



DE N.V. KETELAAR

Beschrijving van de nieuwe organisatie na de reorganisatie in 1980

De N.V. Ketelaar is sinds begin 1980 met behulp van het Amerikaanse adviesbureau "Fixit" bij een grootscheepse reorganisatie betrokken.

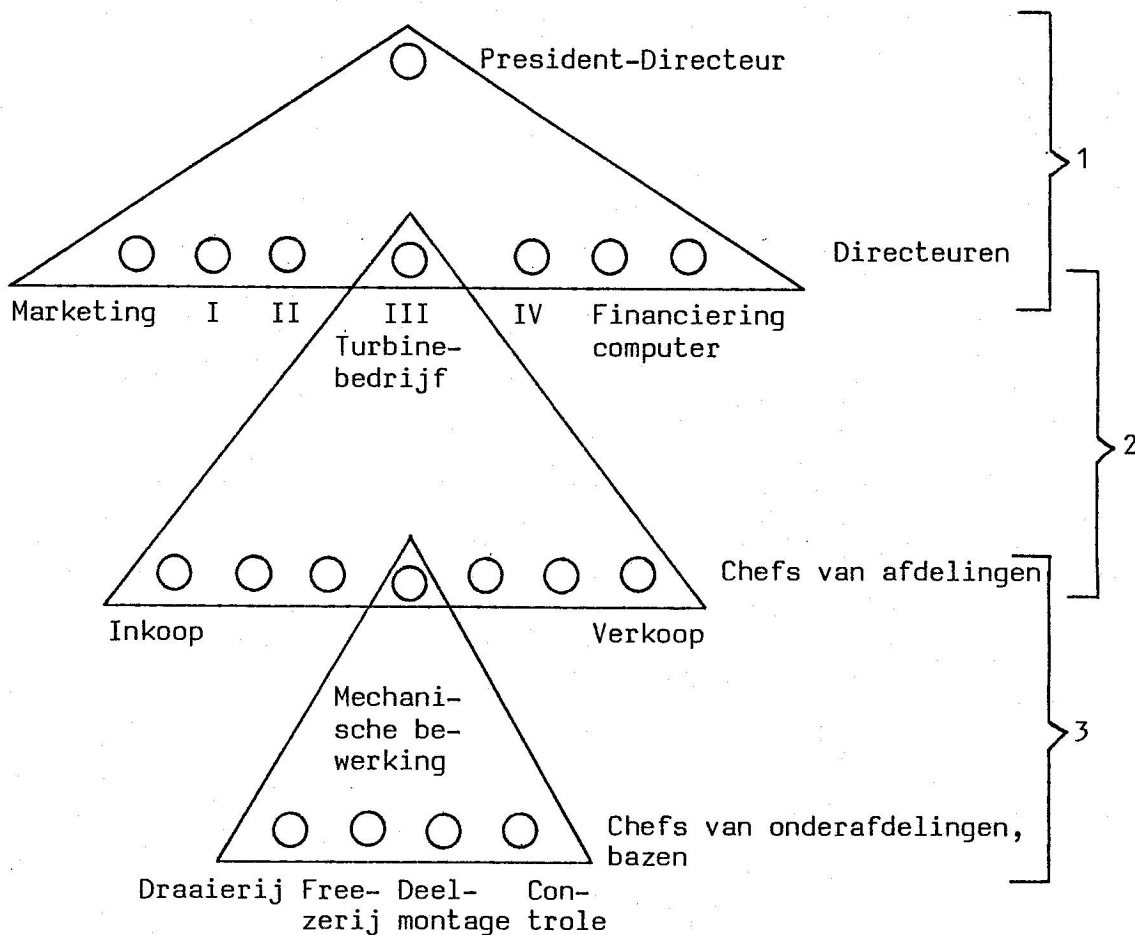
Grondgedachten van de reorganisatie

1. De bestaande indeling in 3 hoofdzulen volgens het functionele principe - commercieel, technisch, financieel - moet verdwijnen. In het verleden hebben zich teveel ernstige communicatiestoringen tussen de verschillende geografisch gespreide sectoren voorgedaan. Het afdelings-egoïsme is toegenomen, het bedrijf werd log en bureaucra-tisch. Men heeft een belangrijk aandeel in de markt verloren, omdat de toegezegde levertermijnen niet nagekomen werden en de geleverde produkten niet precies aan de technische specificaties voldeden.
2. In plaats van bovengenoemde verzuiling moeten meer decen-trale autonome **eenheden** gevormd worden. Omdat de 4 fa-brieken in hoofdzaak aparte produkten maken, die in het algemeen verschillende produktiewijzen kennen en ook ver-schillende markten hebben, moeten bedrijven voor ver-schillende produktgroepen gevormd worden. Dat betekent een vergaande decentralisatie: de afdelingen Inkoop, Ver-koop, Produktievoorbereiding en Planning, Voor- en Nacal-culatie, Boekhouding, Kwaliteitscontrole, enz. worden op-gedeeld over de fabrieken I, II, III en IV. De 4 fabrieken zullen dan onder leiding staan van 4 vrij zelfstan-dige bedrijfsdirecteuren.
Daarnaast blijven echter bepaalde afdelingen als centrale dienstverlenende afdelingen bestaan, b.v. Computerafde-ling, Financiering, Personeel, Opleiding, Produktontwik-keling en Marketing (de laatste 2 nieuw op te richten), Veiligheid, enz.
3. De leiding in het bedrijf zal in principe in een team plaatsvinden, d.w.z. volgens het model van de 'inter-locking rings':
 - a. De president-directeur vormt samen met de 4 bedrijfs-directeuren en de directeuren van de centrale afdelin-gen het **directieteam**.
Beslissingen worden zoveel mogelijk als groep genomen of gedelegeerd aan andere teams.
 - b. Als 2e niveau vormen de directeuren ieder met hun af-delingchefs de **bedrijfsteams**. Ook hier geldt dat

