van collega's. Organisaties in beweging blijven ons boeien en vanuit ons vak gezien zijn ze een onuitputtelijke bron van nieuwe inzichten.

Adriaan Bekman beschrijft in '**De procesorganisatie**' het ontstaan van een procesorganisatie in een bank vanuit een strategisch vernieuwingsproces. Het opnieuw ontwerpen van bedrijfsprocessen van 'buiten naar binnen' levert meer kansen op waardetoevoeging: een groter deel van de bedrijfsactiviteiten kan worden omgezet van kostenpost in waardegevende processen.

In het artikel '**Procesmanagement in een conflict**' wordt een interventieproces beschreven aan de hand van een praktijkgeval. Ondergetekende laat zien hoe een vastgelopen conflict hanteerbaar wordt gemaakt.

In '**NPI in beweging**' geeft Rob Bootsma een feitelijk verslag van een jaar NPI van binnenuit gezien. Er is bij ons veel in beweging gekomen. Als oud instituut - we bestaan dit jaar 41 jaar - blijft het een uitdaging ons vak, onze benadering en onze interne inrichting steeds weer te toetsen aan de tijdgeest. Dit geldt ook voor de samenstelling en omvang van onze werkgemeenschap. Wij staan open voor nieuwe jongere collega's, die hun vernieuwende impulsen en ideeën bij ons willen realiseren.



DE PROCESORGANISATIE

Stap voor stap zelf beleven

ADRIAAN BEKMAN

Inleiding

Doordat enerzijds ideologieën hun sturende, bindende kracht op maatschappelijke en organisatieprocessen verliezen (er is een variëteit aan opvattingen) en doordat anderzijds de techniek als systeem de organisatieprocessen autonoom en repetatief maakt, wordt de sturende mens voor de uitdaging gesteld zijn op rationaliteit getrainde denken te ontwikkelen naar beweeglijk en op samenhangen georiënteerd denken.

In organisaties voltrekt zich een parallelle verandering. De rationele functionele organisatie, waarin mensen zekerheid ontleen aan taken en structuren, vormt zich om naar een procesorganisatie waarin mensen zekerheid ontleen aan procesverantwoordelijkheid gericht op bijdragen in het kernproces, dat is het proces dat op de klant betrokken is.

Door deze fundamentele omslag in denken en organiseren komt het vraagstuk van informatie en organisatie in een nieuw licht te staan.

Informatie wordt als spiegel van de werkelijkheid een wezenlijk vormgevend bestanddeel van processturing. Organisatie wordt als afstemming tussen procesverantwoordelijken een wezenlijk dynamisch bestanddeel van processturing.

Het informatie- en organisatiedenken en -handelen moet afscheid nemen van haar functionele grondslag en toegroeien naar een procesdenken en -handelen.

De rol van de techniek

Een compacte vierkante ruimte staat vol met computerschermen. Operators tasten voortdurend de beeldschermen af naar relevante procesinformatie en zij geven af en toe via de terminal procesinstructies. Aan de wand van de controlekamer lichten hier en daar lampjes op. Om de controlekamer heen staat een conglomeraat van buizen, ketels, vaten, pompen, compressoren. Daarin wordt de olie gekookt, verwerkt en getransporteerd. Het piept en sist buiten. Een geheel proces, dat dag en nacht doorgaat wordt volautomatisch gestuurd. Hier is de meet- en regelkunst tot volmaaktheid verheven. 'Niemand met zijn vingers aan de knoppen' is het ideaal dat hier verwezenlijkt wordt.

In de groente- en tuinbouwweilingen zien we nog steeds de knop waarmee partijen hun koop kenbaar kunnen maken. Een druk op de knop in Bleiswijk

geeft een tomatenkoop in Rotterdam. Exporteurs zien op hun terminals in hun eigen kantoren hoeveelheden en prijzen voorbij gaan en zij sturen met hun koopinterventies het gehele proces van veilen. Door de geautomatiseerde informatieverwerking is het kernproces van exporteurs en groenteveilingen behoorlijk beïnvloed en veranderd.

Of neem nu die betaalautomaat bij de bank om de hoek. 's Nachts om 24.00 uur haal ik nog rustig een paar honderd gulden van de bank en vind dat later keurig geregistreerd op mijn bankafschrift.

Deze voorbeelden leren ons dat geautomatiseerde processen in ons leven en werk diepgaand doordringen. De kassa aan de balie, de wasautomaat, het antwoordapparaat, de PC, de stoplichten, het reisbiljet, op hoeveel momenten niet, wordt een proces waar we mee te maken hebben geautomatiseerd gestuurd? Deze voorbeelden laten ons zien dat de techniek een sterke greep gekregen heeft op ons georganiseerd samenleven en samenwerken.

Laten we eens even stilstaan bij de rol die de techniek speelt in de opbouw van onze samenleving. Met techniek beheersen en sturen wij allerlei processen van zeer verschillende aard. De techniek is de kern geworden van onze op ratio gestuurde bedrijfsinrichting en bedrijfsvoering. De techniek is het dominante systeem waarin wij denken en handelen. Dat weerspiegelt zich in de aard van onze organisatiesystemen of, anders gezegd, in de organisatie als systeem. Vooral in deze eeuw heeft dat geleid tot een rationele bedrijfsvoering waarin door managers en specialisten de processen uit elkaar gerafeld en opnieuw gestructureerd zijn in systeemdeeltjes en functies. Met behulp van de techniek en het daaruit ontwikkelde 'systeemdenken' werden en worden processen transparant en beheersbaar gemaakt.

De Franse socioloog Ellul heeft in een diepgaande studie gepoogd de werking van de techniek als systeem zichtbaar te maken. Hij laat zien hoe in alle levensgebieden de 'techniek als systeem' zegevierend zijn weg is gegaan. Dit heeft als effect gehad dat processen steeds uniformer worden en dus steeds sneller kunnen aflopen. Waar men bijvoorbeeld vroeger met paard en wagen weken onderweg was naar Italië rijdt men nu in zestien uur naar Rome (gemiddeld 100 km per uur). Of waar vroeger één produkt per dag ge-

maakt werd, maakt men er nu duizend. Deze versneling van processen heeft een gigantische toename aan produktievolume en verkeersdrukte bewerkstelligd. Er ontstaat een wereldomspannende economie als één samenhangend systeem van in elkaar grijpende economische processen.

De prijs die wij voor deze ontwikkeling betalen is het verloren gaan van 'de beleefde ervaring'.

Steeds uniformer worden de processen waarin mensen acteren. Het is niet alleen de lopende bandwerker of de administratiemedewerker die geconfronteerd wordt met voor hen voorgeschreven en zich herhalende arbeidsprocessen. Ook leidinggevende managers en specialisten functioneren in door systemen gevangen genomen processen. Zo verkeert de manager van een internationaal bedrijf voortdurend in dezelfde soort kantoorkamers met dezelfde soort gesprekken, met dezelfde soort taxi's, vliegtuigen, en Holiday Inn hotels. Hij ervaart steeds hetzelfde soort proces, zonder echte verrassing of leerervaring. We nemen waar dat de techniek het denken van mensen reguleert en de ervaring van mensen uniformeert.

We kunnen de conclusie trekken dat mogelijk in alle levensgebieden en op alle niveaus van functioneren (van leidinggevend management tot uitvoerend werk) processen in vergaande mate door de techniek als systeem worden beheerst. De techniek als systeem heeft ook de organisatie tot systeem gemaakt.

Drie ontwikkelingen

Deze ontwikkeling van techniek staat vandaag de dag niet op zichzelf. Zij hangt samen met drie andere ontwikkelingen die in onze samenleving en organisaties diep ingrijpen. Het gaat dan om:

1. de teloorgang van ideologieën;
2. de internationalisering van de economie;
3. het veranderend bewustzijn van mensen.

1. Teloorgang van ideologieën

Ideologieën die decennia lang het maatschappelijk leven beheersten en reguleerden stortten in. Navrant voorbeeld is natuurlijk de communistische ideologie en zijn centrale planeconomie die een volledig bankroet beleefden. Maar ook in de westerse kapitalistische economie valt het dogma van de centrale beheersing en planning en de hiërarchisch functionele beheersing en controle snel weg. Een gigantisch concern als Volkswagen verminderde zijn hiërarchische niveau's van negen naar drie, groepeerde zijn activiteiten rond de kernprocessen en integreert zijn leveranciers in het eigen proces. Volkswagen voltrekt daarmee een radicale doorbreking van Fords ideologie dat men het beste alles in eigen hand kan houden wil men zijn doelstelling optimaal verwezenlijken. In een rap tempo verdwijnen dergelijke langgekoesterde organisatie- en managementdogma's. Het antwoord op de teloorgang van ideologieën en het daaraan gekoppelde houvast voor bestuurders is de technologische be-

heersing van processen met hulp van systemen. Was het niet bijvoorbeeld Watsons (IBM's topman) ideaal dat de gehele wereld met elkaar verbonden zou zijn door geautomatiseerde informatiesystemen? Dat ideaal is aardig op weg gerealiseerd te worden.

2. Internationalisering economie

Er ontstaat een wereldeconomie waarin goederen, capaciteiten en geld grenzeloos circuleren. Nationale grenzen en identiteiten delven het onderspit tegenover internationale economische en financiële belangen. De techniek maakt het ons mogelijk deze economische internationalisering te wegen, te beheersen en te stimuleren.

3. Veranderend bewustzijn van mensen

Door deze ingrijpende ontwikkelingen, die door de techniek ondersteund worden, wordt echter een veranderend bewustzijn van mensen op gang gebracht. De rationele, op logica gebaseerde denkwijze waarin het oorzaak-gevolg denken en waarnemen en de verklarende analyse de hoofdrol spelen, wordt met zijn beperkte mogelijkheden geconfronteerd nu de noodzaak van nieuwe antwoorden op complexe vraagstukken dringend wordt. Er ontwikkelt zich een nieuwe denkwijze die uitgaat van 'verschillen en samenhangen'. In plaats van een verklarend en construerend denken komt een waarnemend, interactief en beeldend denken dat zoekt naar de ontwikkelingsmogelijkheden meer dan dat het zoekt naar de absolute waarheden. De chaostheorie is in wetenschapsland één van de representanten van deze nieuwe denkwijze.

Wat betekent dit voor het functioneren van organisaties? In het praktische organisatieleven vertalen deze ontwikkelingen zich in de verschuivende aandacht bij het management dat stuurt van een rationele en functionele benaderingswijze van organisatieproblematiek naar een integrale en interactieve procesbenadering van organisatievraagstukken.

De functionele benadering van organisaties berust op het fundament van de functie die een organisatie en binnen de organisatie een medewerker uitoefent. Voorop staat de inhoudelijke en vakspecifieke bijdrage die de organisatie in haar markt en de daarin functionerende mensen leveren en die gepaard gaat met een door deze functie bepaald en gericht denkraam. Een organisatie die textiel maakt ziet en benadert de wereld als textieldragende samenleving. Een bank ziet en benadert de wereld als geld gebruikende samenleving. In de organisatie ziet en benadert een marketingfunctie met een marketingdeskundige de wereld als een marketingvraagstuk. Een productiefunctie met een produktiedeskundigheid ziet en benadert de wereld als een produktievraagstuk.

