

# Nooit meer reorganiseren

Dit boekje geeft een onthutsend beeld over reorganisaties, die overal aan de orde van de dag zijn.

Vervolgens wijst het de weg naar een totaal andere bedrijfsvoering. Marktgerichtheid en veranderingsgezindheid gaan hand in hand. De organisatie wordt flexibel en transformeert van vast naar vloeibaar. Kortom, het wordt de winnende club.

*Met dank aan mijn vroegere managers, medewerkers en collega's. Van allen heb ik veel geleerd, door zowel goede als verkeerde voorbeelden te zien. Allen hebben mij ook altijd de gelegenheid gegeven om van mijn eigen fouten te leren.*

## INHOUD

|                        |    |
|------------------------|----|
| Van idee naar concern  | 3  |
| Waarom reorganiseren   | 8  |
| Klassieke fouten       | 11 |
| Veranderingsmoeheid    | 14 |
| Veranderingsgezindheid | 15 |
| Waar gaan we naar toe  | 17 |
| Succesfactoren         | 19 |
| Markt                  | 21 |
| Organisatie            | 23 |
| Medewerkers            | 29 |
| Management             | 34 |
| Het resultaat          | 37 |
| Case 1                 | 38 |
| Case 2                 | 47 |
| Bijlage POP            | 49 |
| Over de schrijver      | 50 |

## VAN IDEE NAAR CONCERN

### *DE FIRMA JANSEN*

Jansen heeft een goed idee voor een product, waar volgens hem een markt voor is. Hij is niet alleen creatief, maar ook doortastend en bereid om risico's te nemen. Hij besluit een eigen bedrijf te beginnen om zijn product op de markt te zetten. Hij zegt zijn baan op, richt de Firma Jansen op en wordt ondernemer. Natuurlijk is hij niet over één nacht ijs gegaan. Hij heeft zich terdege voorbereid en een uitgebreid ondernemingsplan gemaakt. Thuis is er ook veel over gesproken. Zijn vrouw vindt het maar angstig, maar ja, als het zijn grote droom is, moet het maar gebeuren. Al het spaargeld wordt aangewend om de start te kunnen maken.

Helaas is de aanlooptijd langer dan verwacht, maar Jansen is gedreven en zet door. Hij gelooft nog steeds heilig in zijn product- marktcombinatie. Hij maakt lange dagen en moet privé geld lenen om te overleven. Het leidt tot spanningen in zijn huwelijk. Hij werkt hard. Vrouw en kinderen verwijten hem dat hij geen tijd en belangstelling voor ze heeft. De financiële situatie wordt steeds slechter. Er is geen tijd en geld voor vakantie. Steeds meer mensen geven hem de goed bedoelde raad om er mee te stoppen voor het te laat is. Maar naast creatief, doortastend en ondernemend, is Jansen ook nog koppig, dus gaat hij door. Gelukkig maar, want uiteindelijk wordt het een succes. Dat is overigens lang niet altijd het geval. Uit cijfers van de Kamer van Koophandel blijkt dat ruim 30% van de nieuwe ondernemers binnen 3 jaar roemloos ten onder gaan.

Het succes smaakt naar meer, de vraag groeit, de productie moet omhoog. De eerste medewerkers worden aangenomen. Deze mensen starten als pioniers. Ze weten dat ze in een klein bedrijf gaan werken dat een onzekere toekomst tegemoet gaat. Ze worden voor een bepaalde taak aangenomen, met de uitdrukkelijke toevoeging dat in een klein bedrijf iedereen uiteindelijk voor alles inzetbaar moet zijn. Ze hebben een persoonlijke band met Jansen. Ze leven mee, denken mee en delen zijn onzekerheid. In een rustige periode is iedereen als vanzelfsprekend bezig om het nieuw gehuurde pand van een likje verf te voorzien. In drukke tijden werken ze hard. Af en toe zorgt Jansen voor een traktatie, of geeft hij zijn mensen een extraatje.

De zaken gaan goed, het bedrijf wordt groter. Meer personeel vraagt om meer regulering, anders dreigt het een chaos te worden. Jansen kan niet meer alles zelf doen en overzien. Hij moet steeds meer dingen uit handen geven. Er komen leidinggevenden bij.

Door de omvang van de organisatie loont het om meer zaken in eigen beheer te gaan doen. Zo doen de eerste stafmedewerkers hun intrede. Onder aanvoering van de personeelsfunctionaris worden de zaken verder gereguleerd. De werkzaamheden worden gegroepeerd in verschillende afdelingen. Er komt een organogram en er worden taak- en functieomschrijvingen gemaakt, zodat het voor iedereen duidelijk is wat er van hem verwacht wordt. Er komt een daarop aansluitend beloningssysteem met vaste schalen waar niet van afgeweken mag worden. Uiteraard hoort daar een beoordelings-systeem bij, zodat iedere medewerker gelijke behandeling en kansen binnen de onderneming krijgt. De werving- en selectieprocedure is inmiddels gestandaardiseerd. Onkostenvergoedingen zijn gestructureerd. Er is een protocol wie voor welke leaseauto in aanmerking komt. Spontane extraatjes zijn vervangen door vastgelegde rechten, een min of meer verplicht bedrijfsuitje, een standaard Kerstpakket en een dertiende maand. De inmiddels aangestelde boekhouder heeft hier natuurlijk ook bemoeienis mee gehad en reguleert nog meer zaken. Iedere eurocent moet verantwoord worden. Afdelingen krijgen budgetten waar zwaar over onderhandeld wordt. Overschrijding van het eenmaal vastgestelde budget is niet acceptabel. Beduidend onder het budget uitkomen is niet handig, omdat je daarmee ernstig het risico loopt dat het budget voor het volgend jaar omlaag gaat. Omdat de gangbare standaardpakketten niet meer voldoen komt er een eigen automatiseerder. Dat is het begin van het tijdperk waarin de stand van de automatisering voor een belangrijk deel bepaalt

wat de mogelijkheden van de onderneming zijn.

Betere regulering leidt tot toenemende bureaucratie. Het aantal, al dan niet digitale, formulieren neemt toe, evenals het aantal rapportages, waar natuurlijk op gestuurd moet worden. Besluitvorming loopt over steeds meer schijven. Om te zorgen dat de verschillende afdelingen beter op elkaar afgestemd worden en blijven, is meer overleg nodig. De vergadercultuur doet zijn intrede. Inmiddels beschikt het bedrijf over de wettelijk verplichte ondernemingsraad (o.r.), die over een groot aantal zaken geïnformeerd moet worden en voor een beperkter, maar toenemend aantal, zaken eerst instemming moet verlenen, alvorens ze uitgevoerd mogen worden. Als die instemming er is, kan de invoering eindelijk plaats vinden, als tenminste niet eerst de organisatie en automatisering aangepast moet worden etc. Nu we het toch over wettelijke verplichtingen hebben, is het goed om ons even te realiseren dat diverse stafmedewerkers inmiddels een groot gedeelte van hun tijd moeten gebruiken om de verplichtingen die de wetgever oplegt, variërend van ARBO tot belastingdienst en alles wat er tussen zit, te vertalen naar en te implementeren in de onderneming. Of het nu toenemende regelgeving is, of deregulering, het maakt weinig uit. De onderneming moet in beide gevallen zijn organisatie en systemen er weer op aanpassen. Datzelfde geldt voor de uitkomsten van CAO onderhandelingen. Inmiddels heeft het bedrijf al een aantal reorganisaties achter de rug.

De mensen van het eerste uur herkennen hun bedrijf niet meer. Zij waren de pioniers met passie voor het idee, feeling met de markt en grote betrokkenheid met het wel en wee van het bedrijf. Het bedrijf is sterk gegroeid. Er zijn veel mensen bij gekomen, die hun eigen ideeën en deskundigheid met zich mee gebracht hebben. De pioniersfase is al lang voorbij. De zorg of de salarissen van de komende maand wel betaald kunnen worden is daarmee gelukkig ook voorbij, maar het is veel bureaucratischer en onpersoonlijker geworden. De persoonlijke band met Jansen is er niet meer temeer omdat Jansen het bedrijf inmiddels verkocht heeft.

Zijn ondernemingszin lag ten grondslag aan het bedrijf. Hij had een goed zakelijk inzicht en een goed gevoel voor de markt. Hij heeft van zijn idee eigenhandig een succes gemaakt en daarvoor grote risico's genomen. Hij is soms door het oog van de naald gekropen, maar heeft de moed nooit opgegeven. Hij is er in blijven geloven en heeft zich van het advies van anderen om te stoppen niets aangetrokken. Hij heeft geknokt en gewonnen. Zijn betrokkenheid met de eerste werknemers was groot. Hij is zich er altijd van bewust geweest dat zij ook een fors risico namen door voor hem te gaan werken. Hij heeft ze gekneed, gevormd en gekoesterd. Naarmate het bedrijf groeide werd het voor hem moeilijker. Hij was ondernemer en geen bestuurder. Delegeren was moeilijk voor hem. Hij botste steeds meer met de mening van anderen. Het werd een strijd. Hij moest dingen uit handen geven, maar kon niet los laten. Hij liet anderen zaken regelen, maar overrulde dat dan weer, waardoor hij mensen van zich vervreemde. Uiteindelijk was Jansen zo verstandig om in te zien dat hij niet de geschikte man was om een grotere organisatie te leiden. Hij werd steeds eenzamer als enige ondernemer in zijn eigen bedrijf. Hij had inmiddels genoeg voorbeelden gezien van ondernemers die hun eigen bedrijf uiteindelijk weer om zeep geholpen hadden, daarom heeft hij zijn verstand laten zegevieren over zijn gevoel en zijn bedrijf, met pijn in het hart, verkocht.