beslissingen zoveel mogelijk in teams genomen moeten worden om communicatie en informatie optimaal te laten verlopen.

- c. Onder de bedrijfsteams staan weer andere groepen waarmee de afdelingchefs met hun onderafdelingchefs, bazen en voorlieden belangrijke beslissingen doorspreken of zelfs nemen (afdelingsteams). Van de leden van deze groep wordt verwacht, dat ze in een coöperatieve stijl van leiding geven de verkregen informatie met hun medewerkers verder doorspreken en hen de nodige beslissingsvrijheid geven om zelfstandiger en met meer verantwoordelijkheidsgevoel te kunnen werken.

De nieuwe indeling ziet er als volgt uit:



- 1 = Directieteam
 2 = Bedrijfsteam
 3 = Afdelingsteam

Invoering

De invoering van deze veranderingen zal in het hele bedrijf nog enige jaren duren.

Als eerste stap is het directieteam opgericht. Sinds ruim een half jaar worden daar de algemene vragen van de onderneming en de belangrijke principiële vraagstukken door het team besproken en besloten. Hiertoe heeft zich dit team met hulp van trainers van het adviesbureau "Fixit" door intensieve training in organisatie, management, team-functioneren en besluitvorming goed voorbereid.

Als verdere maatregel heeft het directieteam besloten om de reorganisatie te beginnen in fabriek III en d.m.v. een algemene aanwijzing in dat bedrijf tot op het laagste niveau teams in te stellen. Deze plannen zijn door het directieteam een klein half jaar geleden aan alle leidinggevenden van de onderneming bekendgemaakt. Een dag later werd ook de ondernemingsraad van deze besluiten op de hoogte gesteld. De plannen werden in een massale bijeenkomst in de kantine door de president-directeur toegelicht en er werd gelegenheid tot het stellen van vragen gegeven (die nauwelijks gesteld werden). Op protesten van de ondernemingsraad werd geantwoord, dat men de plannen zo lang geheim gehouden had, om onrust onder het personeel te voorkomen. Bovendien zouden er geen ontslagen vallen.

Op vragen uit het management of men ook aan trainingen voor managers dacht, werd geantwoord, dat men vanwege de hoge kosten van het advies en de tot nog toe georganiseerde trainingen voor het top-management geen middelen meer beschikbaar had, maar over twee jaar dacht met een bedrijfsinterne scholing van managers te beginnen.