De procesbenadering gaat in eerste instantie uit van de keten van activiteiten die tussen organisaties en

tussen onderdelen in de organisatie plaatsvinden en van de interactie tussen factoren in een maatschappelijk veld. Dat wat zich tussen klanten en leveranciers als proces afspeelt en waarop weer allerlei andere processen en factoren inspelen wordt gezien als de interactie van stuurvisies en daaruit voortvloeiende stuurinterventies van de in dat proces betrokken factoren. De werkelijkheid is een tussen partijen, in een proces gecreëerde werkelijkheid. Functies zijn in dat licht de tijdelijke afspraken over de inrichting van het proces. Om het geheel van interacterende processen te doorzien moeten partijen een beweeglijk denken en waarnemen ontwikkelen, een denken en waarnemen in verschillen en samenhangen, een denken in verhoudingen.

Het kernproces

Vanuit de functionele bureaucratie bezien zijn organisaties dus geconstrueerd uit functies die bezet worden door medewerkers en managers. Functies omvatten taken die gedaan moeten worden. Dit functionele bouwwerk blijft nodig om de gecompliceerde samenhang van activiteiten te kunnen beheersen. De prijs die we voor deze inrichting van organisaties betalen is dat alle aandacht naar binnen gericht wordt. De interne samenhang eist alle aandacht op. Waar blijft de klant, waar blijft het bewustzijn voor de externe samenhang?

De aandacht voor deze externe samenhang is onder invloed van de geschetste ontwikkelingen groeiende. Managers van organisaties worden geconfronteerd met ingrijpende invloeden van buitenaf die de sturing van hun organisaties krachtig beïnvloeden. Een slanke, flexibele, lerende organisatie waarin samenwerkende mensen beweeglijk kunnen inspelen op vragen en behoeften van klanten is een antwoord op de func-

tionele bureaucratie. Aandacht voor het kernproces en de persoonlijke bijdrage daaraan moet tegenwicht geven aan de sterke concentratie op de functionele opzet en sturing van organisaties.

Het lijkt op het eerste gezicht geen groot verschil, 'functie' of 'proces', maar het zal in zijn toekomstige effecten voor de vormgeving en het functioneren van organisaties ingrijpende consequenties hebben.

In de functionele organisatie spelen taken, procedures, structuren e.d. een bepalende rol voor hoe het eraan toe gaat. In de procesorganisatie spelen kernproces, resultaat en klant de bepalende rol. Verantwoordelijkheid voor een proces met een kop en een staart, met mensen, producten, geldmiddelen en processturing brengt mensen in een geheel andere verbinding met hun organisatie-werkelijkheid dan dat ze in de functionele organisatie ervaren.

Sturen op functie of sturen op proces

Sturen op functie of sturen op proces beantwoorden aan twee legitieme behoeften bij bestuurders van organisaties, namelijk de behoefte aan beheersbaarheid, functionaliteit en zekerheid aan de ene kant en de behoefte aan ontwikkeling, vernieuwing en procesgerichtheid aan de andere kant.

Deze twee, soms op gespannen voet met elkaar staande, behoeften manifesteren zich in twee krachtige streefrichtingen bij management: de ene streefrichting is het autonoom en basaal maken van werkprocessen of, met andere woorden, het mens-onafhankelijk maken van werkprocessen met behulp van techniek. De andere streefrichting is het versterken van de persoonlijke procesverantwoordelijkheid voor het vernieuwen van het werk en het werkproces door het stimuleren van het persoonlijk initiatief.

Beheersen

mens-onafhankelijk maken van het proces met hulp van de techniek

- autonoom of basaal maken van werkprocessen
- mechaniseren en automatiseren van werkprocessen
- gesystematiseerde dienstverlening met voorspelbare output en procesverloop
- professionele standaards en vaste kaders
- herhalende, geprocedureerde besluitvormingsprocessen

Ontwikkelen

persoonlijk maken van het proces door individuele initiatieffracht

- persoonlijke verantwoordelijkheid voor werkresultaat en werkproces
- persoonlijke initiatieven voor het vernieuwen van producten en werkproces
- klantgerichte, flexibele werkprocessen
- individueel profiel en gedifferentieerde aanpak
- situationeel besluiten en handelen, gevarieerde benadering van vraagstukken

Resultaten van deze twee streefrichtingen zijn:

autonoom gestuurde systemen

- standaardprocessen als functie met voorspelbare afloop
- binnen autonome structuren en functies
- vaste taal en begrippen
- inhoudelijk vastgelegde systemen, procedures, methodieken met uniforme sturing

persoonlijk gestuurde processen

- flexibele, beweeglijke processen met verrassende afloop
- binnen samenwerkende netwerken en bewegende relaties
- interactief, gebaseerd op verschillen
- personengebonden beslissingen en stuurverantwoordelijkheden

De eenzijdig ver doorgevoerde functionele systematisering van het werk komt aan grenzen. Een organisatie kan niet alleen succesvol opereren wanneer zij volledig is doorgestructureerd en gestructureerd. Het zijn vooral de mensen die in het licht van gemeenschappelijke doelstellingen en beleid beslissingen nemen die tot processen en resultaten leiden. Dit betekent dat er een evenwicht moet zijn tussen functie en proces, tussen de mate van autonomie en verzelfstandiging van functies en de mate van integratie van doelstelling en proces in het grotere geheel.

Doordat mensen met elkaar willen samenwerken kan dit evenwicht gevonden worden. Om dit te kunnen doen heeft men procesinformatie nodig naast functionele informatie.

Door procesinformatie kan men steeds meer te weten komen over 'proceswerklijkheden', ook die men niet uit eigen ervaring kent.

Zo trof mij het volgende voorbeeld. Een groep ambtenaren verwerkte dagelijks stapels post. Brieven, rapporten, notities, etc. werden gelezen en van commentaar voorzien. Uit een onderzoekje bleek dat vrijwel alle informatie uit deze post processen of activiteiten betrof die de ambtenaren niet uit eigen waarneming kenden.

We hebben laten zien hoe de techniek een beslissende rol speelde en speelt in de wijze waarop organisaties 'geconstrueerd' zijn en functioneren. We zagen dat dit het management van organisaties steeds weer voor een keuze plaatst: maken we autonome systemen met hulp van de techniek of knopen we processen vast aan individuele mensen die deze processen sturen en voltrekken.

We zullen, aan de hand van een praktijkvoorbeeld, laten zien hoe de procesorganisatie vanuit een strategisch vernieuwingsproces ontstaat als antwoord op de eenzijdigheid van de functionele organisatie. In een negental thema's karakteriseren we de procesorganisatie.

Een praktijkvoorbeeld, situatieschets

Het betreft hier een Kreissparkasse in Duitsland. Deze bank telt 1500 employées en verleent alle bankdiensten aan bedrijven en particulieren in een regionaal gebied in het westen van Duitsland.

Tot in het recente verleden opereerde deze bank met de volgende karakteristieken.

- De lokale kantoren (70) waren 'afzetpunten' met verkopers aan het werk. Hun primaire bedrijfsoriëntatie was omzet te maken door de centraal ontwikkelde bankprodukten, zoals spaarregelingen en kredietprodukten te verkopen en de centraal ontwikkelde procedures en systemen toe te passen.
- Een veelheid aan centrale stafafdelingen (controle, gegevensverwerking, marketing, PR, personeel, or-

ganisaties, opleiding, EDV, enz.) waarin de hoog gewaardeerde en beloonde specialisten werkten, bedachten en introduceerden nieuwe produkten, acties, procedures, systemen. Ook waren zij onderling sterk in elkaars werkprocessen betrokken (ieder nieuw produkt vraagt nieuwe systemen, procedures, controle, enz.) en was hun aandacht vooral op de besluitvormingsprocessen, die in de directie plaatsvonden, gericht.

- Het directieteam zat als alomvattende eindverantwoordelijke meer dan twaalf uur per dag op kantoor en reguleerde het extreem drukke verkeer. Belangrijke klanten, collega-directies, medewerkers en politici legden beslag op hun aandacht en werktijd. Een veelheid aan problemen werd dagelijks opgelost, een veelheid aan beslissingen werd dagelijks genomen.
- De omzet werd door klanten 'gebracht', de traditionele regionale band tussen bank en klant zorgt tot vandaag voor een sterke marktpositie.

De noodzaak tot het omstellen van de bank kwam voort uit het concrete feit dat jaar na jaar de winst- en vermogenspositie langzaam verslechterden. De verzelfsprekende marge tussen 'passiv' en 'aktiv Geschäft' verminderde, de kosten bleven stijgen en de maatregelen om die trends aan te pakken hadden in de loop der jaren weinig effect gesorteerd. Een functionele benadering bleek niet meer te werken. Er werd gekozen voor een procesbenadering.

De wezenlijke veranderingen die in de afgelopen drie jaar werden ingezet en die in de komende vijf à tien jaar hun beslag zullen krijgen, worden onderstaand in negen thema's samengevat.

1 Van produktoriëntatie naar klantoriëntatie en van functiegerichtheid naar procesgerichtheid

De primaire aandacht die in de functionele organisatie besteed werd aan de ontwikkeling van nieuwe produkten, waarmee omzet en marge gehaald zou moeten worden bij klanten, verlegt zich in de procesorganisatie naar de aandacht voor het kernproces van de klant en de wijze waarop het eigen produkt in dat klantproces inhaakt.

De vraag te stellen: 'wat is ons kernproces?' is een uiterst confronterende vraag voor het management. Er blijken in de praktijk heel verschillende opvattingen bij managers uit één organisatie te leven omtrent wat het eigenlijke kernproces van de organisatie is. De functionele kaders van organisaties en de daarin opererende specialismen veroorzaken een grote variëteit in kijkwijzen op wat het kernproces is. Ieder is geneigd dat vanuit zijn eigen 'bril' te definiëren.

In het bankvoorbeeld werd als kernproces 'het afsluiten van een contract met de klant' gedefinieerd met daarin drie verschillende procesvarianten.

Het consumentenproces. Dit is het proces voor alle parti-

culieren klanten die eenvoudige spaarregelingen en kredieten wensen.

Het bedrijvenproces. Dit is het proces voor organisaties en bedrijfsmanagers die financiering van bedrijfsinvesteringen wensen.

Het vermogende klantenproces. Dit is het proces waarin de bank het vermogen van de klant beheert en dat, in samenspel met de klant, belegt en laat renderen.

Deze drie kernprocesvarianten van de bank vragen principieel verschillende systemen, dienstverleningsconcepten, administratieprocedures, verwerkingsapparaten, controlemethodes, enz.

Bij het consumentenproces gaat het om: • standaardproducten; • transparante, eenvoudige verwerking; • massaal; • de techniek beheerst en domineert.

Bij het bedrijvenproces gaat het om: • gedifferentieerde financieringsvoorwaarden; • onderhandelen over condities; • per klant specifieke verwerking; • samenwerken met de klant, huis-interne dienstverlening. De bank werkt bij de klant in huis.

Bij het vermogende klantenproces gaat het om: • permanente communicatie en advisering; • persoonlijke adviesrelatie; • breed pakket aan mogelijkheden/netwerken voor beleggingen en financiële transacties.

Deze wending in bewustzijn omtrent waarom het gaat in de bedrijfsvoering en de radicale verandering van de bedrijfsinrichting die dat tot gevolg heeft wordt ook mooi geïllustreerd in een boek als 'The machine that changed the world'. Daarin wordt het begrip 'lean production' geïntroduceerd. Lean production betekent niet primair een rationelere en efficiëntere produktiewijze maar betekent een geheel andere wijze van produceren. Het produceren op grond van klantspecificaties staat centraal bij de inrichting en sturing van de organisatie.