Nu hij wat meer afstand genomen heeft, geniet hij van zijn vrijheid. Hij heeft geld genoeg en meer tijd voor zijn vrouw en kinderen dan ooit. Hij is van een hoop gezeur af en betrapt zich erop dat hij ongemerkt toch weer op een nieuw ideeën zint, waar volgens hem een markt voor is.

#### *VAN ONDERNEMER NAAR DE BESTUURDER*

In veel grotere bedrijven zijn geen ondernemers meer actief. De zeggenschap ligt bij de aandeelhouders, die één of meerdere bestuurders aangesteld hebben voor de leiding van de onderneming. De drive van deze bestuurders zit niet zozeer in het geloof in de markt-productcombinatie. De onderneming werkt immers al met een bewezen formule. Ze hebben wel de

drive om de onderneming succesvoller te maken, al was het alleen maar om hun eigen aanzien of gewin te vergroten. De drive om goede cijfers te laten zien is daarbij soms groter dan de verantwoordelijkheid die gevoeld wordt ten opzichte van de medewerkers en hun gezinnen, die afhankelijk zijn van de onderneming.

Hoe vaak hebben we al niet mee gemaakt dat het laatste jaar voor pensionering van de topbestuurder ook een top jaar was. Er volgt een juichend afscheid ter meerdere eer en glorie van de succesvolle pensionaris. Hij krijgt een Koninklijke onderscheiding, maar binnen een jaar kondigt de opvolger een aantal reorganisaties aan. Forse bezuinigingen en de daarbij behorende ontslagen zijn noodzakelijk, omdat de resultaten onder druk staan.

Hoe vaak hebben we ook al niet gezien dat bestuurders te grote risico's nemen. Ze zijn volledig gericht op korte termijn successen om de aandeelhouders tevreden te stellen, of, nog erger, om hun eigen bonus veilig te stellen. De hele bankwereld en daarmee de hele wereldeconomie, is er bijna aan onderdoor gegaan.

De betrokkenheid van deze bestuurders bij de onderneming is anders dan die van Jansen. Het is immers niet hun onderneming. Jansen heeft er financiële risico's voor genomen, heeft zich er vakanties voor ontzegd, is tegen beter weten in door gegaan. Dit staat in schril contrast met bestuurders die geen enkel financieel risico lopen. Integendeel, als ze het slecht doen en de onderneming verkocht moet worden, omdat ze zelfstandig geen bestaansrecht meer heeft, krijgen de falende bestuurders nog een forse bonus mee.

*Eén van de grootste Nederlandse banken presteerde al een aantal jaren matig. Om het tij te keren werd er een nieuwe bestuurder aangesteld, die overigens uit de eigen geledingen kwam. Hij begon direct te roepen dat het rendement en de aandeelhouderswaarde omhoog moest. Niet ten onrechte overigens. Een paar jaar en vele reorganisaties later, bleek dat het hem niet gelukt was. De morrende aandeelhouders wilden de bank opsplitsen en in delen verkopen. De bestuurder heeft zich hier tegen verzet. Lukte hem ook niet. Toen verkoop onvermijdelijk bleek, wilde hij dat de bank in zijn geheel aan een partij verkocht zou worden. Is hem ook niet gelukt. De bank werd opgesplitst en aan drie verschillende partijen verkocht. De bestuurder, die drie maal gefaald had, kreeg hiervoor een bonus van ongeveer 35 miljoen euro!*

*Door de bankcrisis kwam een groot deel van de bank in handen van de Nederlandse staat. Diezelfde man, (gelukkig inmiddels ex-bestuurder) had toen nog het lef om aan te bieden om de bank weer te gaan leiden. Hij zag zichzelf als de meest geschikte persoon, mede omdat hij de situatie van de bank als geen ander kende,*

Er zijn natuurlijk ook goede bestuurders. Een goede bestuurder is een manager met een duidelijke visie, die nodig is om de belangen op de lange- en korte termijn parallel te laten lopen. Hij is resultaatgericht en heeft een goed oog voor de markt en de medewerkers. Zo'n bestuurder is uit ander hout gesneden dan de ondernemer. Hij heeft wat meer afstand, omdat het minder zijn "kind" is en omdat hij er financieel minder diep in zit. Hij kan makkelijker delegeren en heeft een "helikopterview". Het is een organisator die zich met goede en kritische mensen omringt, die goed naar anderen luistert en verantwoording neemt.

### DE GEVESTIGDE ONDERNEMING

Goed, Jansen is weg en onder de bezielende leiding van de nieuwe bestuurder groeit de onderneming verder. Het aantal producten neemt toe. Om de efficiëntie te verhogen wordt er gereorganiseerd. Er komt een productgerichte organisatie, waarbij de productie van iedere productgroep in een eigen afdeling onder gebracht wordt. Het blijft goed gaan. Het marktaandeel en het aantal personeelsleden blijft groeien. De personeelsfunctionaris is inmiddels hoofd van de afdeling personeelszaken. Steeds meer taken worden gecentraliseerd in stafafdelingen. Iedere

aanpassing van het organogram leidt tot taakverschuiving die, met name voor de operationele leidinggevenden, als taakverarming ervaren wordt. Zaken die in hun handen lagen worden steeds meer in handen van specialisten in stafafdelingen gelegd. Stafafdelingen hebben op hun beurt de neiging om te perfectioneren. Ze dijen uit en slaan door in hun zucht naar regulering. Ongemerkt verschuift de macht steeds meer van het operationele management naar de staf. De slagvaardigheid neemt af en de overheadkosten beginnen de pan uit te rijzen. Er volgt een reorganisatie om het evenwicht te herstellen. Dit alles vergt natuurlijk toestemming van de o.r., aanpassing van systemen en rapportages, etc. De onderneming wordt nu "lean and mean". De macht verschuift naar het frontoffice. Alles draait om verwerven van marktaandeel tegen aanvaardbare kosten. Als dat goed gaat, blijkt dat de kwaliteit sterk onder druk komt te staan. Het backoffice, waar sterk op bezuinigd is, kan de gewenste kwantiteit en kwaliteit onmogelijk leveren. Dit is het moment voor de volgende reorganisatie. Alles wordt op een hoop gegooid en opnieuw gesorteerd. De uitkomst is een marktgerichte organisatie. Er komen verschillende Business Units voor verschillende (deel)markten. Binnen zo'n unit kunnen front- en backoffice naadloos op elkaar aansluiten.

### DE FUSIE

Op een gegeven moment zijn de grenzen van de autonome groei bereikt. Wat dan rest is een fusie. Een fusie klinkt als het samengaan van twee gelijkwaardige partijen, onder het motto van: "samen sterk", "breder draagvlak voor toekomstige investeringen", "behalen van synergie voordelen", of "de optelsom van  $1 + 1 = 3$ ".

De praktijk is meestal anders. De meeste fusies zijn gewoon overnames, waarbij helemaal geen sprake is van gelijkwaardige partijen.

*Op een boerderij vraagt de kip aan het varken hoe het ermee staat. Het varken klaagt: "De markt voor varkens is niet meer wat het geweest is. De boer bezuinigt, het hok wordt niet vernieuwd en minder vaak verschoond, het voer wordt slechter". "Ja", zegt de kip, "bij ons gaat het ook niet best. Maar weet je wat, laten we gaan fuseren. Mensen houden steeds meer van een Engels ontbijt. Eieren met spek is een groeimarkt. Als we fuseren lever ik de eieren en jij het spek". Het varken denkt even na: "Het is wel een goed idee, maar jij legt elke dag opnieuw een ei, maar om bij mijn spek te komen moet ik eerst geslacht worden". "Ja", zegt de kip, "maar dat is altijd zo met een fusie, één van de partijen moet het loodje leggen". "O.K., laten we het dan maar doen", zegt het varken.*

Veelal is de uitkomst van zo'n fusie niet  $1 + 1 = 3$ , maar hooguit  $1 + 1 = 1\frac{1}{2}$ . De bovenliggende partij heeft door de fusie gewoon marktaandeel gekocht. Niet alle overgenomen klanten zijn daar even blij mee. Een deel kiest voor een andere leverancier en stappen over naar de concurrent. De onderneming wordt ondertussen gereorganiseerd. De overlap wordt er uit gehaald. Afdelingen worden samengevoegd en er verdwijnen banen. Goede medewerkers van de onderliggende partij zien de bui hangen en stappen zo mogelijk over naar een andere werkgever, vaak weer een concurrent. De medewerkers die, soms noodgedwongen, blijven moeten zich schikken in een nieuwe situatie en een nieuwe cultuur, die ze nooit gewild hebben. De motivatie is weg.

De uitkomst van de fusie is dus dat het gezamenlijke klantenbestand terug gelopen is, dat er banen zijn verdwenen, dat de motivatie bij een deel van het personeel weg is en dat de concurrentie is versterkt. In het gunstigste geval is de uitkomst dat de bovenliggende partij haar marktaandeel vergroot heeft tegen aanvaardbare kosten. In het ongunstigste geval is het pure kapitaal vernietiging. Bijna alles wat de onderliggende partij opgebouwd heeft wordt afgebroken.

Zo is het ook met de Firma Jansen gegaan. De autonome groei nam af. Er kwam een fusie die eigenlijk een overname was. Een deel van de klanten en het personeel vertrok. De rest moest zich schikken in de nieuwe situatie. Ze maken nu deel uit van een groter concern.