De overige werknemers zijn naar aanleiding van een jaarlijkse bijeenkomst 3 weken later, van deze beslissing in kennis gesteld. Daarna is men begonnen in bedrijf III kantoorruimten bij te bouwen om de integratie met de stafdiensten mogelijk te maken. Klanten konden door het personeel te allen tijde rechtstreeks bij de secretaris van de president-directeur ingediend worden. De functie van technisch-directeur Van Dijk zal na zijn pensionering niet meer worden aangevuld, omdat de produktiezuil dan niet meer bestaat. De medewerkers van Van Dijk uit het vroegere bedrijfsbureau zijn door het directieteam verdeeld over de 4 bedrijven als stafspecialisten. De commercieel-directeur Van der Markt heeft de functie van marketing-directeur gekregen, een functie die i.v.m. de reorganisatie een andere inhoud heeft gekregen. Uit de "zuil" van de financieel-directeur hebben zich delen van de afdelingen afgesplitst en zijn al naar behoefte aan de verschillende bedrijven toegevoegd; in het algemeen zijn hier echter de veranderingen het kleinst. De centrale marketing afdeling behartigt voornamelijk marktonderzoek, algemene sales

promotion voor het bedrijf, doet aan beleidsontwikkeling (ook voor de relatief zelfstandige fabrieken) en geeft deskundige ondersteuning aan de fabrieken, vooral op methodisch terrein. Koopman als chef van de afdeling inkoop heeft nu de verantwoordelijkheid voor de gehele inkoop van fabriek III. Met de reorganisatie van het turbinebedrijf heeft de concern-directie o.a. in een schriftelijk reglement bepaald:

1. In zaken die verkoop, inkoop, produktie-voorbereiding en planning, enz. aangaan, moeten de betreffende afdelingen tijdig betrokken worden bij de gesprekken met klanten, leveranciers, enz. Beslissingen kunnen dan alleen gezamenlijk genomen worden.
2. Gesprekken met klanten moeten ter bewaring van bedrijfsgeheimen niet meer in bedrijfsruimten of in de kantoren van de afdelingchefs plaatsvinden, doch in aparte vergaderkamers (naast het kantoor van de chef afdeling inkoop). Klanten en leveranciers moeten daarom door een medewerker van de receptie direct naar deze vergaderkamer geleid worden.
3. De bedrijfsteams moeten door de bedrijfsdirecteuren geleid worden of bij hun afwezigheid door de chef afdeling verkoop of inkoop.
4. Wanneer afdelingchefs vakbeurzen willen bezoeken moeten ze eerst contact opnemen met de afdeling inkoop of verkoop om daarmee gezamenlijk te besluiten of dit bezoek überhaupt zinvol is en of dat samen met een commerciële medewerker dient te geschieden. Dit dient om enerzijds de commerciële medewerkers tot volwaardige gesprekspartners van de technici te maken, anderzijds om de technici meer inzicht in het marktgebeuren te geven.
5. Technische aangelegenheden, die meer dan één technische afdeling raken moeten met de andere afdelingchefs besproken en besloten worden, ten einde ongewenste gevolgen uit te sluiten.

Bijzondere voorvallen sinds de reorganisatie

Sinds ongeveer drie maanden is Snijders, leider van fabriek III, veel in het buitenland, om via bezoeken bij voormalige klanten een stukje van het verloren gegane marktaandeel terug te winnen. Snijders besteedt sinds de reorganisatie nu de meeste aandacht aan de voor hem nieuwe aspecten, namelijk de markt en de commerciële bedrijfsvoering. Daardoor is hij vaak afwezig en laat zich vaak vervangen.

In deze tijd is het tussen de beide afdelingchefs De Jong (mechanische afdeling) en Koopman (inkoop) herhaaldelijk tot heftige woordenwisselingen gekomen. Werkbesprekingen in het bedrijfsteam werden door wederzijdse schimpscheuten en beschuldigingen verstoord.

Na een aantal spanningsgeladen vergaderingen in het bedrijfsteam, voorgezeten door Koopman, hebben verschillende afdelingsleiders van technische afdelingen laten verluiden, dat zij het in de toekomst af laten weten en niet meer bij de vergadering willen komen. Zij werden overgehaald er toch deel aan te nemen, maar tonen zich weinig gemotiveerd. Ook tussen de verkoopleider van fabriek III en De Jong is het tot een aantal emotionele woordenwisselingen gekomen. Als gevolg daarvan heeft een aantal bazen in de technische afdeling gedreigd, bij een ander bedrijf te willen solliciteren of in een andere fabriek van de N.V. Ketelaar werk te gaan zoeken. In kantine en kegelclub brachten de beide betrokkenen lasterpraatjes over de ander in omloop; een constructieve samenwerking is niet meer mogelijk; ze weigeren samen vakbeurzen te bezoeken of gesprekken met leveranciers te voeren, enz. Wanneer Koopman als plaatsvervanger de bedrijfsteam-bespreking moet leiden, probeert De Jong daartegen stemming te maken; beiden hebben reeds laten weten naar een andere baan uit te zien als de leiding geen eind aan de bestaande misstanden maakt en de ander niet tot de orde roept. Uit gesprekken zijn de volgende bezwaren naar voren gekomen:

Bezwaren van De Jong:

1. De afdeling inkoop is te bureaucratisch en formalistisch geworden. Waar vroeger zonder veel administratieve rompslomp, m.b.v. de assistent van De Jong besteld kon worden, is nu een papieroorlog ontstaan, die niet produktief is, integendeel produktieverlies betekent. Met name de assistent van De Jong klaagt over formalisme en een theoretisch-bureaucratische instelling van de medewerkers van de afdeling inkoop.
2. De chefs van de commerciële afdelingen, maar vooral Koopman, hebben geen enkel begrip voor de technische problemen in bedrijven, zij denken alleen maar aan de kostenaspecten van een produkt, terwijl de klanten in de eerste plaats in de kwaliteit en levertijd zijn geïnteresseerd.
3. Koopman beroept zich steeds op formaliteiten, omdat hij zich zelf waar moet maken na de formele bevordering van chef van een onderafdeling tot chef van een afdeling (i.v.m. de reorganisatie). Dit vooral ook tegenover zijn eigen medewerkers, die de bevordering ongerechtvaardigd vonden. Daarbij komt dat Koopman eigenlijk niet opgewassen is tegen een grotere verantwoordelijkheid en door zijn optreden fouten wil verhullen, die hij door zijn gebrek aan kennis van technische zaken steeds weer maakt.

4. Koopman kan niet samenwerken met collega's. Steeds krijg je weer het gevoel, dat hij in de werkbeprekingen anderen wil overreden of met vertegenwoordigersfoefjes overrompen wil, om zijn eenzijdige en foutieve standpunten door te drukken. Van Snijders als bedrijfsdirecteur moet je in zulke gevallen kunnen verwachten, dat hij ingrijpt en als directeur bepaalt wat er gebeuren moet.
5. In veel gevallen zijn besprekingen tussen de bedrijfsdirecteur en zijn technische leidinggevenden veel doelmatiger en sneller af te handelen, dan wanneer niet-technici daaraan deelnemen.
De commerciële mensen kunnen ook achteraf over de besprekingen geïnformeerd worden, om de besluiten te kunnen uitvoeren.
6. Ten gevolge van de regeling voor bezoekers, leveranciers en klanten worden de meeste leveranciers door inkoop "onderschept". Dit heeft tot gevolg, dat je als technicus in vele gevallen niet meer de nodige lopende technische informatie uit de eerste hand ontvangt; bovendien leggen technische vertegenwoordigers in aanwezigheid van een commerciële medewerker veel meer terughouding aan de dag, waardoor je als technicus niet meer aan bepaalde informatie kan komen.
Vroeger, toen de vertegenwoordigers nog rechtstreeks toegang hadden tot de bedrijfsruimten en de technisch-leidinggevenden, heeft dat bezwaar nooit gegolden. Zelfs de leveranciers hebben erover geklaagd, dat ze niet meer zo ongestoord als vroeger met de technici kunnen praten.
7. Veel bestellingen van onderdelen, smeermiddelen, enz. duurden veel te lang, zodat het in de technische afdelingen tot langere machinestilstand komt, die het bedrijf veel geld kost. Als je als chef van een technische afdeling nog zelf had kunnen bestellen - behalve dan massa-inkopen en hele machines - waren deze uitvaloponthouden niet voorgekomen. De prijsvoordelen, die in sommige gevallen door de bemoeienis van inkoop verkregen kunnen worden, wegen niet op tegen de genoemde nadelen.

Bezwaren van Koopman:

1. De meeste produktie-afdelingen zijn slordig in administratieve zaken. Door onvolledig of fout verschaft gegevens wordt het onmogelijk gemaakt, de kosten juist te kunnen bepalen; en dat is nu juist nodig om te kunnen beoordelen of bepaalde aanschaffingen gerechtvaardigd zijn, of dat niet naar andere leveranciers of een andere kwaliteit overgegaan moet worden.