De overige acht punten laten de consequenties zien van deze verandering in oriëntatie op de bedrijfsvoering.

2 Concentratie op het kernproces

In de procesorganisatie wordt door het management steeds weer de vraag gesteld: 'wat hoort bij ons kernproces, wat niet?' en 'wat doen we zelf, wat laten we anderen doen en wat doen we niet meer?'

Dit weerspiegelt een werkelijk economische oriëntatie van het management op de organisatie. Het wordt voor hen belangrijk te ontdekken in welke economische ketens (leverancier-klantketen) het kernproces van de onderneming geïntegreerd is. 'Zijn in deze ketens de grenzen helder gesteld en met elkaar afgestemd?' is een belangrijke stuurvraag in de samenwerking tussen leveranciers en klanten.

De fixatie op de concurrenten die in de functionele organisatie sterk aanwezig is wordt door deze oriëntatie op economische ketens doorbroken. 'In welke

economische ketens zitten mijn concurrenten, hoe hebben die zich daarin verankerd en is daar voor onze onderneming een rol weggelegd', zijn interessante onderzoeksvragen voor het management van de procesorganisatie.

De onderzoeksvraag 'wat moeten wij niet meer doen' kan het vraagstuk van begrenzing en grensverlegging van een onderneming op gang brengen. In het voorbeeld van de bank bleek deze vraag in eerste instantie verwarringseffecten te hebben. Er werd daar bijvoorbeeld meer dan een miljoen gulden per jaar uitgegeven aan wervingsgeschenken zoals kalenders, potloden en dergelijke cadeaus die 'en masse' weggingen, maar van enige toegevoegde waarde in het kernproces door deze geste was men niet zeker.

'Zit er nog een hart in, of is het puur routine geworden?' was de confronterende vraag die het management van deze bank ertoe gebracht heeft een groot deel van dergelijke kosten te schrappen. Dit voorbeeld bracht een bewustzijn op gang bij het management om onderscheid te maken tussen wat hen werkelijk interesseerde en wat beter aan anderen overgelaten kon worden. Vele processen in de bank die ongestoord doorliepen vanwege historische gronden, namelijk 'we doen liever alles zelf' (zoals Ford) en die niet direct bij het kernproces hoorden, werden als oninteressante bijwagens behandeld. Niemand in de bank was bijvoorbeeld echt geïnteresseerd in de eigen kantine, in de technische verwerking van transacties, in gebouwenbeheer, enz.

Is het dan niet zinvoller wanneer allerlei ondersteunende processen overgenomen worden door externe leveranciers voor wie zo'n proces wel degelijk een eigen kernproces is?

Deze ontwikkeling zal er uiteindelijk toe leiden dat organisaties nog meer gaan werken in andere organisaties. Banken verzorgen geldprocessen in industriële ondernemingen. Kantinebedrijven beheren kantines in banken. Administratiekantoren verzorgen de administratie in ondernemingen. Adviesbureaus verzorgen professionele leerprocessen in klant-organisaties. Kortom een verdere intensivering van economische ketens waarin organisaties hun eigen kernproces inbrengen en verankeren in de processen van hun buren.

3 Precies op tijd

Functionele organisaties stikken soms in hun voorraden. In alle fasen en functies van het kernproces stapelen zich producten en materialen op als gevolg van een functie-georiënteerde aanpak. Alle aandacht is vooral gericht op het vlekkeloos uitvoeren van de eigen functie en de eigen bijdrage. Wat dit aan belasting verderop in het proces bijdraagt wordt niet waargenomen.

Dit fenomeen geldt ook voor vergaderingen en besluitvormingsprocessen waarin zaken voortdurend en steeds weer aan de orde komen, onafgewerkt blijven

liggen omdat men teveel tegelijk onderhanden heeft. Een veelheid aan beslissingen die een veelheid aan informatie-overdracht, gesprekken en overlegsituaties vraagt, voert tot talloze onafgewerkte problemen en thema's die dus liggen blijven. Ook voor vergaderingen, acties en projecten geldt dezelfde vraag als voor materiaalvoorraden: wanneer doen we iets, wanneer niet?

Ook de bank was op alle plekken verstopt met opstapelende werkvoorraden die ontstonden uit talloze ongecoördineerd aflopende autonome werkprocessen, die niet op elkaar aangesloten waren. Slechts een fractie van alle werkresultaten belandde in het werkelijke kernproces van de bank, dat wil zeggen bij de klanten en de aan hen gekoppelde geldstromen.

4 Strategisch sturen met beleid en doelen

In de functionele organisatie wordt veel gepraat en geschreven over doelstellingen en beleid, maar wordt er in feite weinig mee gewerkt. Het maken van beleid en doelen wordt als een speciaal organisatieproces door specialisten voorbereid en gestuurd. Daaraan worden door het management plannen en budgetten vastgeknoopt. Deze plannen en budgetten zijn op activiteiten georiënteerd die in functionele kaders zijn gevat. Maar de bedrijfseconomische aspecten lopen daar dwars doorheen en zijn niet aangesloten op de functioneel geformuleerde doelen, beleid, plannen en budgetten.

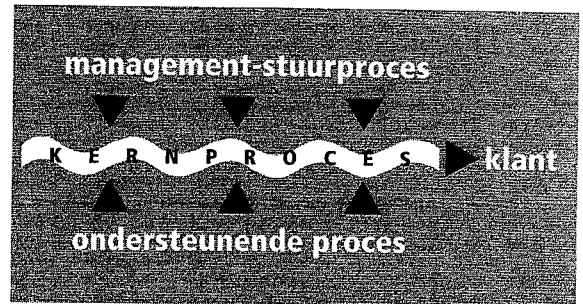
Zo werden in de bank in Duitsland jaarlijks 'Zielvereinbarungen' en 'geschäftspolitische Maßnahmen' geformuleerd, maar veel invloed op het daadwerkelijke reilen en zeilen hadden ze niet omdat ze daar ook eigenlijk niet op betrokken waren. De belangrijkste handicap was het ontbreken van concrete proceseigenaren die met deze doelen en het beleid konden werken. In wezen zijn doelen en beleid zaken die in het innerlijk van mensen als concrete voornemens en uitgangspunten verankerd moeten zijn willen ze werkzaam worden in het handelen. Door het ontbreken van eigenaarschap, door het niet gekoppeld zijn van doelen en beleid aan werkelijke bedrijfsprocessen kunnen doelen en beleid abstract geformuleerd blijven. Procesdoelen daarentegen kunnen werkzaam worden als ze gemaakt zijn uit levende beelden die concrete mensen voor ogen hebben wanneer zij het werkproces van en met de klant voltrekken.

In de Duitse bank werden doelen en beleid werkzamer toen het jaarlijkse afspraken werden tussen managers en medewerkers, waarin concrete en beeldende resultaatvoorstellen bij de klant en handelingsuitgangspunten voor de eigen sturing in de vorm van een contract werden vastgelegd. In het verloop van het jaar werden op grond van concrete resultaten de doelen en uitgangspunten met elkaar besproken en eventueel bijgesteld.

5 Een procesorganisatie is een platte organisatie met drie ver-

schillende verantwoordelijkheidsniveaus.

Mensen werken in het kernproces of in het kernproces ondersteunende processen of ze werken in management-stuurprocessen.



Deze drie soorten bijdragen zijn niet hiërarchisch geordend maar zijn veeleer als netwerkorganisaties met elkaar verbonden. De langs vaste, hiërarchische functionele lijnen lopende besluitvorming in de functionele organisatie wordt in de procesorganisatie tot een zogenaamde mandatenstructuur. In de mandatenstructuur functioneren mensen met verantwoordelijkheid voor een werkproces als geheel, dat wil zeggen een proces met een kop en een staart en met inhoudelijke, financiële en personele verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Zij worden begeleid en ondersteund door gemandateerde managers die besluitvormingsprocessen sturen. Daarin worden specifieke besluitvormingsprocessen onderscheiden, bijvoorbeeld financiële, personele, klant- en organisatieprocessen.

In onze voorbeeldbank werd een aanzet in deze richting gegeven door de functioneel verantwoordelijke managers (verkoopgebiedsdirecteuren en hoofdafdelingsmanagers) ook een persoonlijke verantwoordelijkheid te geven voor het sturen en realiseren van wettelijke veranderingsprocessen in de bank. Processen zoals het ontwikkelen van een nieuwe klantbenadering, het sturen van de grote geldstromen, het ontwikkelen van een andere beloningsstructuur enz., worden als ingrijpende veranderingsprocessen gestuurd en begeleid door een niet vakinhoudelijk georiënteerde manager. Deze heeft in de regel een geheel andere functionele verantwoordelijkheid dan wat zijn vernieuwingsproces vraagt.

Door vernieuwingsprocessen te laten sturen door voor het vraagstuk gevoelige managers ontstaat in de bank een geheel nieuw bewustzijn omtrent hoe processen lopen en wat processturing in kan houden. Dit bewustzijn voor processturing vormt de basis voor een geheel ander stuurconcept in deze organisatie dan het gebruikelijke centraal hiërarchische concept.

Zo worden nu in een centrale 'Lenkungsausschuß' waarin alle procesverantwoordelijke managers participeren, de proces- en sturingsmandaten toegewezen en getoetst. Beslissingen worden daarin voorbereid, genomen en getoetst. Deze 'Lenkungsausschuß' is een soort afstemmingsgroep waarin alle gemanda-

teerden hun proces met elkaar afstemmen. Dit geeft de mogelijkheid om tot afgestemde besluitvorming op de wezenlijke thema's te komen. De belangrijkste permanente vernieuwingsthema's van deze bank, dat zijn kapitaalverkeer, klantenproces, personeel en ontwikkeling, informatie en communicatie, managementinstrumenten, ondernemingsfilosofie en extern ondernemingsbeeld, komen daarin onderling afgestemd aan de orde. Ook de procesinterventies van de procesmanagers kunnen daarin onderling afgestemd en gestimuleerd worden.

6 *Veranderende bijdragen door specialisten*

Processen worden in organisaties ingericht, georganiseerd en beheerst door de specialisten. Doordat specialisten met hun specifieke kijk en kennis veel armslag krijgen (ons ontzag voor kennis is groot) creëren zij op grote schaal systemen en methodieken voor anderen die daar dan mee werken. Het werkproces krijgt die dynamiek en vorm die in de ogen van de dominante specialisten noodzakelijk zijn.

In de bank waren achtereenvolgens de financiële controle, de organisatie-afdeling, de marketing-afdeling, en als laatste de controller maatgevend voor hoe het er in het kernproces aan toe moest gaan. Eerst moest alles financieel driedubbel gezekerd zijn, toen moesten alle werkprocedures en systemen efficiënt georganiseerd zijn, toen moesten alle producten intensief bij de klanten afgezet worden en nu moet ieder zich verantwoorden kunnen voor de zin of onzin van zijn bijdrage in het bankproces.

De betekenis en invloed van de specialisten, die groot is in de functionele organisatie, wordt minder wanneer de procesorganisatie doorkomt. In de procesorganisatie gaat de aandacht van het management meer uit naar wat tussen afdelingen in het kernproces gebeurt en minder naar wat in de afdelingen gebeurt. Specialisten wordt gevraagd hun bijdragen af te stemmen op verschillende fasen in het kernproces. Er ontstaat een ander concept omtrent de diversiteit van specialismen die zinvol zijn. Zo werden in de bank drie wezenlijke specialistenbijdragen onderkend voor het kernproces van de bankorganisatie.