## *HET CONCERN*

Om te blijven groeien is het dus een kwestie van eten of gegeten worden. Door dat eetgedrag ontstaan er grotere concerns, die bijna allemaal in dezelfde val lopen. Op de thuismarkt zijn ze veruit de grootste speler. Daar is geen groei meer te halen. De Mededingingsautoriteiten laten dat ook niet toe. De aandacht verschuift dus naar het buitenland. Omdat ze de grootste zijn en de aandacht verlegt wordt naar andere landen, wordt de thuismarkt langzaam maar zeker verwaarloosd. Men speelt niet meer gretig in op de lokale marktontwikkelingen en worden daardoor als log en arrogant ervaren. Dit geeft ruimte voor kleinere spelers. Zij zijn wel volledig gefocust op de lokale markt, zijn flexibeler en hebben meestal een gunstiger kosten ratio. Levensgevaarlijk want de thuismarkt is de kurk waar het hele concern op drijft.

Aan de andere kant lopen overnames van buitenlandse bedrijven lang niet allemaal goed af. Men heeft te weinig kennis heeft van de nieuwe markten en komt tot de ontdekking dat de Nederlandse aanpak daar niet werkt. Noodgedwongen worden lokale directies ingezet waar men veel minder grip op heeft. Ook levensgevaarlijk. Daar komt nog bij dat men in de zucht naar groei vaak tot de rand van de financiële mogelijkheden gegaan is. Zo hebben in de laatste decennia diverse Nederlandse concerns op de rand van de afgrond gestaan. Denk maar eens aan Philips, Albert Heijn, KPN, ABN-AMRO en ING, om maar eens een paar voorbeelden te noemen. Vele reorganisaties zijn nodig geweest om deze bedrijven overeind te houden.

## WAAROM REORGANISEREN

Ieder bedrijf ontwikkelt zich natuurlijk op zijn eigen manier. Het zal niet altijd verlopen volgens het patroon dat in het voorafgaande geschetst is. Maar ieder bedrijf heeft te maken met veranderingen, die aanleiding geven tot reorganisaties. In dit hoofdstuk belichten we een aantal factoren waar bedrijven mee te maken hebben.

### *INTERNE FACTOREN*

#### Groei

De groeiende onderneming zal regelmatig met reorganisaties te maken krijgen omdat de omvang groter wordt, of het aantal productgroepen toeneemt. Naarmate de omvang groeit loont het ook om steeds meer zaken, die nu nog uitbesteed worden, in eigen hand te nemen.

De ondertoon van deze reorganisaties is positief. Het gaat immers goed met het bedrijf. Dat neemt niet weg dat vrijwel iedere reorganisatie zijn sporen na laat. Mensen moeten veranderen en zich aanpassen aan de nieuwe situatie. Voor sommigen biedt het kansen, anderen zullen teleurgesteld zijn omdat het niet gelopen is zoals zij zich hadden voorgesteld.

#### Inkrimping

Dit zijn meestal rampzalige reorganisaties. Inkrimpen gebeurt vaak aan de late kant. Als het slechter gaat, blijft men hopen op een ommekeer, pas als blijkt dat dit vergeefs is, wordt er gesaneerd. Soms te laat en dan is een faillissement of overname onvermijdelijk. In tegenstelling tot groei gaat inkrimping zelden geleidelijk. Het gaat relatief snel en heeft een grote negatieve impact op de medewerkers. Velen ervaren het als onrechtvaardig en voelen zich slachtoffer. Ze zetten de hakken in het zand. De besten nemen hun lot in eigen hand en zoeken elders werk. Een deel wordt ontslagen. De rest is blij dat ze nog werk hebben, maar beseffen met enige verbittering dat het nooit meer wordt zoals vroeger.

#### Rendementsverbetering

In bedrijven zie je vaak bepaalde golfbewegingen. Het gaat goed. Het bedrijf dijt uit. Er komen meer stafafdelingen en leidinggevenden. De focus verschuift langzaam maar zeker van de markt naar beheersing en organisatie, totdat men tot de ontdekking komt dat de winst onder druk komt. De omzet groeit niet en de kosten zijn gestegen. Reden om te reorganiseren. De focus komt op verkoop. Stafdiensten worden uitgekleeft, men gaat taken outsourcen en er verdwijnen één of meerdere managementlagen. Het tij wordt gekeerd. Het gaat weer goed, het bedrijf groeit, men gaat weer meer taken in eigen hand nemen en er komt meer aandacht voor een goede regulering van de toegenomen werkzaamheden, etc.

#### Strategisch veranderingen

Bedrijven herijken regelmatig hun strategie. Dit kan grote gevolgen hebben voor de organisatie. Als bijvoorbeeld de focus verlegd wordt van kwantiteit naar kwaliteit, of van groei naar consolidatie, of van productversmalling naar productdifferentiatie, zal de organisatie daar op aangepast moeten worden.

### *EXTERNE FACTOREN*

#### Marktontwikkelingen

De maatschappij verandert en daarmee ook de markt. Sommige veranderingen gaan geleidelijk en zijn voorspelbaar. Demografische en culturele ontwikkelingen zijn daar een goed voorbeeld van. De bevolking vergrijst. De vraag naar gelijkvloerse appartementen in het centrum zal toenemen,



evenals de vraag naar gezondheidszorg, etc. Kerken lopen leeg, maar het aantal moslims neemt toe. De Ikeagids is inmiddels het meest gelezen boek in plaats van de bijbel. De vraag naar gevogelte en rundvlees zal stijgen. De maatschappelijke acceptatie voor roken neemt af, over een aantal jaren zal dat met drinken ook zo zijn. Het milieubewustzijn neemt toe. We willen minder afhankelijk worden van fossiele brandstoffen, etc. Allemaal ontwikkelingen waar bedrijven mee te maken hebben, omdat ze het koopgedrag beïnvloeden. Of het nu kansen zijn of bedreigingen, men moet er op inspelen.

Soms zijn de marktveranderingen heel heftig. Door een plotselinge beurscrisis (zwarte maandag) daalt het consumentenvertrouwen sterk. Gevolg een sterk dalende vraag naar nieuwe auto's. Door een terroristische aanslag met vliegtuigen op de Twintowers in New York daalt de vraag naar vliegtoeren spectaculair. De markt van beveiligingsmensen en -apparatuur groeit daarentegen.

De wereld is klein geworden, economieën hangen aan elkaar. Een hypotheekcrisis in de VS werkt door in Zuid-Amerika, Europa en Azië. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor een beurscrash op Wall Street. Grote bedrijven dreigen om te vallen. Als dat gebeurt heeft het weer consequenties voor talloze toeleveringsbedrijven. Gevolg, stijgende werkloosheid en verder dalend consumentenvertrouwen. De financieringsmarkt komt onder druk, de spaarmarkt trekt daarentegen aan. De huizenmarkt stort in. Een sterk krimpende markt voor bijvoorbeeld makelaars, aannemers, notarissen, stofferingsbedrijven, meubelzaken, etc. Verkoop van duurzame consumenten goederen loopt terug, omdat nieuwe aankopen uitgesteld worden. Meer vraag dus naar reparatie en onderhoud. Er verschijnen publicaties waaruit blijkt dat de rendementen van beleggingsverzekeringen ver beneden peil zijn vanwege de hoge doorberekende kosten. Het woord "Woekerpolis" doet zijn intrede. De markt voor beleggingsverzekeringen stort in, verzekeraars moeten zelfs honderden miljoenen investeren om gedupeerden schadeloos te stellen.

De beweging van de markt wordt steeds heftiger en onvoorspelbaarder.

### Concurrentie

Is natuurlijk ook een ontwikkeling in de markt. Als je een succesvolle product- marktcombinatie hebt, komt er vanzelf concurrentie. Iedereen wil een graantje mee pikken. De marktpositie kan ineens veranderen doordat een grote buitenlandse aanbieder de Nederlandse markt betreedt. Op lokaal niveau zijn veranderingen vaak nog heviger. De positie van een lokale elektronicazaak verandert drastisch als de Media Markt een vestiging in de buurt opent.

### Veranderende wetgeving

Politieke beslissingen kunnen voor bedrijven grote consequenties hebben. Sommige producten worden van de ene op de andere dag verplicht, zoals autogordels, helmen, reflecterende fietsbanden, vaarbewijzen, bromfietscertificaten, etc. Andere worden verboden, zoals bijvoorbeeld stiletto's, en radarverklikkers.

Als de overheid andere eisen stelt aan de emissie van uitlaatgassen, betekent het wel dat autofabrikanten hun Research and Development moeten uitbreiden. Veranderingen in de fiscale wetgeving maken opeens producten minder interessant. Denk aan spaarverzekeringen. Diezelfde fiscale wetgeving stimuleert het eigen woning bezit, maar hoe lang nog?

### Technologische ontwikkeling

Toen Armstrong voet op de maan zette verwachtte men dat we over een aantal jaren ook op mars zouden staan en dat er binnen afzienbare tijd spacereizen aangeboden zouden worden. Dat bleef uit. Wat niet voorzien was is dat het ons allemaal de automatisering gebracht heeft. Voortschrijdende technologische ontwikkelingen hebben er toe geleid dat we allemaal een computer hebben, en dat bijna alles computer gestuurd wordt. Internet is het medium geworden voor communicatie en informatie. We bellen allemaal mobiel en de wegenkaart is vervangen door een TomTom.

## *FUSIES*

Als autonome groei moeilijker wordt biedt een fusie uitkomst. Meestal gaat het om bedrijven die elkaar op de markt complementeren. Los van de sterkere marktpositie is voordeel te halen door het samenvoegen van afdelingen, men heeft immers alles dubbel. Dit zijn vaak ingrijpende reorganisaties. Alles wordt opnieuw gerangschikt. Alle samenwerkingsverbanden worden anders. Er staan niet alleen banen op het spel, maar voor één of beide partijen veranderen ook vrijwel alle primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Omdat ieder bedrijf zijn eigen cultuur heeft zal ook op dat gebied één of beide partijen zich aan moeten passen. Ingrijpende processen die niet van de ene op de andere dag geregeld zijn. In veel concerns zijn na meer dan tien jaar de verschillende bloedgroepen onderhuids nog zichtbaar.