2. De meeste vertegenwoordigers denken ervan te kunnen profiteren door achter inkoop om zaken met de technici te doen. De technici zijn echter niet voldoende "uitgerust" om de trucs van de vertegenwoordigers te kunnen doorzien en er tegen te kunnen optreden. Herhaaldelijk zijn daardoor kansen op een prijsvoordeel gemist. Wanneer technici door de inkoopmedewerkers op hun fouten gewezen worden, sluiten ze zich geïrriteerd af, in bijzondere mate de assistent van De Jong.
3. De technici bezoeken nog steeds op eigen houtje vakbeurzen en leveranciers; daarmee wordt inkoop de mogelijkheid ontzomen zich te oriënteren op de prijzen op de markt. Bovendien moeten dan teveel reiskosten gemaakt worden.
4. Door voorzichtige en doordachte inkoop kan de onderneming grotere bedragen besparen dan door rationalisering; daarom moet geringe produktiestilstand als gevolg van langere levertijden op de koop toe worden genomen.
5. De commerciële afdelingen worden nog steeds bij interne besprekingen gepasseerd. De informatie achteraf is gebrekkig of komt helemaal niet.
6. Het is kwetsend hoe De Jong en ook andere technici zich denigrerend uitlaten over commerciële medewerkers bij bezoeken aan vakbeurzen, leveranciers of klanten. Ze doen alsof ze de commerciële mensen moeten "opvoeden" of "nascholen".
7. De Jong gedraagt zich ook in zijn eigen kring autoritair. De stemming bij zijn medewerkers is bekend slecht, het ongevallenpercentage is er het hoogst, het verloop is er het grootst. De Jong wil dat dan afreageren door agressief gedrag tegenover zijn collega's.
8. Door de reorganisatie is de organisatorische positie van de commerciële sector in het algemeen verzwakt, doordat ze over de bedrijven verdeeld is. Omdat men nu onder een bedrijfsdirecteur staat, die waarschijnlijk altijd technicus zal zijn, kun je ook van de hogere niveaus geen steun verwachten; dat wordt nu uitgebuit door de technici van lagere niveaus.

Bijlage I

DE N.V. KETELAAR**Enkele persoonlijke gegevens m.b.t. de betrokken personen**

Maris, 47 jaar, president-directeur van de N.V. Ketelaar, Delfts ingenieur, volgde 2 jaar geleden zijn voorganger (Schoots) op, die toen met pensioen ging. Maris had een groot organisatie-talent, voerde verschillende organisatie-veranderingen in, verbeterde de afdeling arbeidsstudie en probeerde vooral weer systeem en orde in het bedrijf te brengen. De produktiviteit is de laatste jaren voortdurend toegenomen. Vóór zijn indiensttreding bij de N.V. Ketelaar nam hij een leidende positie in een concurrerend bedrijf in.

Van Dijk, 63 jaar, technisch directeur, Delfts ingenieur, al 15 jaar in leidende posities in verschillende fabrieken van het bedrijf werkzaam. Gaat over twee jaar met pensioen.

Snijders, 50 jaar, Delfts ingenieur; al meer dan 10 jaar bedrijfsleider. In andere bedrijven heeft hij een uitgebreide ervaring in de werktuigbouw opgedaan.

De Jong, 39 jaar en sedert 2 jaar chef van een afdeling. Daarvoor heeft hij als draaier in de pompen- en ketelfabriek gewerkt; door avondstudie heeft hij zijn MTS-diploma behaald.

Klein, 44 jaar, chef van de afdeling inkoop, al 20 jaar in dienst, als: inkoper, technisch adviseur van de buitendienst; daarna chef van een onderafdeling en chef van de afdeling grondstoffen; sinds 6 jaar chef inkoop.