De eerste specialistenbijdrage richt zich op het klant-marketingproces. Hier staat de vraag centraal: hoe kan het eigen kernproces zo goed mogelijk worden afgestemd op het klant-kernproces en hoe kan het eigen kernproces zo georganiseerd worden dat de klantbehoeltes gehonoreerd worden, maar ook het eigenbelang niet uit het oog verloren wordt. In het geval van de bank betekent dit dat het afzonderlijke specialistendenken van marketingdeskundigen, wervingexperts, organisatie- en informatiedeskundigen geïntegreerd moet worden in één klant- en kernproces ondersteunend denken.

De tweede specialistenbijdrage is die van de financiële transparantie. Werkprocessen worden gespiegeld in de geldstromen. Iedere transactie en iedere actie

brengt geldstromen in beweging en deze geldstromen vormen de aanknopingspunten voor de financiële controle.

Controlling als het spiegelend bewaken van de doelrealisering tegen aanvaardbare kosten wordt door specialisten als systeem ingericht en ontwikkeld. Dit ondersteunt de mensen in het kernproces bij hun concentratie op dit proces en het geeft hen oog voor de mate van doelrealisatie.

De derde specialistenbijdrage betreft de aandacht voor de mensen in het kernproces. De mensen zijn voor veel managers vandaag de dag het belangrijkste 'kapitaal' voor een organisatie. Zeker zijn de medewerkers de dragers voor ontwikkeling en vernieuwing van de onderneming.

De zorg voor de mens in het werk vraagt gespecialiseerde aandacht. Het opleiden, begeleiden en ondersteunen van mensen in het werkproces vraagt integrale, op de totale mens ingestelde concepten en methoden.

Er waren dus drie, het kernproces ondersteunende, expertprocessen: marktondersteuning, financiële transparantie en personeelsontwikkeling.

Specialisten staan voor de opgave om op één van deze drie expertprocessen geïntegreerd te leren denken en handelen. Het kernproces is daarbij voor alles het verankeringsgebied.

In de bank in Duitsland bleek hoe hardnekkig het op één functie gerichte gespecialiseerde denken van staf-functionarissen is. De mensen in het kernproces werden door hen nauwelijks in staat geacht zelfstandig vernieuwing van dit proces te kunnen uitdenken en realiseren. Natuurlijk zit daar een grond van waarheid in. De medewerker in het kernproces is gericht op klant, produkt en werkproces en niet zozeer op de effectiviteit en kwaliteit van de eigen werksituatie en het eigen functioneren daarin.

Een eerste stap voor de omvorming van te gespecialiseerd denken lag in een intensieve samenwerking tussen specialisten, gericht op een gezamenlijk probleem in het kernproces van de bank. Zo werden bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van het nieuwe markt- en verkoopconcept zowel marktondersteunende, financiële als personeelspecialisten in een integrale samenwerking gebracht met als doel deze vernieuwing in het kernproces te ondersteunen.

7 *Netwerken*

Functionele organisaties kennen vaste, formele, hiërarchisch georganiseerde netwerken van samenwerkende mensen. Procesorganisaties kennen variabele, op het kernproces georiënteerde netwerken van samenwerkende mensen met verschillende maar op het kernproces betrokken invalshoeken.

Het netwerken is in de procesorganisatie een werkwoord. Mensen functioneren in een procesorganisatie doordat zij netwerken met elkaar. Klant-leverancier

netwerken, kernproces- en ondersteunende procesnetwerken, economische ketennetwerken, projectnetwerken ja, netwerken van gevarieerde signatuur opereren in de procesorganisatie. In netwerken worden de eigen processen op de andere processen afgestemd.

Vooraf door de sterke concentratie van allen op het kernproces en door het wakkere bewustzijn voor de begrenzing van de eigen bijdrage kunnen netwerken gecentreerd en toch open functioneren. Men raakt niet zo verward in de veelheid van complexe verbanden en dwarsverbanden die noodzakelijkerwijs in de functionele organisatie gemaakt en gelegd worden. In de Duitse Sparkasse bleek de functionele organisatie-inrichting geleid te hebben tot een niet-communicatie tussen medewerkers in het kernproces en medewerkers in de staf. De staf was geheel inhoud en vakspecialistisch gericht en verstond daardoor de mensen in het kernproces niet. Het gevolg was dat onderlinge communicatie over lopende klantprocessen ontbrak. Wel werkten medewerkers van de staf in eigen kamers en bestookten zij elkaar voortdurend met hun boodschappen.

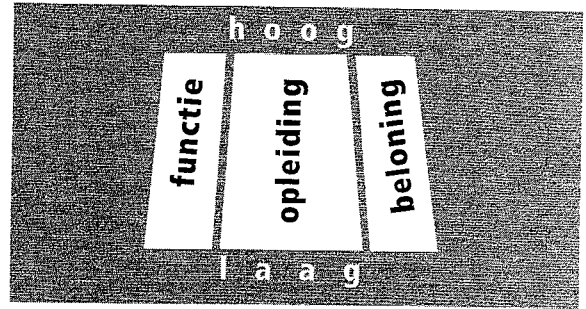
Door het netwerken in de Duitse Bank ontstaan geheel nieuwe dwarsverbanden tussen mensen. Men raakt in elkaars processen betrokken en gaat daarin gericht participeren als dit voor de realisering van de doelstelling nodig is en daarin een toegevoegde waarde oplevert. De aanvankelijke angst bij velen dat dit tot chaos zou leiden en de angst om de eigen functionele zekerheden en vaste communicatiepatronen te verliezen verdween grotendeels toen leidinggevenden en medewerkers tot hun verrassing merkten hoe de doelgerichtheid en intensiteit van samenwerken toenam. Niet vanwege formele, niet vanwege functionele, maar vooral vanwege procescontacten bleken mensen warm te lopen voor opgaven in de kernprocessen van de bank.

Netwerken betekent ook een aanzienlijke vermindering van de veelheid aan formele commissies, projectgroepen, werkgroepen, stuurgroepen die zo kenmerkend zijn voor de functionele organisatie. Wederzijds belang en een win-win contract blijkt in het netwerken een lucratieve vorm van samenwerken in de procesorganisatie. Ook bij deze vernieuwing komt het vooral op de ontwikkeling van het vermogen tot netwerken bij leidinggevenden aan. Er zijn in een organisatie leidinggevenden te vinden die dit al jaren blijken te doen en die voortrekkers kunnen worden voor de ontwikkeling van de organisatie tot een procesorganisatie.

8 Ontkoppeling van opleidingsniveau - functieniveau - salarisniveau

In de functionele organisatie zijn opleiding - functie - salaris sterk met elkaar verknoopt.

Het zijn de stutten van de hiërarchische, functionele organisatie, het zijn de ankers van het solide arbeids-



systeem. Door een sterke aandacht voor het kernproces van de organisatie en voor de mensen die daarin werken wordt deze ijzeren driehoek ontregeld. Het uitgangspunt wordt ondermijnd dat in de functionele organisatie kernprocesmedewerkers in verhouding tot stafspecialisten lager gehonoreerd worden. In de bankorganisatie die voor ons als voorbeeld dient werden de medewerkers in de markt, in de zogenaamde 'Geschäftsstellen', minder gehonoreerd en ook gewaardeerd dan de specialisten op het centrale kantoor.

Een belonings- en waarderingssysteem dat gekoppeld wordt aan klantverantwoordelijkheid, kernprocesbijdrage en resultaatverantwoordelijkheid (de toegevoegde waarde) vraagt een geheel andere opzet dan de functionele piramide opleiding-functie-beloning. De beloning wordt in de procesorganisatie deels gekoppeld aan de bijdrage die iedere economische eenheid levert aan de toegevoegde waarde in het kernproces. Het meten van deze toegevoegde waarde vraagt om financiële transparantie van de processen en van de resultaten. Daarbij kan een helder inzicht bij iedere eenheid in de eigen dekkingsbijdrage aan het bedrijfsresultaat behulpzaam zijn voor de sturing van het eigen werkproces.

In de Duitse bankorganisatie wordt een beloningsconcept ontwikkeld dat bestaat uit vier ingrediënten.

Allereerst de functiegebondenheid. De uitgebreide hiërarchie van functies moet teruggebracht worden naar een paar helder te onderscheiden verantwoordelijkheidsniveaus (zie punt 5).

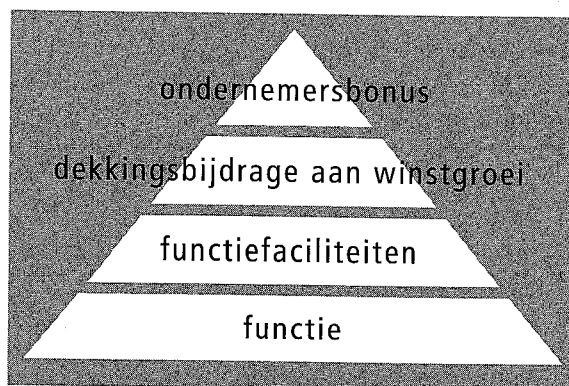
Bovenop de functiebeloning komt de categorie 'aan de functie gebonden faciliteiten', zoals een auto van de zaak, telefoon, bepaalde vergoedingen voor bijzondere functie-aspecten.

Als derde categorie gaat de winsttoename in de eigen dekkingsbijdrage van het eigen team gelden. In de bank worden teams gerealiseerd die als zelfstandige economische eenheden gaan functioneren en die een eigen dekkingsbijdrage-rekening hebben. Van de toename van de eigen bijdrage aan het bedrijfsresultaat wordt een vast percentage aan de medewerkers toegerekend, dat tussen de teamleden door de teamleider (in overleg met zijn chef) wordt verdeeld.

Een vierde categorie is de ondernemerspremie die wordt toegerekend aan die medewerkers die een voor de onderneming wezenlijke vernieuwing hebben gerealiseerd. Door de directie worden voorstellen van

de bedrijfsleiders en afdelingschefs beoordeeld en gehonoreerd. Schematisch:

9 Ontwikkelen van kerncompetenties



Om alles wat hiervoor geschetst werd te kunnen doen moeten mensen vermogens ontwikkelen en inzetten. Concentratie op het kernproces vraagt ook concentratie op de ontwikkeling van kerncompetenties bij de mensen die daarin en daaraan werken. Het ontwikkelen van de kerncompetenties wordt een primair investeringsvraagstuk. Zich bij klanten onderscheiden van de concurrenten wordt mogelijk doordat de uitzonderlijke vermogens die medewerkers in het kernproces tonen door deze klanten worden opgemerkt. In de bank werd voorheen vooral aandacht besteed aan allerlei specialistische vermogens. Iedere medewerker ging naar cursussen die het eigen vakgebied betroffen. Maar aan de werkelijke bankiersvermogens werd niet of nauwelijks gewerkt. Door de techniek en het inrichten van complexe systemen en arbeidsprocedures, door lastige regelgeving en door een veelheid aan verschillende specialistenvisies werd de aandacht voor het bankieren verwaarloosd. In ons voorbeeld van de Duitse Sparkasse worden leerprocessen nu veel meer gekoppeld aan de concrete uitdagingen die voor medewerkers uit het kernproces voortkomen. Door projecten daartoe op te zetten werden leidinggevend en medewerkers uitgedaagd zich te bezinnen op de kwaliteit van hun vakmanschap. De klant blijkt daarvoor een uiterst betrouwbare leermeester

te zijn. Die staat immers in het proces waarin de bank als leverancier wil bijdragen. De klant leert de bankmedewerker waar aandacht voor nodig is, leert hem welke nieuwe vragen er opdoemen en laat de bankmedewerker zien welke werking diens interventies in het klantproces bewerkstelligen.