Een overname is vergelijkbaar met een fusie, alleen is er wat duidelijker een bovenliggende en onderliggende partij. Overigens zijn veel samenvoegingen, die als fusies aangekondigd worden, in feite gewone overnames. Het proces wordt ingezet als het samengaan van gelijkwaardige partners, maar na verloop van tijd is daar niet zoveel meer van over en blijkt wie de bovenliggende en onderliggende partij is. Overnames zijn een gewild middel om marktaandeel te kopen of nieuwe technologie in te kopen.

## *SCHOKSGEWIJS*

We hebben dus continue met veranderingen te maken, die het bedrijf raken en tot aanpassingen leiden. Maar waarom gaat dat niet geleidelijk? Waarom gaat het schoksgewijs in de vorm van reorganisaties? Dat heeft met onze manier van bedrijfsvoering te maken. We houden van ordelijkheid en overzicht. Alles wordt keurig in vakjes ingedeeld. Als we te maken krijgen met plotselinge veranderingen, zijn we dus genoodzaakt om de vakjes snel anders in te delen. Soms gaan de veranderingen geleidelijk. Taken verdwijnen en er komen nieuwe bij. Sommige taken veranderen geleidelijk van inhoud. Na verloop van tijd komen we tot de ontdekking dat daardoor de huidige indeling in vakjes niet meer toereikend is. Er komen steeds meer knelpunten in de organisatie. Dat is dan reden om de zaken anders in te delen. Bij die andere indeling proberen we dan om ook op toekomstige ontwikkelingen in te spelen en de organisatie alvast klaar te maken voor de komende jaren. Daardoor wordt de geleidelijke verandering toch weer aanleiding voor een schoksgewijze aanpassing.

## KLASSIEKE FOUTEN

Alhoewel reorganisaties binnen het bedrijfsleven en ook in andere organisaties, aan de orde van de dag zijn, behoren ze nog steeds niet tot de normale routine. Iedere keer loopt het proces weer anders, omdat de situatie iedere keer anders is. Ik heb als medewerker en leidinggevende heel wat reorganisaties mee gemaakt. Opvallend is dat steeds weer, in meer of mindere mate, dezelfde fouten gemaakt worden.

### *VERDACHT GEDRAG*

Reorganisaties worden vaak omhuld met een sluier van geheimzinnigheid. De voorbereidingen vergen veel energie van de directie. Het vraagt meer overleg, er komen andere mensen over de vloer. Variërend van banken tot concurrenten en externe adviseurs. Er is minder tijd voor de normale gang van zaken. Dat gaat niet ongemerkt voorbij. Het leidt tot vragen, die op dat moment nog niet beantwoord kunnen worden. Antwoorden blijven uit, of zijn vaag en nietszeggend. Soms probeert men zelfs vol te houden dat er niets aan de hand is. Hoe langer dit duurt, hoe groter de onrust wordt. Vroeg of laat wordt de o.r. op de hoogte gebracht. Zij vergaderen ook vaker en mogen daar geen mededelingen over doen omdat er, gaande de besprekingen of onderhandelingen, een embargo van kracht is. Soms onvermijdelijk, omdat er sprake is van beursgevoelige informatie. Inmiddels heeft ieder weldenkend mens in de gaten dat er dingen te gebeuren staan.

### *GEBREK AAN COMMUNICATIE*

Het gebrek aan communicatie is misschien wel de grootste boosdoener. Dat wil zeggen het gebrek aan formele communicatie. In een gezonde organisatie zijn er goede verticale informatiestromen. De leiding communiceert naar de medewerkers en omgekeerd. Doordat de leiding zich nu in stilzwijgen hult, hapert die verticale communicatie. De horizontale neemt daardoor enorm toe. Medewerkers hebben het er onderling steeds meer over. Het geruchtencircuit komt op volle toeren. De onzekerheid groeit met de dag en krijgt langzamerhand een verlamme werking op de organisatie. Juist in tijden van onzekerheid is de behoefte aan communicatie groot. Voor het middenmanagement is de situatie helemaal precair. Zij hebben altijd een belangrijke rol gespeeld bij de verticale communicatie, maar weten nu ook niets. Sommigen proberen de medewerkers gerust te stellen.. “We moeten ons op het werk concentreren, dan zal het wel goed komen.”. Als later blijkt dat dit ten onrechte is, zijn ze als leidinggevende behoorlijk ongelooftwaardig geworden.

### *GEBREK AAN INSPRAAK*

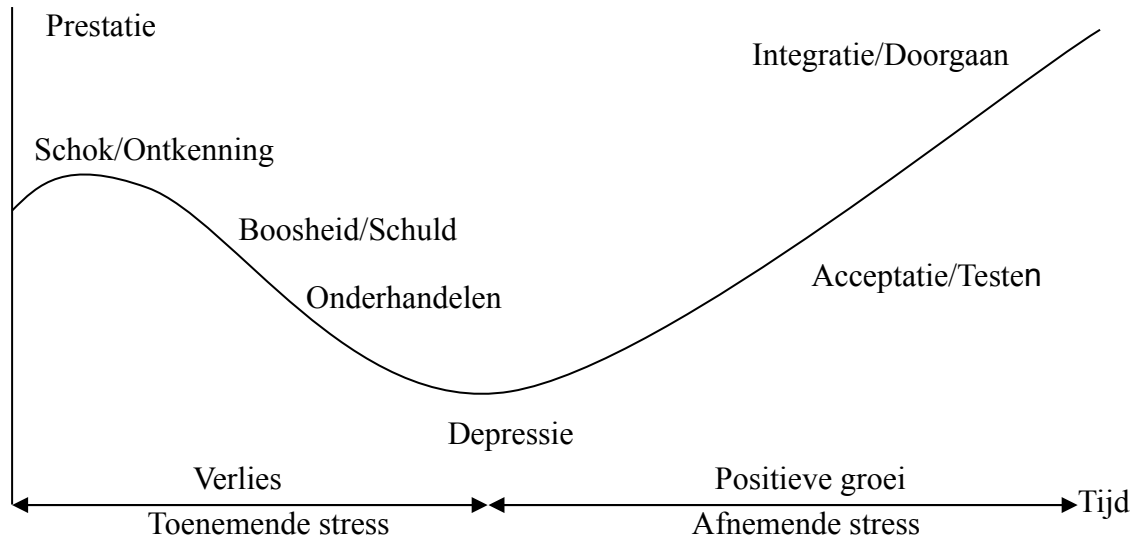
Bij dit geschetste beeld is er natuurlijk geen inspraak. Wat de uitkomst ook zal zijn, het gaat de medewerkers straks overkomen. Het versterkt het beeld dat er maar over hun beschikt wordt en dat ze zich maar naar iedere situatie moeten schikken. Bestuurders of directies willen maar niet inzien hoe belangrijk het is dat iedereen op zijn eigen niveau mee denkt en inspraak heeft. Natuurlijk, dat kost meer tijd, maar dat wordt ruimschoots gecompenseerd door:

- grotere betrokkenheid
- betere kwaliteit van besluitvorming
- hogere acceptatiegraad

Iedereen weet toch dat een zorgvuldige voorbereiding de beste garantie is voor een goede uitvoering. Ik durf de stelling wel aan dat de tijd die je beknebelt op een goede voorbereiding, minstens het dubbele van die tijd aan vertraging bij de implementatie kost. En dat is nog een voorzichtige schatting.

## GEEN VERWERKINGSTIJD

Er is een bekende curve (van Elisabeth Kübler Ross), waarin aangegeven wordt welke fasen mensen doorlopen bij het verwerken van tegenslagen.



De verticale as geeft het prestatieniveau weer en de horizontale as de verstreken tijd.

### *Schok en ontkenning*

De eerste schok en het ongeloof, die zich uiten in ontkenning of soms zelfs verdringing. De energie neemt toe.

### *Boosheid/Schuld*

In deze fase overheerst de woede. Men is kwaad op degenen die dit aangericht hebben, of kwaad op zichzelf.

### *Onderhandelen*

Het slechte nieuws is nog niet geaccepteerd. Er wordt van alles geprobeerd om er onder uit te komen of de negatieve effecten te beperken.

### *Depressie*

De betrokkene zit in de put. Hier spelen gevoelens als eenzaamheid en wanhoop. De motivatie en het zelfvertrouwen zijn laag. Het prestatieniveau is op haar dieptepunt.

### *Acceptatie en testen*

Het verleden wordt losgelaten. Er wordt weer vooruit gekeken. Nieuwe dingen worden aangepakt en de energie neemt weer toe.