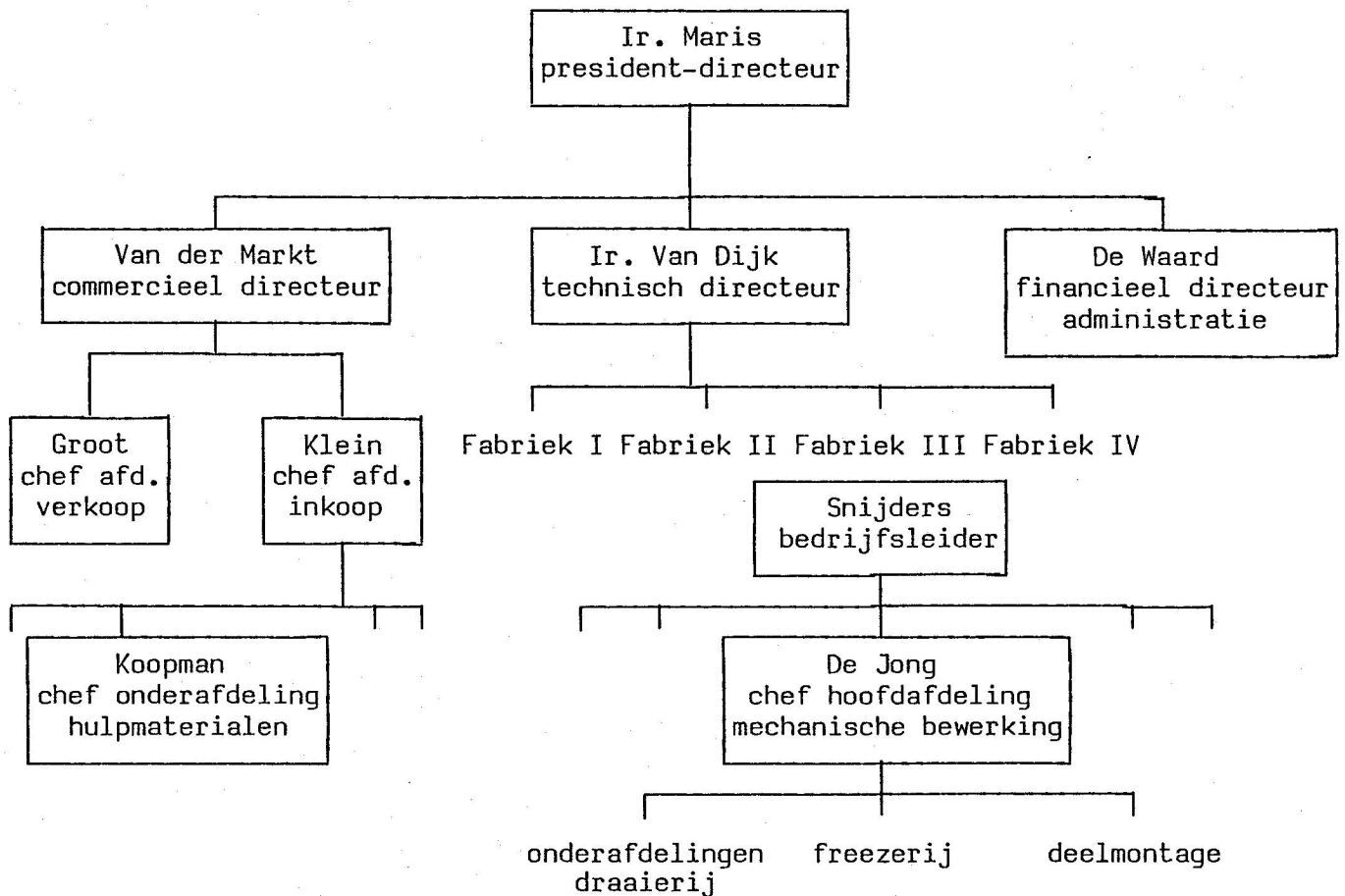
Koopman, 38 jaar, chef van de onderafdeling inkoop hulpmaterialen, HBS, 8 jaar in het bedrijf, waarvan 4 jaar als verantwoordelijk medewerker bij inkoop en 4 jaar in zijn huidige functie als chef van een onderafdeling.

Bijlage II

DE N.V. KETELAAR

Beschrijving van de oude organisatie vóór de reorganisatie in 1980

Bij de Machinefabriek N.V. Ketelaar werken ca. 2100 medewerkers. Er worden stoomketels en stoomturbines gemaakt, verder ventilatoren, pompen, enz. Alle onderdelen van deze produkten worden in verschillende fabrieken vervaardigd, aan het hoofd waarvan een bedrijfsleider staat. De diverse fabrieken kopen veel zelf in, met name dagelijks te gebruiken materiaal, hulpmateriaal, enz.



Het conflictgeval speelde zich vooral in de turbinefabriek af, fabriek III genaamd. Fabriek III is in afdelingen onderverdeeld: één daarvan is de mechanische afdeling. Deze afdeling bestaat uit onderafdelingen: freezerij, draaijerij en montage, aan het hoofd waarvan bazen staan.