Tot slot

We gaven in het voorgaande een negental thema's aan die te zamen de ontwikkeling van de procesorganisatie karakteriseerden. Deze ontwikkelingstendenties zullen op den duur ertoe leiden dat het management van organisaties haar stuurmanskunst zal baseren op essenties die het kernproces van de organisatie raken. Allerlei andere daarmee samenhangende processen en werkelijkheden zullen door aan de organisatie verbonden 'leveranciers' worden verzorgd.

De organisatie-inrichting verlegt haar verankering van het functionele naar het procesmatige.

Een bankdirecteur die de vraag voorgelegd kreeg 'hoe verloopt feitelijk het proces als een klant in één van uw bankvestigingen de vraag naar DM 250.000 woningfinanciering stelt?', werd zich bij de beantwoording van die vraag bewust dat hij in zijn dertig jaar bankdirecteurschap nog nooit het feitelijke proces bewust gemaakt had. Wat de dagelijkse beslommeringen rond vergaderen, beslissingen nemen, organisatiewijzigingen aanbrengen, klanten bezoeken etc. te maken hadden met het kernproces werd een spannende vraag voor hem. Zijn conclusie was dat vooral vanuit een werkelijk inzicht in hoe het er feitelijk in het kernproces als proces aan toegaat, verantwoorde stuurbeslissingen omtrent veranderingen en vernieuwingen van de bank genomen kunnen worden.

Het afstemmen van de organisatie en van de informatie op dit stuurprincipe wordt een opgave die de procesgeoriënteerde manager zich gaat stellen. Organisatie- en informatiespecialisten kunnen hierin een ondersteunende bijdrage leveren als ze bereid zijn hun aanpakken en modellen te herijken. Van een functionele naar een procesbenadering geldt ook voor hen.

Literatuur:

Bekman, A.A.M. (1992), *Organisatieontwikkeling als managementopgave*, Utrecht, Lemma, 138 p.

Senge, P.M. (1992), *De vijfde discipline*, Schiedam, Scriptum Books, 399 p.

Womack, J.P., D.T. Jones, D. Roos en D. Sammons Carpenter (1990), *The machine that changed the world. The story of lean production*, New York, Rawson Associates, 323 p.



PROCESMANAGEMENT IN EEN CONFLICT

Barsten of buigen?

WOUTER VAN DER GAAG

In dit verslag beschrijven we een procesinterventie leidend tot onderhandelingen in een doorgewoerd conflict waar zowel een machtsingreep als het laten escaleren van het conflict tot ernstige schadelijke gevolgen zou hebben geleid.

Het betreft een conflict tussen twee medische maatschappen¹ in één ziekenhuis dat uit een fusie van twee instellingen was ontstaan. De maatschappen waren uit de fuserende instellingen meegekomen, maar wilden zelf niet fuseren. Althans één maatschap wilde dat niet, de andere wel. Deze tegenstelling was in een conflict ontaard tegen de tijd dat externe adviseurs door de ziekenhuisdirectie werden ingeschakeld.

Uit het intake-gesprek met de directeur patiënten-zorg² en de voorzitters van de betrokken maatschappen bleek dat al voor de fusie de maatschappen negatieve beelden van elkaar hadden.

Na de fusie van de twee ziekenhuizen, toen partijen feitelijk met elkaar geconfronteerd werden en vanuit directie en medische staf steeds grotere druk werd uitgeoefend om samen te werken en te fuseren, werden deze negatieve beelden versterkt en bevestigd.

De directeur patiënten-zorg meldde voorts de volgende problemen:

- Dubbele faciliteiten voor de maatschappen A en B. Patiënten kwamen soms bij het verkeerde 'loket', hierdoor ontstond de indruk dat patiënten werden afgepakt. Ook beleefden patiënten dat ze van het kastje naar de muur werden gestuurd.
- Vervanging op de zaal: men wilde niet voor elkaar invallen, assistenten werd verweten zich te vergissen in welke patiënt bij welke maatschap thuishoorde.
- Huisartsen gingen verwijzen naar andere ziekenhuizen.

¹ De specialisten zijn niet vermeld in verband met vertrouwelijkheid. De casus wordt zo beschreven dat de partijen voor derden onherkenbaar blijven zonder de feitelijkheid geweld aan te doen.

² Het betreft hier een ziekenhuis met vrij gevestigde specialisten die op basis van een zg. toelatingscontract met het ziekenhuis hun diensten verlenen. Dat een gesprek plaatsvond met de directeur vindt zijn reden in het grote belang dat het ziekenhuis had bij de oplossing van het conflict. In dit stadium werd het honorarium van de adviseurs door het ziekenhuis betaald (zie ook NRC 31.3.94: 'Specialist nog steeds autonoom').

- Specialisten verwezen - bij piekbelasting - niet door naar een collega in de andere maatschap, maar bij voorkeur naar collega's in een ander ziekenhuis.
- Emotionele taferelen tussen maten van A en B tijdens patiëntenbesprekingen in aanwezigheid van de assistenten.

Voor patiënt en ziekenhuis was zich een zorgelijke situatie aan het ontwikkelen. Het was niet ondenkbeeldig dat straks een patiënt de dupe zou worden van een ernstige fout. Er dreigde inkomstenverlies doordat patiënten naar elders werden verwezen en de goede naam van het ziekenhuis kwam steeds meer in het geding. Ook de werksfeer bij het secretariaat en betrokken verpleegafdelingen nam zienderogen af. Wat de directie nog het meest dwars zat was een dreigend verlies van de opleidingsfunctie: over zes maanden werd de visitatiecommissie verwacht en onder de huidige omstandigheden zou deze zo goed als zeker het ziekenhuis de bevoegdheid ontnemen. Hiermee zou het huis zijn centrale plaats in de regio verliezen.

Kortom, er moest naar zijn mening snel ingegrepen worden, maar een machtsingreep was uitermate moeilijk vanwege het te verwachten verzet en de juridische procedure die nog meer schade aan goede naam, werksfeer en zorgvuldigheid zou toebrengen. Er zouden slachtoffers (patiënten) moeten vallen al eer voldoende duidelijke legitimatie voor de ingreep zou kunnen worden gevonden. Ten tweede bleek één van de 'aanvoerders' in het conflict een uiterst gespecialiseerd persoon, die zeer moeilijk vervangen zou kunnen worden. Ook was er een sterke afhankelijkheid van specialisten van een andere discipline. Tenslotte werd gevreesd dat een ingreep niet tijdig tot een normalisatie van verhoudingen zou kunnen leiden om de opleidingsfunctie veilig te stellen.

In gesprekken met de individuele maatschappvoorzitters bleek dat B een fusie met A eiste, omdat de medische staf en directie dit verlangden en het voor de opleidingsfunctie noodzakelijk was. Fusie was gebruikelijk en gaf voor patiënten en huisartsen grotere duidelijkheid. Samenwerkingsproblemen konden toch binnen de nieuwe maatschap contractueel worden geregeld.

De voorzitter sprak zijn verontwaardiging uit over de kwetsende en arrogante houding van A. Met name

openlijk uitgesproken twijfel over de capaciteiten van één der B-maten -hij zou een 'kneusje' zijn genoemd - gaf aanleiding om een weinig soepele houding jegens A in te nemen. 'Daar was het nu te laat voor.' Indien A niet vóór een bepaalde datum de associatieovereenkomst zou hebben getekend dan zou B terstond verdere medewerking aan de opleidingsovereenkomst opschorten.

Voorzitter A stelde zich op het standpunt dat fusie in dit stadium zeker niet aan de orde was, omdat B alleen maar wilde fuseren om de eigen inkomstenpositie te verbeteren. B had een lagere omzet en was een incompetent maatschap. Zc moest eerst maar eens bewijzen op een acceptabel niveau te kunnen functioneren. Zij zou dit kunnen doen door de opleidingsovereenkomst tussen A en B getrouw uit te voeren, en niet op kritische momenten steeds afwezig te zijn. Door verschillen in niveau, werkstijl en -energie zou een gefuseerde maatschap tot alleen maar ernstige conflicten leiden en de kwaliteit van het werk zou onder een acceptabele grens komen. Een oplossing lag in het zich houden aan de opleidingsovereenkomst en als dit zou lukken de samenwerking te intensiveren.

Voorlopige beoordeling

Bij het beoordelen van dit soort moeilijke situaties tussen mensen waarvan onmiddellijk wordt gezegd 'dit is een conflict', hanteren we niettemin een werkdefinitie om te voorkomen dat we als adviseur op sleeptouw worden genomen door de emoties van het moment.

'Organisatieconflict is een toestand tussen twee of meer mensen binnen dezelfde organisatie of werkveld, die van elkaar afhankelijk zijn voor het realiseren van hun doelstellingen en waarin op zijn minst één van hen beleeft dat hij door de ander wordt gedwarsboemd. Er is sprake van hinderend gedrag waarbij de gehele persoon in zijn cognitieve, emotionele en intentionele wezensdelen is betrokken.

Kenmerkend voor de toestand is de dreigende of manifeste schade die aan partijen zelf en/of hun omgeving wordt toegebracht.'

Een essentieel kenmerk is het ontstaan van *schade* in materiële of immateriële zin. Het element van (dreigende) schade is in organisatieconflicten essentieel, omdat hierin de belangrijkste aanleiding of legitimatie ligt om in te grijpen.

Schade kan zich uitdrukken in verslechterende gezondheid, in afnemend functioneren, in een angstcultuur waarin niets meer wordt ondernomen, in kwaliteitsverlies, in klantverlies, etc. Ervaring leert dat door conflict ontstane schade het conflict zelf overstijgt. Hiermee bedoelen we dat de schadelijke effecten verder doorwerken dan het aantasten van uitsluitend de (deel)belangen van conflictpartijen. Getoetst aan de definitie was hier sprake van een conflict. De

vraag drong zich op of niet op de gebruikelijke manier kon worden ingegrepen via de hiërarchie of rechter.

In organisatieconflicten kunnen soms via de hiërarchie afdoende maatregelen worden genomen om een dergelijk schadelijk escaleren van een conflict te beletten. Gebruik wordt gemaakt van een machts-ongelijkheid. In situaties waar dergelijke machtsingrepen minder gemakkelijk kunnen worden gedaan dan wel ontoereikend zijn, dringt de vraag zich op wat de alternatieven zijn.

Het betreft dan situaties die worden gekenmerkt door een zeker machts-evenwicht. We noemen enkele voorbeelden:

- conflicten tussen maatschappen in een ziekenhuis;
- conflicten tussen directieleden met gelijke bevoegdheden;
- arbeidsconflicten met werknemers met een hoge rechtspositiebescherming;
- conflicten tussen professionals.

Een voorlopige diagnose leerde ons dat zowel de gebruikelijke machtsingreep als het laten doorwoekeren van het conflict olie op het vuur zou hebben betekend. Dat wil zeggen, meer schade zou zijn ontstaan dan met de ingreep voorkomen had moeten worden.