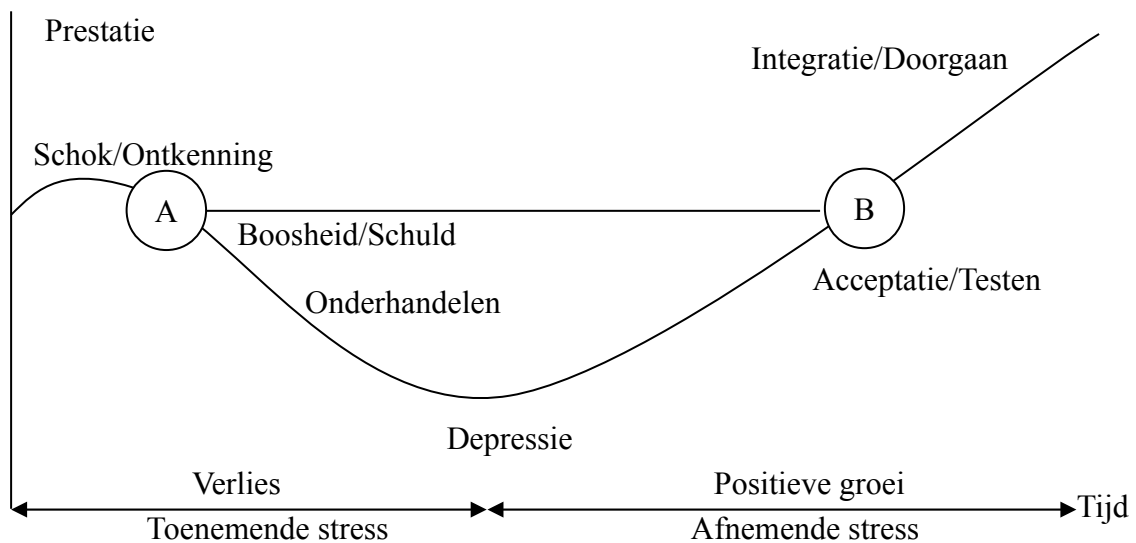
### *Integratie en doorgaan*

Het gebeurde kan nu een plek gegeven worden. Men kan er op terug zien. De leermomenten worden zichtbaar.

De tijd die iemand nodig heeft om deze curve te doorlopen verschilt per persoon en per situatie. Het kan een kwestie zijn van uren, maar ook van jaren. Het komt zelfs voor dat iemand er niet meer uit komt en in het dal blijft steken.

Deze curve geldt ook voor bedrijven. Bij reorganisaties heeft de directie een enorme voorsprong op de rest van de organisatie. Zij zitten aan het eind van de curve (B). Ze hebben de zaak verwerkt en weten waar het nu naar toe moet. Hoogste tijd om het personeel in te lichten. Nu het ei gelegd is, is snelheid geboden. Feitelijk verwachten ze van de hele organisatie dat ze onmiddellijk met volle energie de gewenste situatie gaan nastreven. De organisatie moet direct van A naar B. Als dat

vervolgens niet gebeurt ervaren ze dat als weerstand. Ze verwijten de medewerkers dat ze de hakken in het zand zetten, of niet veranderingsgezind zijn en dat ze door die houding het noodzakelijke veranderingsproces frustreren. Er ontstaat al heel snel een conflictueuze sfeer. Totaal overbodig.



Men moet zich realiseren dat iedereen verwerking nodig heeft om tot acceptatie en groei te komen. Iedereen moet geholpen worden om dat traject zo snel mogelijk te doorlopen in plaats van het te negeren.

Als je het proces een beetje van een afstand bekijkt, dringt de vergelijking met een fanfare zich op. De directie is de tamboer-majoor. Hij weet wat er gespeeld moet worden, geeft de maat aan en zet het marstempo in. Als hij daadkrachtig de hoek om gaat heeft hij nog steeds niet in de gaten dat de rest nog wanhopig op het veld staat te overleggen welke partituur ze nou precies moeten spelen.

## VERANDERINGSMOEHEID

Directies hebben de natuurlijke neiging om het positieve effect van reorganisaties schromelijk te overdrijven en het negatieve effect te negeren. Waar gehakt wordt vallen nu eenmaal spaanders en je kunt geen omelet bakken zonder een eitje te breken.

De realiteit is anders. Ondanks het feit dat reorganisaties aan de orde van de dag zijn, worden ze door de medewerkers niet als vanzelfsprekend ervaren. Het heeft zelfs een negatieve klank. Iedere reorganisatie brengt veranderingen met zich mee. Samenwerkingsverbanden worden anders en er vinden taakverschuivingen plaats. Zij die een taakverrijking krijgen vinden dat prima, maar vinden dat er meer inkomen tegenover moet staan. Zij die met een taakverarming geconfronteerd worden zijn gedesilluseerd.

Bij reorganisaties die voortvloeien uit overnames is het nog erger. Bij de overgenomen partij vreest iedereen voor zijn toekomst. Gaat het de overnemende partij alleen maar om het marktaandeel, of zijn ze geïnteresseerd in de totale onderneming. Wordt de overgenomen partij geïntegreerd, of blijft het als SBU bestaan. Ook al wordt dat laatste gezegd, de praktijk is toch veelal dat het vroeg of laat geïntegreerd wordt en dat de cultuur van de overgenomen partij opgaat in die van de overnemer. In mindere mate is er ook onrust bij de overnemende partij. Mensen die even doordenken snappen ook wel dat er synergie voordelen behaald moeten worden om de overname te laten renderen. Wat betekent dat voor hun baan? Bij fusies speelt hetzelfde.

De ervaringen bij inkrimpingen zijn natuurlijk nog erger. De kaasschaafmethode voldoet meestal niet, dus gaat de botte bijl erin. Er wordt rücksichtslos gesaneerd. Iedere medewerker voelt zich slachtoffer, want zijn baan wordt bedreigd. Als blijkt dat hij mag blijven, wacht hij op de volgende klap.

Medewerkers vragen niet om een reorganisatie, het is iets wat hen overkomt. Het zijn vaak pijnlijke processen die veel energie kosten en waar altijd weer mensen schade oplopen. De enige manier om zich hier tegen te wapenen is er onverschillig tegenover te gaan staan. Dat gebeurt dan ook massaal. “Ze bekijken het maar. Ik maak me er niet meer druk over, ik zie wel hoe het afloopt. Ik kan me er nu wel zorgen over maken, maar over een paar jaar is het toch weer anders”. Deze onverschilligheid is vrijwel onvermijdelijk in de huidige bedrijfsvoering. Het is geen kwade wil, maar puur lijfsbehoud. Mensen hebben al diverse keren ervaren dat lang niet iedere verandering een verbetering is. Ze zijn veranderingsmoe. Een vermoeidheid die bij iedere reorganisatie weer een stukje groter wordt.

Geen wonder dat reorganisaties bijna nooit het beoogde effect hebben.

## VERANDERINGSGEZINDHEID

Het woord reorganiseren heeft inmiddels een beruchte klank. Daar moeten we van af. Het wekt ook de verkeerde suggestie. Het wekt de suggestie dat het iets tijdelijks is. Een pijnlijk proces waar we even met z'n allen door heen moeten, maar daarna wordt alles beter, dan zijn we helemaal klaar voor de toekomst. Onzin natuurlijk. Het wordt inderdaad ervaren als een pijnlijk proces, maar daarna wordt het niet beter. Na de reorganisatie volgt een andere en daarna weer een andere. Het houdt niet op. Logisch een bedrijf maakt deel uit van de samenleving, staat daar midden in en volgt de veranderingen in die samenleving. Daarnaast heeft het bedrijf zijn eigen dynamiek, om onderscheidend te zijn van anderen en in te spelen op toekomstige veranderingen. Ze maakt daarbij haar eigen keuzes en als dat onverhoopt anders uitpakt dan verwacht, moet het roer snel weer om. Een bedrijf is aan nog meer veranderingen onderhevig dan de maatschappij.

Waar komt toch het idee vandaan dat mensen niet veranderingsgezind zijn? Natuurlijk, veel managers, die reorganisaties doorgevoerd hebben, hebben die ervaring. Ze hebben te maken gehad met weerstanden en soms zelfs tegenwerking. Uit voorgaande mag ook duidelijk zijn hoe dat komt.

Mijn stelling is dat het andersom is. Mensen zijn best veranderingsgezind. De meesten houden van afwisseling en willen graag af en toe een nieuwe uitdaging. Velen streven naar persoonlijke groei. Niet de mensen, maar het bedrijf is de remmende factor. Ze trekt medewerkers aan onder het mom van goede ontwikkelingsmogelijkheden en promotiekansen. De medewerker, die vervolgens naar promotie streeft, ervaart vaak dat het traject langer duurt dan hij verwacht had. Hij krijgt het gevoel dat hij aan het lijntje gehouden wordt, met het risico dat hij het bedrijf de rug toe keert. Als hij zonder promotie (noodgedwongen) toch blijft, gaat hij zijn ambitie op iets anders richten. Het is verrassend om te zien wat medewerkers buiten het bedrijf allemaal doen en kunnen. Het geeft aan welke talenten ze hebben, waar het bedrijf zich niet of nauwelijks van bewust is en dus niets mee doet. Als je iemand 10 jaar in dezelfde functie laat zitten is de kans inderdaad groot dat hij niet meer veranderingsgezind is. Vind je het gek? Als medewerkers al meerdere keren reorganisaties hebben mee gemaakt, waar ze geen invloed op hebben gehad, ontstaat er berusting en veranderingsmoeheid.

Natuurlijk, in roerige tijden kiezen veel mensen voor veiligheid, maar dat is heel wat anders. Als deze mensen beseffen dat veranderen meer veiligheid biedt dan stil blijven zitten, zullen ze zeker voor verandering kiezen.

Een ander aspect van veiligheid is dat in veel bedrijven, bij de aansturing van medewerkers, het accent ligt op het corrigeren van fouten. Het ligt misschien ook aan onze volksaard. Wij zijn niet sterk in complimenteren, bekritisieren gaat ons beter af. Bij complimenteren krijgt de uitdeler, of de ontvanger (soms beiden) al snel een rood hoofd, maar op- of aanmerkingen geven we zonder blikken of blozen. Een managementstijl waarbij het accent ligt op instrueren, controleren en corrigeren leidt onherroepelijk tot medewerkers die zich afhankelijk en passief opstellen. Ze denken niet mee en voelen zich onveilig bij iedere verandering.

De strakke manier waarop veel bedrijven georganiseerd zijn, is ook dodelijk voor de veranderingsgezindheid. Taken staan beschreven in Taak- en functieomschrijvingen. Als dat gedetailleerd uitgewerkt is, werkt het star denken in de hand. Mensen worden aangesproken op de uitvoering van hun taken. Ze mogen daar niet van afwijken, want dan komen ze op het terrein van een ander. Dus houdt men zich aan de aangegeven taak. Als er wat anders van ze verlangd wordt is dan ook het antwoord: "Dat is mijn taak niet." Werkgevers proberen dat te ondervangen door in Taak- en Functieomschrijvingen een algemene passage op te nemen in de trend van: "En verder alle voorkomende werkzaamheden". In het beleven van de medewerkers en hun dagelijkse praktijk

maakt dat echter weinig uit.

Voor de indeling van een bedrijf in verschillende afdelingen geldt dat nog sterker. Waag het als lijnmanager niet om je teveel met de personeelsafdeling te bemoeien, of waag het als personeelsfunctionaris niet om je met het lijnmanagement te bemoeien. Ieder werkt op het afgebakende terrein. Niet zelden ervaart de ene afdeling de andere als lastig, soms is er zelfs sprake van concurrentie tussen verschillende afdelingen. Een bekend fenomeen is dat afdelingen hun takenpakket willen uitbreiden, hetgeen dan weer ten koste gaat van andere afdelingen. Ongemerkt, of bewust, ontstaat een klimaat dat afdelingen verdedigingsmuren optrekken en als eilanden in de organisatie fungeren. Ze zijn volledig naar binnen gericht. De focus ligt uitsluitend op het eigen takenpakket en met de rest willen ze zo min mogelijk te maken hebben.

Verandering in bestaande Taak- en functieomschrijvingen aanbrengen is vaak niet eenvoudig. Wat zijn de consequenties voor de medewerkers? Is het taakverrijking, of taakverarming? Wat betekent het voor de beloning? Wat zijn de consequenties voor de rest van de organisatie? Aanpassen van het organogram heeft nog meer voeten in de aarde, omdat er meer medewerkers en leidinggevenden bij betrokken zijn. Voor je het weet zit je weer in een reorganisatie. Als het uiteindelijk allemaal geregeld is, is het een compromis en zijn de marktomstandigheden al weer anders.

Mijn stelling is dus dat het gebrek aan veranderingsgezindheid niet aan de medewerkers ligt, maar is veel meer het gevolg van onze manier van bedrijfsvoering. Om flexibel op steeds snellere marktontwikkelingen in te spleen zijn rigoureuze maatregelen nodig. Het vereist een andere benadering en denkwijze. We moeten naar een totaal ander concept.



## WAAR GAAN WE NAAR TOE

Een bedrijf moet zich blijven vernieuwen om de aansluiting met de markt te houden en de concurrentie voor te blijven. Een dynamisch bedrijf is dus continue aan veranderingen onderhevig. Dit moet niet schoksgewijs gaan, door middel van reorganisaties. Nee, het moet een natuurlijk proces zijn. Het bedrijf moet flexibel worden als een levend organisme, dat zich moeiteloos aanpast aan nieuwe omstandigheden. Het moet als het ware veranderen van vast naar vloeibaar.

Iedereen, van hoog tot laag, moet er volledig van doordrongen zijn dat marktgerichtheid en flexibiliteit absoluut noodzakelijk zijn. Het bedrijf dat hierin excelleert is de matchwinnaar. Dat besef moet verankerd worden in de organisatie.

Het begint met het vastleggen van de visie, de missie en de cultuur.

### *VISIE*

De visie is duidelijk. In een steeds sneller veranderende samenleving moet een bedrijf dat wil excelleren in staat zijn om nog sneller de bakens te verzetten. Dat vergt een enorme alertheid om kansen en bedreigingen snel te onderkennen en een enorme flexibiliteit om er direct op in te spelen.

### *MISSIE*

Vanuit deze brede visie wordt een missie voor het bedrijf geformuleerd. Een kernachtige beschrijving waarin naar voren komt wat het bedrijf wil voor welke markt en hoe men dat wil bereiken.

Elementen die er in naar voren moeten komen zijn:

- welke markt willen we bedienen
- wat willen we bereiken
- hoe denken we dat te realiseren

Het is van groot belang dat deze missie eenvoudig kernachtig en doordacht is. Ze speelt een cruciale rol bij de communicatie en de hele bedrijfsvoering wordt erop aangepast, anders zijn het alleen maar mooie woorden. Natuurlijk moet een missie niet het nieuwe harnas worden. Je formuleert hem niet voor een week, maar verwacht dat hij meerdere jaren mee gaat. Toch moet je hem regelmatig herijken om starheid te voorkomen.

### *CULTUUR*

Een ander belangrijk aspect om bij stil te staan is de gewenste cultuur in het bedrijf. Onder cultuur wordt verstaan: "Het gangbare stelsel van waarden en normen". Ja, omschrijf dat maar eens. Daar kun je je dagen mee vullen. Wat streef je naar? Onderling respect, openheid, gelijkwaardigheid, competitie, volgzzaamheid, initiatief, klantgerichtheid, medewerkers klein houden of laten groeien, zakelijk of familiair, uitbundig, of ingetogen? Wat wil je als bedrijf en wat betekent dat voor het gedrag van alle dag? Moeilijk om onder woorden te brengen. Toch buitengewoon belangrijk. Het vormt samen met de missie de basis van het bedrijf. Een eenvoudiger insteek is om aan te geven wat de belangrijkste waarden binnen de organisatie zijn. Veel moeilijker is om je daar naar te gedragen en om elkaar daar op aan te spreken. Kies er daarom niet te veel. Beter één of twee, waar dan ook naar gehandeld wordt, dan tien die niemand herkent in de dagelijkse praktijk. Want ook hiervoor geldt dat je het in die dagelijkse praktijk moet ervaren, anders is de gewenste cultuur een papieren farce. Het zal duidelijk zijn dat cultuur niet van de een op de andere dag tot stand komt. Het is iets wat zorgvuldig opgebouwd wordt. Het is net als met vertrouwen, het komt te voet en gaat te paard. Voor veel onderwerpen, maar zeker voor deze geldt dat de bedrijfsleiding het goede

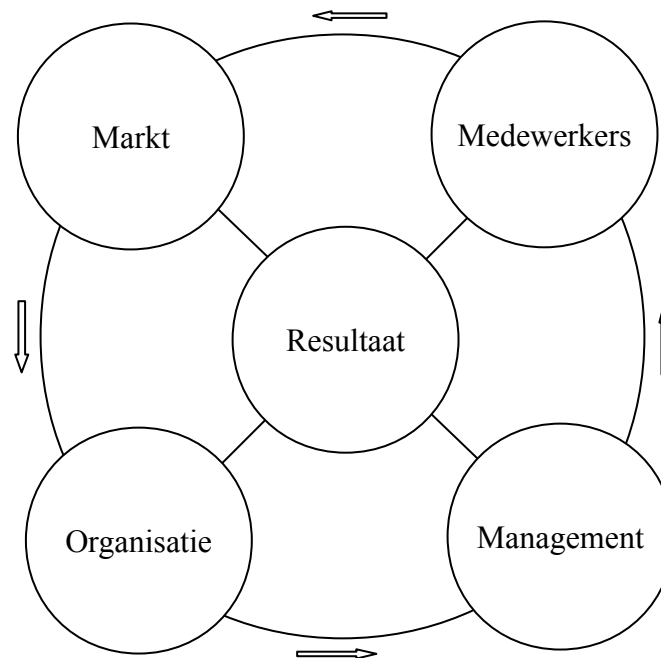
voorbeeld moet geven. Je krijgt tenslotte wat je geeft.

Tot zover is het een verhaal. Een verhaal dat iedere medewerker moet kennen, sterker nog, iedereen moet er van doordrongen zijn. Dat verhaal wordt pas realiteit als iedereen aan den lijve ondervindt dat het in de dagelijkse praktijk ook zo is. De hele bedrijfsvoering moet hier op aangepast zijn. Dat geldt natuurlijk voor alles wat je als bedrijf of ondernemer wilt. Het gaat er om dat je een duidelijke koers voor ogen hebt en daar in alle aspecten van de bedrijfsvoering rekening mee houdt. Natuurlijk is de invulling afhankelijk van het soort bedrijf, maar de basisprincipes zijn overal gelijk.

## SUCCEFACTOREN

We zeggen vaak dat de resultaten zijn sterk afhankelijk van de marktsituatie, maar is dit wel zo? We hebben steeds meer te maken met wisselende marktsituaties. Dat die veranderen is een vast gegeven geworden. We weten dus dat ze veranderen, waarbij het steeds moeilijker wordt om te voorspellen hoe ze veranderen. Het succes van het bedrijf hangt dus af van het vermogen dat ze heeft om op, soms onvoorspelbare, veranderingen in te spelen. Er gebruik van te maken, ook al lijken ze in eerste instantie negatief. Iedere medaille heeft twee kanten, of om met Cruyff te spreken: "Ieder nadeel heb sen voordeel." Dat vereist alertheid en creatief denken van het management. Zij moeten de veranderingen aan zien komen, onderkennen wat de positieve kanten zijn en bepalen hoe daar zo goed mogelijk gebruik van gemaakt kan worden. Een ander vereiste is dat de organisatie flexibel is en dat de medewerkers veranderingsgezind zijn.

Het succes van een bedrijf hangt dus af van 4 factoren, die met elkaar samenhangen. Het zijn de markt, de medewerkers, het management en de organisatie.