In dit soort dilemma's, dat wil zeggen situaties waarin voor de hand liggende oplossingen zoals dwang, sanctie of scheiding der partijen, onacceptabele offers vragen, kan een aanpak die aansluit bij de aangetroffen situatie en welke niet a priori uitgaat van een afdoende oplossing, een uitweg bieden. We bedoelen hiermee een procesmatige aanpak, waarbij het gaat om het scheppen van voorwaarden om tot een oplossing te komen.

Probleem is echter dat conflictpartijen de bereidheid - de intentie - moeten hebben deze weg te gaan. Bij ernstige conflicten is deze bereidheid meestal ver te zoeken.

Hoe beweeg je partijen uit hun conflict te *willen* stappen? Immers, het conflict was in ons geval niet alleen een primaire en emotionele botsing van persoonlijkheden, maar ook een *strategie* om naar het zich liet aanzien, zowel 'genoegdoening' wegens aangedane beledigingen te verkrijgen als om, deels verborgen, zakelijke belangen te realiseren.

De beschreven situatie kenmerkt zich door een sterke verwevenheid van zaak en persoon en uitgekristalliseerde maar tegengestelde oplossingen als standpunten.

Deze kenmerken boden aanknopingspunten voor onze aanpak, te weten het scheiden van persoon en zaak en het sturen op gemeenschappelijke belangen tussen de gepolariseerde standpunten. We wilden bereiken dat (zakelijk gezien) de opleidingsfunctie behouden bleef en dat partijen (persoonlijk gezien) hun conflictstrategie zouden verlaten en zich aan een onderhandelingsproces zouden binden.

Het interventieproces

Fase I

De eerste stap was om een interventie-overeenkomst met beide partijen te sluiten. Dit werd voorbereid door een bijeenkomst met elk der maatschappen afzonderlijk.

Het lukte ons om een *informatie-opdracht* te krijgen. Deze luidde: 'Onderzoek in hoeverre de specialisten van maatschappen A en B tot een bevredigende samenwerking kunnen komen, betreffende de specialistenopleiding, gekoppeld aan een bindend besluit om binnen afzienbare tijd een associatie aan te gaan.'

De informatie-opdracht was voor partijen niet bedreigend en verplichtte slechts tot het geven van informatie. Vanuit een interventie-oogpunt was de opdracht voldoende om door middel van het informatieproces te proberen partijen in beweging te krijgen. De uitkomst van een dergelijke opdracht zou normaal gesproken tot een *onderzoek*resultaat moeten leiden, een *analyse* van de situatie. Dit resultaat hebben we geleverd, maar essentiëler was het partijen in beweging brengen. Immers zonder beweging geen proces. De te leveren analyses werden derhalve dienstbaar gemaakt aan het proces. Dit streven hebben we partijen niet verzwegen.

De belangrijkste beweging die wij beoogden was het van elkaar 'losweken' van zaak en persoon. Dit gebeurde door middel van perceptieverheldering³ en het doorbreken van geconditioneerde reacties⁴ in individuele face-to-face gesprekken en maatschapsgesprekken, steeds binnen de maatschappen afzonderlijk. Deze aanpak paste ook bij de sterke stereotypering in negatieve beelden die in het gedrag werden projecteerd. Hierdoor waren sterk geconditioneerde reactiepatronen ontstaan. Zowel op voorstellings/denkkniveau als op handelingsniveau was er sprake van verstarring. Dit werkte uiteraard door in de standpunten ten aanzien van de gewenste oplossing. Het beschreven losweek-proces was dan ook voorwaarde om later over belangen en niet over standpunten te kunnen onderhandelen.

Dat we op belangen stuurden heeft te maken met het ervaringsfeit dat mensen - in conflictsituaties - minder door overtuiging (fatsoen, moraal, normen en waarden) in beweging zijn te krijgen dan door (eigen)belangen. Ervaring heeft ons ook geleerd dat partijen - paradoxaal genoeg - hun werkelijke belangen in een conflict steeds minder gaan zien.

Bij escalerende conflicten is er in toenemende mate bewustzijnsvernaauwing en partijen komen in de greep van een dwangmatige en emotionele strijd te-

gen de ander, waarbij de zaak steeds meer ondergeschikt wordt gemaakt aan de strijd tussen personen. Het is alsof partijen hun 'IK' verliezen.

In dit soort situaties kunnen partijen door 'suïcidale' impulsen beheerst worden. Mens en goed worden opgeofferd ten behoeve van emotionele genoegdoening, het voorkomen van gezichtsverlies en het kunnen toebrengen van schadelijke sancties.

Het losweken helpt partijen hun eigen positie en relevante belangen te kunnen gaan objectiveren.

De gesprekken hadden een ontzuenderende werking. Het emotioneel-persoonlijk-subjectieve stuk moest immers een zakelijke dimensie krijgen. Een fragment uit een gesprek ter illustratie:

Adviseur (Adv.): 'U vindt B een kneus?

Specialist (S): Ja, niet mee te werken.

Adv.: Is er iets gebeurd met een patiënt?

S: Daar ben ik van overtuigd.

Adv.: Voorbeeld?

S: Niet direct, maar dit kun je zo afleiden uit de warrige manier waarop hij patiënten bespreekt met AGIO's en collega's. Hij is geen goed diagnosticus.

Adv.: Is er een klacht geweest, of misschien een tuchtzaak?

S: Nee, zover is het niet gekomen.

Adv.: Dus je zou kunnen zeggen dat formeel gezien er niets valt aan te merken op de professionaliteit van B?

S: Ja, maar...

Adv.: Ik wil niet treden in de juistheid van uw beoordeling, maar u kunt het niet zo naar buiten brengen...

S: Formeel gezien, inderdaad.

Adv.: Wat is er op tegen de collegiale verhoudingen voorlopig als louter formeel te zien?

S: Er is met B niet samen te werken, hij is warrig, vergeet afspraken en loopt de kantjes er van af.

Adv.: Als B zich aan afspraken houdt, zou het dan gaan?

S: Misschien wel, maar dan moet hij zich beperken tot het basale werk.

Adv.: Bent u bereid om in de contacten met anderen zich te onthouden van commentaar op de professionaliteit van B? Dit punt ligt buitengewoon gevoelig en u zou in een later stadium met betrekking tot andere voor u belangrijke zaken minder weerstand bij voorbaat oproepen.

S: Het zal moeilijk zijn.

Adv.: Als ik in mijn verslag schrijf als gemeenschappelijke uitgangspunten:

'een hoge graad van professionele dienstverlening wordt nagestreefd; erkenning van de professionaliteit van alle specialisten verbonden aan maatschappen A en B...' zou u zich verzetten tegen een dergelijke formulering?

S: Nee.

Adv.: Dan hebben we in elk geval een basis voor de gesprekken met de andere maatschap.'

In de genoemde gesprekken werden langzamerhand

³ Blake, H. H. Shepard, J. Mouton, *Managing intergroup conflicts in industry*, Ann Arbor/Houston, 1964.

⁴ Eiseman, J., *Reconciling 'incompatible positions'*, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 14, 1978 pp 133 - 150

uitgangspunten, die bepalend waren voor de werkverhoudingen tussen specialisten van de twee maatschappen, verzameld en getoetst op gemeenschappelijkheid. Dit leverde het volgende lijstje op:

De maatschappen onderschrijven de volgende uitgangspunten voor hun onderlinge werkverhouding.

1. De specialisten, deel uitmakend van maatschappen A en B verzorgen met elkaar feitelijk de - geneeskunde in het - Ziekenhuis en willen dit doen in een sfeer van positieve samenwerking waarmee onderlinge concurrentie strijdig is.
2. Een hoge graad van professionele dienstverlening wordt nagestreefd.
3. Erkenning van de professionaliteit van alle specialisten thans werkzaam in de maatschappen A en B.
4. Dat het maken van afspraken en overeenkomsten tussen de verschillende specialisten steeds op basis van individuele vrije wil en verantwoordelijkheidsgevoel voor het geheel plaatsvindt.

Een vijfde uitgangspunt leverde geen overeenstemming op:

5. Dat het belang van professionele ontwikkeling en versterking van het financiële draagvlak van alle betrokken specialisten wordt ingezien en dat men elkaar daarin wil ondersteunen ongeacht de maatschap waarmee men zich heeft verbonden. In concreto wordt door A versterking van de financiële positie van B wenselijk geacht.

Met dit laatste was echter wel een netelig issue openlijk uitgesproken, die tot nog toe onder de tafel was gebleven. In de latere onderhandelingen (niet in dit artikel beschreven) zou dit punt hoofdzaak worden in het bereiken van een voor alle partijen bevredigende overeenkomst. In dit stadium bracht dit punt een belangrijk uitgangspunt voor onderhandelaars tot uitdrukking: bij ongelijkwaardige posities zijn onderhandelingen moeilijk; probeer een mate van gelijkwaardigheid in te brengen, door bijvoorbeeld één der partijen te ondersteunen. Lopende de gesprekken werden achterliggende belangen genoteerd. We wilden immers van standpunten naar belangen bewegen.

Een overzicht van de door partijen gepreciseerde belangen werd aan beide maatschappen voorgelegd:

Maatschap A onderschrijft de volgende belangen:

1. Belangen van de maatschap bij behoud opleidingsfunctie: • professionele ontwikkeling wordt gestimuleerd door opleidingsbesprekingen met assistenten; • positieve uitstraling naar omgeving: met name huisartsen; • kwaliteitsbehoud door het kunnen aantrekken van 'goede' assistenten op medisch-technisch terrein; • werkverlichting door assistenten, bijvoorbeeld door nacht- en weekenddiensten. Er zou kleinschalig gewerkt moeten worden bij het ontbreken van opleidingen: de maten zouden minder werk uit handen kunnen geven.

2. Belangen van het ziekenhuis, van beroepsgenoten en patiënten bij het behoud van de opleidingsfunctie: • chirurgen, specialisten en in wezen alle heelkundigen zijn gebaat bij behoud van minimaal de grondopleiding (noodzakelijk voor de opleiding algemene heilkunde); • voor alle beroepsgenoten is een opleidingsfunctie van belang in verband met hun professie; • patiënten zijn hierbij medisch-technisch gebaat; • ziekenhuis heeft hierdoor aanzien in regio.

Maatschap B onderschrijft de volgende belangen:

1. Belangen van de maatschap bij behoud opleidingsfunctie:

- het professionele niveau blijft kwalitatief hoger; de opleidingsfunctie werkt als katalysator door uitwisseling van ervaringen;
- de opleidingsfunctie werkt als een bindmiddel tussen de maten die anders sterk individueel bezig zijn;
- de opleidingsfunctie geeft de maatschap prestige ten opzichte van collega's in het ziekenhuis en elders;
- kunnen aantrekken van goede assistenten en goede opvolgers c.q. nieuwe maten;
- remt concurrentie tussen de maatschappen.

2. Belangen van het ziekenhuis, van beroepsgenoten en patiënten bij het behoud van de opleidingsfunctie:

- chirurgie heeft belangen;
- het leer- en onderzoeksklimaat is van belang voor alle beroepsgenoten en bij verval van deze functie kunnen nog andere, nu niet te overziene gevolgen optreden (dominostenen-effect);
- bevordert aanzien van het ziekenhuis en verhoogt aantrekkingskracht ervan;
- budgettair; er bestaan 'extra's' voor opleidingsplaatsen;
- medisch en financieel verantwoorde 24-uurs bezetting;
- er wordt èn kritischer èn meerdere malen gekeken naar patiënten;
- voor ziekenhuis als geheel: verbetering van kwaliteit geneeskunde, het professionele niveau in het algemeen en van de infrastructuur.

Ondanks de grote mate van overeenstemming die - inhoudelijk gezien - aan de geformuleerde belangen kon worden afgelezen, bleven partijen op hun oorspronkelijke standpunt staan.

Maar er waren verschillen in houding en benadering: de toon was vriendelijker, zakelijker; verwijten en beschuldigingen waren verdwenen. Van de kant van maatschap A was enige beweging in de richting van het standpunt van B (associatie vóór een bepaalde datum) te bespeuren. A wilde de opleidingsovereenkomst opwaarderen en bepalingen opnemen omtrent opheffen van concurrentieverhoudingen met B (hetgeen in het voordeel van B zou zijn) en werkverdelingsafspraken tussen bepaalde maten van A en B op het gebied van subspecialismen en bepaalde technieken. Hiermee wilde A tot een overeenkomst/rege-

ling komen, die enkele *kenmerken van een associatie* zou hebben. Een algehele associatie was in dat stadium volgens A *nog* niet aan de orde vanwege de te ver uit elkaar liggende werkstijlen en gewoonten. Ook was er volgens A een te groot omzetverschil.

We kunnen constateren dat de informatiefase vanuit een interventie-oogpunt het volgende heeft opgeleverd: nuancering van standpunten, alhoewel ze inhoudelijk op hetzelfde neerkomen; zakelijke, niet-verwijtende toon; dreiging met belemmeren van opleidings samenwerking wordt niet herhaald; verborgen kwestie - financiële posities - bespreekbaar gemaakt; adviseurs ontvingen signalen dat - onder voorwaarden - met elkaar gesproken kon worden.

Wij brachten het volgende advies uit:

'Tussen de maten en maatschappen bestaat overeenstemming voor wat betreft het belang van de opleidingsfunctie voor de maatschappen zelf en voor het ziekenhuis in zijn geheel. Ook ten aanzien van de uitgangspunten voor de werkrelatie tussen de maatschappen bestaat vrijwel overeenstemming (eerste vier punten genoemd op blz. 18). Verantwoordelijkheidsgevoel voor het algemeen belang, dat met een opheffing van tegenstellingen gediend zal zijn, is bij A en B in ruime mate aanwezig.

Meer in het bijzonder streven beide maatschappen naar: • opheffing van tegenstellingen; • opheffing van concurrentieverhoudingen; • opheffing van spanning; • verbetering van de onderlinge relatie; • verbetering van de samenwerking; • wederzijds respect.

Er is enige bereidheid om over deze punten op korte termijn met elkaar in gesprek te komen.

Wij adviseren dat de positieve bedoelingen van partijen (A en B) tot uitdrukking worden gebracht in *bindende* afspraken (contracten) op die punten van samenwerking waarover men overeenstemming kan bereiken en waarvan men vindt dat ze ook *uitvoerbaar* zijn en die voldoende het algemeen belang dienen. De maatschappen laten zich leiden door de vijf uitgangspunten voor de onderlinge werkverhoudingen. Met name het principe van de *vrije wil* gekoppeld aan *verantwoordelijkheidsgevoel* voor het belang van het gehele ziekenhuis en het streven naar een *hoge graad van dienstverlening* dienen bepalend te zijn voor de oplossingen die men met elkaar vindt.

Wij adviseren dat de maatschappen nog deze maand met elkaar in gesprek komen over deze voorstellen.

De gesprekken worden gevoerd namens maatschap A door de heer X, bijgestaan door één andere maat, al naar gelang het onderwerp van het gesprek; namens maatschap B door de heer Y, eveneens bijgestaan door één andere maat al naar gelang het gespreksonderwerp.

De gesprekken worden gevoerd tot concept-overeenkomsten zijn bereikt ter goedkeuring door de maat-

schappen. De vertegenwoordigers krijgen een duidelijk mandaat.

De gesprekken worden door ons begeleid met als doel: • relatieverbetering; • bereiken van zakelijke overeenstemming.

De gesprekken kunnen worden onderbroken voor advies van onafhankelijke deskundigen op medisch en/of financieel/juridisch terrein. Inschakeling van deskundigen na overeenstemming tussen en hieromtrent.'

Fase II

Door bovenomschreven activiteiten was de basis gelegd voor een tweede interventie-opdracht. Deze was tweeledig:

• Relatieverbetering: hiermee zou het proces van scheiden van persoon en zaak worden voortgezet, maar nu met het accent op verbetering van de *persoonlijke* betrekkingen en de erkenning van persoonlijke belangen. In fase I hadden we immers zakelijke aspecten 'losgeweekt'.

• Begeleiding van een onderhandelingsproces leidend tot een *zakelijke* overeenstemming. De basis hiervoor was eveneens in fase I gelegd. Immers de tweede doelstelling van onze interventie - verlaten van de conflictstrategie en partijen bewegen zich aan een onderhandelingsproces te binden - was met opdracht fase II bereikt.

Realisatie van doelstelling 1 - behoud van de opleidingsfunctie - liet echter niet lang op zich wachten.

Om een uitgangssituatie voor fase II - het onderhandelingsproces - te hebben, vroegen wij de maatschappen schriftelijk te reageren op ons rapport. Beide maatschappen onderschreven uitdrukkelijk de zes streefrichtingen samengevat in onze conclusies. Ze bleven echter op hun oorspronkelijke standpunten ten aanzien van het associëren staan, zij het dat de argumenten op een vriendelijk-zakelijke manier waren gesteld en een bereidheid werd uitgesproken tot verder overleg (lees: onderhandelen). Voorts onderschreef maatschap B 'nadrukkelijk het zeer grote belang dat de opleidingsfunctie voor het ziekenhuis had. Zij beschouwde zichzelf uitdrukkelijk als mede-drager van de opleiding, ook al omdat zij haar opleiding bij de fusie in het geheel had ingebracht. Het was ook een deel van henzelf. B wilde met A te zijner tijd betreffende de samenwerking rondom opleidingen in overleg treden. Beide maatschappen zouden hierin een gelijkwaardig aandeel dienen te hebben'.

Bij de adviseurs ging een zucht van verlichting op. De belangrijkste hobbel was genomen: de dreiging van een 'lose-lose'-situatie was van de baan. Meer nog, er waren duidelijke aanwijzingen dat het proces zich deescaleerde in de richting van onderhandelen.

Het karakter van een conflict was aan het proces ont-nomen!



Het binnenste buiten

ROB BOOTSMA

De gedachtegang dat je in beweging moet komen om je verder te ontwikkelen is voor de hand liggend. Aan dat wat er om je heen gebeurt kan je aflezen in welke richting een eerstvolgende stap gezet kan worden.

Maatschappelijk gezien verandert er veel; bestaande structuren blijken niet meer te voldoen en het is steeds moeilijker om iets voor elkaar te krijgen. De behoefte aan een antwoord op de vraag naar een doelmatige manier om ontwikkelingen te sturen neemt toe, maar ook vinden mensen steeds moeilijker het juiste antwoord. In dat verband bestaat er bij het bedrijfsleven en de overheid een toenemende belangstelling voor 'dwarskijkers', mensen die de kunst verstaan zo met leidinggevendenden om te gaan dat de laatste inzichten verwerven die een ander licht werpen op de werkprocessen.

Tegelijkertijd zien we dat er in organisaties steeds minder budgettaire middelen worden vrijgemaakt voor opleiding en advies. Potentiële klanten van opleidingsinstituten en adviesbureau's zijn dan ook (te recht) uitermate kritisch bij hun keuze van een partner bij de realisatie van een veranderingsproces.

Dit soort ontwikkelingen dwingt het NPI tot een heroriëntatie op de markt, op het eigen vak en op de interne werkorganisatie. Het afgelopen jaar heeft dan ook veel in beweging gebracht. Hieronder is een korte impressie gegeven van de richting waarin wij zoeken.

Oriëntatie op de markt

NPI-medewerkers vinden het van groot belang dat hun bijdrage tot fundamentele verbeteringen bij een klantorganisatie voert. Het is daarom van belang om aangesloten te blijven op de dingen die de klant zegt. In een driedaagse interne werkbijeenkomst in september zijn leidinggevendenden van klantorganisaties uitgenodigd voor een gesprek met alle senior-medewerkers op het NPI. Het doel hiervan was om zó met de klant in gesprek te komen, dat zichtbaar kon worden welke visie de leidinggevende heeft op zijn/haar organisatie, wat voor deze klant een belangrijke bijdrage van het NPI was, wat de werking is geweest van belangrijke interventies en welke stuurprincipes zijn gehanteerd.

Bijna iedereen ervaart dat het steeds lastiger is om iets voor elkaar te krijgen. Uit de gesprekken valt op te maken dat het belangrijk is om je eigen idealen goed

te verzorgen. Het is niet voldoende om je visie naar anderen uit te spreken, om te spreken over de dingen waar je enthousiast van wordt, maar het is ook belangrijk om een voorbeeld te zijn voor de medewerkers in de organisatie. Als je iets wilt veranderen, dan zal je de nieuwe werkwijze zelf moeten practiseren; de daad moet aan het woord worden toegevoegd.

Klanten ervaren dat er een grote werking uitgaat van een sturing op uitgangspunten en het werken met een proceseigenaar, iemand die zich persoonlijk verantwoordelijk voelt voor het verloop van het gehele veranderingsproces. Daarnaast wordt veel waarde toegekend aan het werken met standpunten, het zetten van een eerste belangrijke stap en het tonen van feiten (wat is het effect van het eigen handelen?), waarmee een volgende stap in het proces zichtbaar kan worden.

De vragen van klanten betreffen meer en meer het sturen van veranderingen en raken daarmee aan de totaliteit van de werkprocessen in een organisatie. Bedrijven ontdekken dat het erom gaat de 'core-business', het kernproces van een bedrijf, op een goede manier te verzorgen. Het gaat daarbij om de keten van bijdragen die iets wezenlijks toevoegen aan een product of dienst, met een oriëntatie op de klant.

Oriëntatie op het eigen vak

Veelal is er sprake van een sturingsvraagstuk - hoe kan ik op het juiste moment handelen op een manier die de situatie van mij verlangt? In de meeste gevallen kan er niet meer van een opleidingsvraag worden gesproken.

Door deze ontwikkeling is er een strategie voor het werklevens uitgezet. Een drietal sleutelbegrippen is hierin richtinggevend voor de ontwikkeling van het eigen vak. Hiermee is in het afgelopen voorjaar een begin gemaakt door in een driedaagse werkbijeenkomst met elkaar op zoek te gaan naar ieders talenten, om vervolgens meer concreet aan te kunnen geven welke producten ieder heeft. Voor mij was het verrassend te ontdekken dat er in feite geen sprake is van concrete producten, maar van een aanpak met proceskarakter. De gevonden aanpak vond zijn neerslag in de eind april verschenen nieuwe brochure. De drie sleutelbegrippen zijn procesmanagement, samenwerken en sturingsvaardigheden.