### De markt

Het bedrijf bestaat bij de gratie van de markt, zonder klanten geen bedrijf. De hele bedrijfsvoering is afgestemd op de klant, die moet goed bediend worden. Wat zijn onze doelmarkten en hoe willen we ons hier, rekening houdend met je concurrentiepositie, op positioneren? Daar draait het om. Afhankelijk van die keuze stem je de bekende vier P's af.

- product
- prijs
- plaats (distributie)
- promotie

### Organisatie

Natuurlijk moeten binnen het bedrijf de werkzaamheden goed en efficiënt georganiseerd zijn. Alle

taken moeten duidelijk zijn en uitgevoerd worden. De interne communicatie moet goed gestroomlijnd zijn en er moet goed samengewerkt worden.

### Medewerkers

Inzet en kwaliteit van de medewerkers zijn eveneens bepalende factoren voor het succes. Zij voeren immers het primaire proces uit dat bepalend is voor de waardering die de markt voor het product heeft.

### Management

De kwaliteit van het management is natuurlijk ook een bepalende factor. Zij moeten de goede marketing- en organisatiebeslissingen nemen. Zij moeten de juiste medewerkers aanstellen en zijn verantwoordelijk voor het goed inwerken en begeleiden van deze medewerkers. Zij bepalen de sfeer en de cultuur

Niet voor niets staat in dit schema het resultaat centraal. Daar gaat het allemaal om. Om het maximale resultaat te halen moeten de vier succesfactoren volledig op elkaar afgestemd zijn. Bij iedere genomen marketingbeslissing moet men zich afvragen wat de consequenties voor de organisatie, de medewerkers management zijn.

We willen een dynamische, marktgerichte en flexibele bedrijfsvoering, wat betekent dat voor de vier succesfactoren? Dat werken we in de volgende hoofdstukken verder uit.

Hoe bereiken we deze ideale situatie? Daar is helaas nog één reorganisatie voor nodig, maar dat is dan wel de laatste.

## MARKT

Dit wordt misschien een teleurstellend hoofdstuk, omdat ik niet op de diverse marketingtechnieken in ga. Hier is genoeg literatuur over en ik ga uit van een bestaand bedrijf dat al een bepaalde markt bewerkt. Ze heeft één of meerder product-marktcombinaties. Ze positioneert zich op een bepaalde manier en heeft een daarop aangepaste marketingmix.

Het is voor marketeers allemaal vanzelfsprekend, maar voor veel medewerkers is het abacadabra. Dat moet veranderen. Begrijp me goed, ik pleit er niet voor dat iedereen marketeer moet worden, integendeel, maar iedereen moet de basisprincipes kennen en vooral de keuzes die het bedrijf daarin maakt. Weet iedereen wat het product van het bedrijf is?

*In een groothandel van dierengeneesmiddelen denkt men op de werkvloer dat het product de verschillende geneesmiddelen zijn die in de schappen liggen. De bedrijfsleiding heeft het product gedefinieerd als: "De dierenartsen ondersteunen bij het bevorderen van het welzijn van dieren".*

*Een wereld van verschil, die soms tot totaal verschillende afwegingen leidt. In het magazijn richt men zich bijvoorbeeld volledig op het tijdig verzenden van de geneesmiddelen. Voorlichtingsmateriaal, folders, ondersteunend materiaal voor lezingen e.d. Worden door hen als vervelende bijkomstigheden ervaren, die geen enkele prioriteit hebben.*

Iedere medewerker moet weten wat de marketingstrategie en de productplus van het bedrijf is en iedereen moet ook weten wat het belang van zijn bijdrage daaraan is. Daarbij is iedereen even belangrijk. Voor belangstellenden verwijs ik naar een ander boekje met de titel "Basisprincipes van marketing".

De markt is een belangrijke factor. De hele bedrijfsvoering dient hierop afgestemd te zijn. Mijn stelling is dat het bedrijf, dat het beste op de markt inspeelt, de matchwinnaar is of wordt.

Breng medewerkers op de hoogte en daag ze uit om mee te denken. Hoe kunnen zij het beste bijdragen aan het concept? Alle medewerkers hebben gemeen dat ze de producten van het bedrijf kennen en dat ze consument zijn. Als producent zijn ze een onmisbare schakel in het geheel en als consument zijn ze allemaal ervaringsdeskundige. Bedrijven realiseren zich dat vaak niet. Er worden soms kapitalen uitgegeven aan marktonderzoeken, terwijl men de antwoorden in huis heeft. Moedig medewerkers aan om met nieuwe ideeën te komen. Stel een innovatieprijs in, die jaarlijks uitgereikt wordt. Naast een bokaal bestaat de prijs uit een geldbedrag, een weekendje weg, of iets dergelijks. Leuk om op de nieuwjaarsbijeenkomst uit te reiken. Leg nieuwe ideeën ook aan medewerkers voor. Vraag om hun mening en verbeterpunten.

Veranderingen in de markt moeten vroegtijdig gesignaleerd worden, waarbij de kansen en bedreigingen in kaart worden gebracht en bekeken wordt tot welke aanpassingen dat zou moeten leiden. "Ieder nadeel heb sen voordeel". Dat geldt zeker ook voor marktveranderingen.

Stel dat je een garagebedrijf hebt met een verkoopafdeling en een werkplaats en er komt een economische crisis. Je moet maar afwachten wat de effecten zijn, maar met dalend consumentenvertrouwen kun je met zekerheid voorspellen dat het met de verkoop van nieuwe auto's een stuk minder zal gaan. Afwachten is dus het slechtste wat je kunt doen. Afhankelijk van de bedrijfssituatie zijn er verschillende mogelijkheden om er op in te spelen, bijvoorbeeld

- direct in de organisatie gaan snijden
- prijsstunten om zo snel mogelijk van de voorraad af te komen en de cashpositie te versterken
- het accent verleggen naar kleinere, zuiniger en goedkopere auto's
- extra monteurs aantrekken omdat de vraag naar onderhoud zal toenemen

- zo snel mogelijk kapitaal aantrekken voor toekomstige overnames

Waar het om gaat is dat, als je sneller en beter inspeelt dan je concurrent, jouw overlevingskans het grootst is. Dat klinkt erg defensief, maar is het niet. Als die concurrent wel omvalt en jij niet, geeft dat weer mogelijkheden voor expansie.

Probeer ontwikkelingen dus zo snel mogelijk te herkennen en te vertalen naar kansen en bedreigingen voor de eigen organisatie. Iedereen kan daar een rol in spelen. Medewerkers die contacten met klanten hebben, ontvangen de signalen uit de markt vaak het eerst. Denk aan buitendienst, frontoffice, binnenkomende vragen en klachten. Vraag er steeds naar en luister er naar. Belangrijk is dat de bedrijfsleiding ook contact met de klant blijft houden, anders vervreemdt ze langzaam maar zeker van haar markt.

Als iedereen weet wat de marketingstrategie is en wat hij daar aan bij kan dragen, zijn we al een heel eind. Meedenken en signalen uit de markt oppikken is dan een logische vervolgstap, maar dat gaat niet vanzelf. De bedrijfsleiding moet iedereen blijven prikkelen om met ideeën te komen en vooral ook alle ideeën serieus nemen. Ze moeten zorgvuldig afgewogen worden en de indiener moet te horen krijgen of het uitgevoerd wordt. Zo ja, in welke vorm. Zo nee, waarom niet. In alle gevallen past het om de indiener te bedanken voor het meedenken. Als meer onderzoek, of langere ontwikkelingstijd nodig is, houd de indiener dan op de hoogte en betrek hem er zoveel mogelijk bij. Het is schrijnend om mee te maken dat er in talloze bedrijven goede ideeën op de werkvloer leven, die niet eens meer geopperd worden, omdat men ervaren heeft dat er toch niets mee gedaan wordt. Hierdoor blijven kansen onbenut en het is tekenend voor de betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijf. In veel bedrijven wordt door de leiding ook geklaagd over het gebrek aan betrokkenheid. Klopt helemaal. In veel bedrijven is laat het te wensen over, er heerst een gelaten sfeer op de werkvloer. “Ik doe mijn ding en verder bekijken ze het maar”. Een foute instelling, maar dat ligt niet aan de medewerkers. Natuurlijk werkt iedereen liever bij een bedrijf waar een andere sfeer heerst. Bedenk goed dat de toon altijd door de bedrijfsleiding gezet wordt. Als de sfeer niet goed is ligt daar de sleutel. Managers die klagen over de instelling van medewerkers, klagen over hun eigen onmacht.

Nog even iets over de zorgvuldige afweging. Vaak worden ideeën te snel van de hand gewezen onder het motto: “Leuk idee, maar het is niet uitvoerbaar”. Dat is een makkelijke weg. Daarmee wordt de inbrenger tekort gedaan en worden kansen gemist. Kijk op een creatieve manier naar ideeën.

- wat zijn de sterke punten van het idee, hoe kun je die nog verder versterken?
- wat zijn de nadelen, hoe kun je die opheffen of minimaliseren?

Als er op die manier naar gekeken wordt brengt bijna ieder idee wel wat op.

Goed. We gaan er nu van uit dat iedereen in het bedrijf door heeft dat het bedrijf bestaat bij de gratie van de markt en dat ze kan blijven bestaan als ze die markt op een goede manier blijft bedienen. Cruciaal is ook dat iedereen attent is op signalen uit de markt en beseft dat de markt voortdurend aan veranderingen onderhevig is. Soms gaan die veranderingen langzaam en zijn ze voorspelbaar (door de vergrijzing zullen steeds meer ouderen gaan vliegen), soms zijn ze heel onvoorspelbaar. (door de aanslag op de Twin Towers daalt de belangstelling voor vliegervrezen plotseling). In zijn algemeenheid kun je zeggen dat, mede door de toenemende informatietechnologie, het tempo van de marktveranderingen toe neemt. Dat vraagt veel van het aanpassingsvermogen van bedrijven, daarom pas ik mijn eerder genoemde stelling ook aan in: “Het bedrijf dat het beste op de marktveranderingen inspeelt, is of wordt de matchwinnaar”.