Bij het *procesmanagement* gaat het er vooral om een lerend klimaat te ontwikkelen voor het organiseren van

veranderingsprocessen; het gaat om de strategische keuzes en de te hanteren concepten. Het *samenwerken* richt zich op de interactie tussen mensen, gerelateerd aan het kernproces van de organisatie; het richt zich op de binnenkant van de mens die innerlijk geraakt is en zich afvraagt hoe de eigen bijdrage met die van anderen in het bedrijf kan worden verbonden. Het oefenen van *sturingsvaardigheden* dient ertoe om het intern ondernemerschap van managers met een operationeel vraagstuk te versterken.

De klant is meestal goed thuis in zijn bedrijf, weet wat hij wil bereiken en heeft een veelheid aan ervaringen opgedaan omtrent de manier waarop resultaten al dan niet worden bereikt. Met de elkaar snel opvolgende veranderingen en afnemende voorspelbaarheid van ontwikkelingen blijken voorheen succesvolle methoden niet meer te voldoen. Er ontstaat twijfel over de juiste aanpak.

In onze werkbijeenkomsten zijn we op zoek geweest naar de *minimale interventie*, die zoveel mogelijk bouwt op kennis en ervaring van de klant. Het gaat erom dat de klant op het juiste moment en op de juiste plaats zo eenvoudig mogelijk in de bedrijfsprocessen ingrijpt om de beoogde resultaten te bereiken. Hij wordt door ons geadviseerd hoe nauwkeuriger - en vooral anders - kan worden gekeken om die interventiepunten te vinden.

Een leerzaam voorbeeld van de minimale interventie is te vinden in de werkwijze van de filmregisseur Andrei Tarkovski ('De verzegelde tijd', Historische Uitgeverij Groningen). De werkwijze laat zien hoe je anders kunt kijken en vooral de verborgen werkelijkheid kunt waarnemen.

Oriëntatie op de interne werkorganisatie

We zien dat de verhoudingen in het maatschappelijk veld in toenemende mate complex worden, klanten kritischer worden en kiezen voor bewezen kwaliteit (ISO-normering). In die context zoeken we naar een inrichting en werkorganisatie die aansluit bij deze realiteit.

Ook op het NPI leggen we het accent op het eigen kernproces. De taken die ondersteunend zijn aan het consultancy-vak, zijn of worden op een andere manier bij de medewerkers ondergebracht óf uitbesteed aan derden. Bij het gehele omvormingsproces geldt als uitgangspunt dat de klant zo snel mogelijk en adequaat moet kunnen worden geholpen. Een en ander heeft inmiddels tot twee belangrijke veranderingen geleid.

Er is nu sprake van een geïntegreerd secretariaat, waar zowel het secretariële als het financieel/administratieve werk is ondergebracht. Een dergelijk secretariaat kan worden gezien als een centrum waar de informatie over projecten, leertrajecten, klanten en adviseurs samenkomt. Bij de afhandeling en archivering van stukken wordt er tussen deze gebieden steeds on-

derscheid gemaakt. Van de secretariaats-medewerkers vraagt dit een groot organisatievermogen en eigen initiatief. Waar mogelijk wordt het werk bij de klant ondergebracht of uitbesteed aan anderen. Voor de boekhouding en de salarisadministratie is een kracht ingehuurd via het accountantskantoor.

Een tweede verandering betreft het declaratieproces. Als mede-ondernemer is iedere NPI'er verantwoordelijk voor de geldstromen van het instituut, in het bijzonder voor de eigen opbrengsten. Met dat uitgangspunt is ervoor gekozen om iedere NPI-medewerker verantwoordelijkheid te laten dragen voor het totale verloop van een project, dat wil zeggen vanaf het moment dat een overeenkomst met een klant wordt gesloten tot en met het moment dat er een declaratie moet uitgaan. De registratie van de op projecten gewerkte uren heeft dan ook zo vorm gekregen dat iedere medewerker op eenvoudige wijze na afloop van de maand zijn eigen declaratietekst kan formuleren. Het werk van het secretariaat is daarmee beperkt tot het verwerken van de uren en declaraties in het automatiseringssysteem.

Strategische keuzes

Wij willen partners zijn voor beslissers in organisaties, die zien dat hun organisatie aan een nieuwe stap toe is. Wij willen hen inspireren om een volgende betekenisvolle stap te zetten in de ontwikkeling van hun organisatie. In (klant)organisaties werken we daarom gegroepeerd en zetten we elkaar gericht in op deelprojecten, kijkend naar ieders specialisme, kwaliteiten en draagkracht. Het gaat er daarbij om dat mensen in beweging komen en persoonlijk worden in de context van de organisatie.

Wij werken in de breedte en vergroten onze capaciteit, opdat we meerdere grote projecten die wij momenteel begeleiden in teamverband kunnen uitvoeren. Daartoe streven we naar een uitbreiding van de medewerkers-kring tot 18 senior-medewerkers*). Bovendien zetten we een partnernetwerk op van zelfstandige adviseurs, die een specialisme bezitten dat wij zelf niet in huis hebben.

Daarnaast gaan we (een beperkte groep) jongeren van 25 tot 30 jaar met een academisch denk- en werkniveau de mogelijkheid bieden deel te nemen aan een leer-/werkjaar, dat beoogt een versnelling te geven

*) Wij zoeken jonge mensen in de leeftijd van 28 tot 35 jaar met enige jaren werkervaring in één of meer organisaties. Van kandidaten verwachten wij een duidelijke affiniteit met organisatie-vraagstukken, een grote inzet ten behoeve van de werkprocessen, de sociale processen en ontwikkelingsmogelijkheden van de organisatie van een klant, een authentieke verbinding met de antroposofie, een academisch werk- en denkniveau en de wil om uit te groeien tot een gesprekspartner voor beslissers in organisaties.

aan de persoonlijke groei van de deelnemers, met het accent op de sociaal-pedagogische vaardigheden. De deelnemers krijgen een systematische aanpak van vernieuwingsprocessen in de vingers door aan de slag te gaan op een stageplaats. In de periode van tien maanden die het leer-/werkjaar beslaat zullen twee stages van elk vier maanden worden vervuld.

Het centrale spirituele concept is de processturing, waarmee alle senior-medewerkers hun persoonlijke ontwikkelingsthema kunnen verbinden. Voor de ontwikkeling van het vak is de antroposofie, naast vele andere menskundige inzichten, een bron van inspiratie.

Personele mutaties

Het afgelopen jaar heeft, mede door de heroriëntatie op markt, vak en interne werkorganisatie, in verhouding heel wat veranderingen met zich meegebracht. Over het vertrek van de Victor Meijer en Henri van Gelder is al in het vorige bulletin bericht. De secretaresses Jacqueline Stas en Jo Boekhout-Uiling hebben respectievelijk op 21 maart en 1 juli het instituut verlaten. Peter van Leeuwen, sinds september 1961 in diverse functies werkzaam voor het NPI, verliet het instituut op 1 september j.l.. Zoals hierboven al is beschreven zijn de financiële taken op een andere manier bij anderen ondergebracht. Aan deze omvorming heeft Peter met de hem bekende precisie heel wat steentjes bijgedragen.

Op 1 april konden wij ons verheugen op de komst van Bianca Vliegdehond. Na eerst 5 jaar als commercieel-assistente bij een bank gewerkt te hebben en vervolgens ruim een jaar als secretaresse bij de Bernard Lievegoed Kliniek, heeft zij de sprong gewaagd naar het NPI-secretariaat: 'Wat mij aantrok, is het brede takenpakket van de geboden functie op het secretariaat. Ik houd van aanpakken en werd enthousiast van de geboden vrijheid om dingen zelf vorm te geven. Daarmee ontstaan mogelijkheden om aan de praktijk van alledag te leren. Alleen op die manier ga je zien hoe een bedrijf in elkaar zit'.

Christian Lucke zag zijn grote inzet en leergierigheid beloond met een seniorschap met ingang van 1 december j.l.. Over zijn ervaringen in het afgelopen werkjaar zegt hij:

'Tijdens een bezoek aan Zwitserland in 1993 hoorde ik voor het eerst van het NPI. Mijn interesse was direct gewekt, omdat ik nu een mogelijkheid zag om mijn opvattingen over het mens-zijn en organisaties te verbinden met de dagelijkse werkpraktijk. Na mijn studie economie heb ik in Berlijn drie jaar als organisatie-adviseur gewerkt bij een bureau dat ziekenhuizen en ziektekostenverzekeraars adviseerde bij vraagstukken die de organisatie en bedrijfsvoering betroffen.

Wat mij aanspreekt is dat in het NPI organisaties worden gezien als mensen, dat wil zeggen als organismen die zich ontwikkelen. Een ontwikkeling die plaats-

vindt onder invloed van enerzijds verhardende krachten en anderzijds vernieuwende krachten.

De eerst genoemde krachten zijn de vormgevende krachten die ten grondslag liggen aan afspraken, procedures en formulieren. Als deze krachten te sterk vertegenwoordigd zijn, worden sclerose-verschijnselen zichtbaar. In een organisatie wordt dan de gezonde maat van de bureaucratie overschreden, aan de behoeften van de klant kan men moeilijker tegemoet komen, de opgave van de organisatie komt in gevaar en medewerkers beginnen hun perspectief te verliezen. In een dergelijke situatie worden de levensprocessen in het bedrijf weer geactiveerd, initiatieven genomen en vernieuwingsvraagstukken aangepakt. Hierbij merk ik dat collega's ernaar streven de medewerkers in een bedrijf op hun 'ik' aan te spreken, op hun vermogen tot mede-ondernemen, door hen voor bepaalde processen verantwoordelijk te maken.

Ook de altijd aanwezige vernieuwingskrachten kunnen te sterk ontwikkeld zijn. De levensprocessen woekeren en er bestaan dan grote weerstanden tegen hiërarchie, vaste regels en routine in de werkprocessen. Er ontstaat chaos en de dingen worden ondoorzichtig; afspraken als bouwstenen van het sociale leven worden slechts selectief nagekomen. Uiteindelijk ondervindt de klant steeds meer last van een falende samenwerking. In dergelijke situaties stuurt het NPI op het inrichten van vastere en gemeenschappelijke structuren en afspraken, om daarmee de verdere ontwikkeling van de organisatie te bevorderen.

Een ander interessant element vind ik de interne structuur van het NPI. Sedert het vertrek van Bernard Lievegoed begin 70-er jaren als directeur, wordt het instituut geleid door drie mandatarissen, ondersteund door een algemeen secretaris die onder meer leiding geeft aan administratie en secretariaat. Eén mandataris is verantwoordelijk voor de financiën, één voor het kernproces en één voor ontwikkeling en personeelszaken. Belangrijke besluiten worden door hen in een uitwisseling met de collega's voorbereid en tot een eindpunt gebracht.

Op dit ogenblik heeft het NPI twaalf senior-medewerkers, die werkzaam zijn als adviseur en elk eindverantwoordelijkheid dragen voor projecten en leertrajecten.

Het eerste jaar bij het NPI werd voor mij sterk bepaald door het leren kennen van de specifieke NPI-aanpak middels het werken bij de klanten. Al na vier maanden kon ik een eerste eigen project beginnen: in een bejaardentehuis heb ik een onderzoek begeleid naar een mogelijke vermindering van de werkbelasting; is dit mogelijk zonder dat de verzorging van de bewoners daaronder lijdt? Het is fijn te ervaren dat de betrokken medewerkers plezier vinden bij het ontwerpen van nieuwe processen en zich daardoor op een nieuwe wijze met hun werk verbinden.

De komende jaren wil ik mij vooral bezighouden met de thema's procesmanagement en samenwerking'.