## ORGANISATIE

We organiseren de zaken om chaos te voorkomen. Het werkt regulerend, maar daardoor beperkt het ook. Het nodigt niet uit om over de grenzen van afdelingen heen te kijken, sterker nog, in veel gevallen wordt het gebruikt om dingen tegen elkaar af te zetten. Hoe vaak wordt er op afdelingen niet neerbuigend of zelfs met enige minachting over andere afdelingen gesproken? Hoe vaak wordt bij fouten niet geprobeerd om de schuld bij anderen afdelingen te leggen? Hoe vaak is er zelfs sprake van onderlinge concurrentie tussen afdelingen. De muren om de afdeling hebben iets beschermends, maar beperken de creativiteit en flexibiliteit en belemmeren soms de onderlinge samenwerking. Dat geldt ook voor de gangbare Taak- en Functieomschrijvingen. Het schept duidelijkheid, maar werkt ook in de hand dat iedereen zich uitsluitend op zijn eigen taak richt, zonder oog voor de omgeving of het geheel te hebben. Waag het niet om je op het terrein van de ander te begeven. Dat wordt al snel gezien als bemoeizucht en genadeloos afgestraft. Vraag niet aan een kantoormedewerker om even de prullenbakken te legen. Het staat niet in zijn T&F, daar zijn de schoonmakers voor.

We moeten dus af van een vaste organisatiestructuur en vaste Taak- en Functieomschrijvingen. Het werkt veel te belemmerend en is niet snel aan te passen. Zo'n aanpassing heeft direct weer het karakter van een reorganisatie en daar heb ik al genoeg over gezegd.

De organisatie moet een orgaan zijn dat zich als vanzelfsprekend aan andere omstandigheden aanpast.

### *PROJECTGROEPEN*

Alle dagelijkse werkzaamheden worden ondergebracht in projectgroepen. Deze groepen zijn per definitie tijdelijk. Daarmee zeg ik dus dat alle werkzaamheden per definitie tijdelijk zijn! Indien gewenst kan er nog een onderscheid gemaakt worden tussen lang- en kortlopende projecten. Langlopende hebben een verwachte levensduur van meer dan een jaar. Kortlopende hebben dus een verwachte duur die minder is dan een jaar. Projectgroepen hebben een gemeenschappelijk doel en meerdere leden die daaraan werken, waarvan er één projectleider is. Grotere projecten worden opgedeeld in een aantal deelprojecten, zodat een project beheersbaar blijft.

### *WERKGROEPEN*

Niet dagelijkse werkzaamheden, die min of meer ad hoc zijn worden ondergebracht in werkgroepen. Deze werkgroepen hebben uiteraard ook een gemeenschappelijk doel en meerdere leden, waarvan er één voorzitter is.

### *POOLS*

Alle medewerkers maken deel uit van een bepaalde pool. Er is een pool van specialisten en een pool van generalisten. Specialisten hebben specialistische kennis en vaardigheden die voor bepaalde projecten noodzakelijk zijn. Zij hebben die kennis en vaardigheden verkregen door meerdere jaren specialistische opleiding en/of ervaring. Generalisten hebben die kennis en vaardigheden niet, maar zijn breder geïntereerd, zodat ze moeiteloos voor meerdere projecten inzetbaar zijn. Zij hebben een bepaald ontwikkelingsniveau waardoor ze snel in een project in te werken zijn. Projectleiders en werkgroepvoorzitters zijn per definitie generalisten. Zij zijn in principe voor ieder project of werkgroep inzetbaar. Zij moeten niet gehinderd worden door specialistische kennis en zich volledig kunnen richten op het managen van een (deel)project en/of het voorzitten van een werkgroep.

## *SPECIALISTEN EN GENERALISTEN*

Er is dus een pool van specialisten en een pool van generalisten. Binnen een pool kunnen er verschillende geledingen zijn.

Binnen een pool van generalisten onderscheiden we bijvoorbeeld:

- aankomend generalisten
- generalist A (is inzetbaar in minimaal 3 deelprojecten)
- generalist B (is inzetbaar in minimaal 6 deelprojecten)
- generalist C (is ook als projectleider of werkgroepvoorzitter inzetbaar)

Binnen een pool van specialisten zijn er bijvoorbeeld:

- aankomend specialist
- specialist A (MBO niveau)
- specialist B (HBO niveau)
- specialist C (WO niveau)

Dit indelingen zijn natuurlijk afhankelijk van het soort organisatie. Het is ook mogelijk om meerdere pools te maken. Bijvoorbeeld een voor productie medewerkers en een voor administratieve medewerkers. Maar wees voorzichtig, het principe is hoe meer pools hoe minder flexibel.

## *DE WERKING*

Iedere pool heeft een coördinator. Hij coördineert de inzet van medewerkers en helpt ze bij hun persoonlijk ontwikkelingsplan.

Project- en werkgroepen worden bemenst door specialisten en generalisten. De bedrijfsleiding bepaalt in samenspraak met de poolcoördinator wie de leiding krijgt van een bepaalde (deel)project- of werkgroep en hoe groot de standaard bezetting is. De coördinator bepaalt in samenspraak met de projectleider welke medewerkers aan het project gaan werken. Waar mogelijk wordt rekening gehouden met de voorkeur van medewerkers. Medewerkers kunnen gelijktijdig in meerdere groepen zitten. Zo kan iemand bijvoorbeeld 2 dagen in de week in projectgroep A, 2,5 dagen in projectgroep B en nog 0,5 dag in werkgroep C zitten. Ook is het mogelijk dat iemand gelijktijdig projectleider van project A is en deelnemer van project B. Dit kan volgende week weer anders zijn. Het vergroot de flexibiliteit, geeft taakverrijking en ontwikkelingsmogelijkheden Door afwisselende samenwerkingsverbanden kijkt iedereen over de schutting en wordt het gevoel, dat je allemaal aan hetzelfde doel werkt, versterkt. Bij ziekte, vakanties e.d. kan er snel geswitcht worden.

## *TAAK- EN FUNCTIEOMSCHRIJVINGEN*

Er bestaan geen specifieke Taak- en Functieomschrijvingen. Voor ieder (deel)project heeft de bedrijfsleiding een projectopdracht opgesteld. Binnen ieder project bepaalt de projectleider wat de deeltaken zijn en hoe die verdeeld worden. De projectleider is verantwoordelijk voor de voortgang van het project. Iedere deelnemer is verantwoordelijk voor de uitvoering van de deeltaken die hij binnen het project vervult. De bezetting van een project kan per dag wijzigen. Als bijvoorbeeld de vraag toeneemt, wordt de doelstelling aangepast, evenals de benodigde bezetting. Als cruciale projecten onderbezet dreigen te raken door ziekte, worden er andere deelnemers ingezet. Ad hoc aanpassing van de bezetting kan in overleg met de poolcoördinator. Over structurele aanpassing van de bezetting besluit de bedrijfsleiding.

## *BEOORDELINGSSYSTEEM*

Beoordeling is in veel bedrijven een vastgestelde procedure en daarmee verworden tot een rituele dans die jaarlijks plaats vindt. Het neemt af en toe belachelijke vormen aan. Leidinggevenden



moeten hun mening over een medewerker vastleggen. Soms moet het zelfs eerst met een hogere manager besproken worden, voordat het met de medewerker zelf besproken wordt. Hoe dan ook, er blijven een aantal aandachtspunten over voor de medewerker. Als daar serieuze begeleiding op plaats vindt (wat lang niet altijd het geval is) en deze aandachtspunten verbeteren, scoort hij in de volgende beoordeling hoger. Als dat effect in de hele organisatie optreedt, wordt de gemiddelde beoordeling steeds hoger. Omdat de beoordeling gekoppeld is aan beloning, worden daardoor de loonkosten hoger. Als dat effect te sterk wordt, is het tijd om een nieuw beoordelingssysteem in te voeren en beginnen we met z'n allen aan een nieuwe dans.

Het is ook nog vaak een spannende dans. De beoordeelde is gespannen om te horen hoe het oordeel is en de beoordelaar is gespannen over de vraag hoe hij het nu het beste kan vertellen. Het is te gek voor woorden. Als iemand tijdens een beoordelingsgesprek over zijn functioneren iets nieuws hoort, is dat een groot verwijt aan het adres van de beoordelaar. Als leidinggevende moet je je realiseren dat er meerdere wegen naar Rome leiden. Jouw manier van succes behalen is er maar één van. Probeer niet om van medewerkers klonen van jezelf te maken. Kijk naar hun individuele kwaliteiten. Soms is het nodig om hun te wijzen op hun tekortkomingen en het accent te leggen op hun verbeterpunten. Meestal is het veel effectiever en motiverender om te focussen op hun sterke punten en te kijken hoe daar nog beter gebruik van gemaakt kan worden. Als je gedrag ziet van een medewerker waarvan je denkt “dat zou ik anders doen”, is dat geen reden om in te grijpen, daar kun je je leven mee vullen en het zijne mee verpesten, want iedereen doet het op zijn manier omdat dat de manier is die bij hem past. Als je, in jouw ogen, afwijkend gedrag ziet, moet je je steeds afvragen of het echt belangrijk is om iets aan te doen of niet. Als je het niet belangrijk genoeg vindt om iets aan te doen, dan laat je het gaan. Dat betekent ook dat je er naar verloop van tijd niet meer op terug komt, ook niet bij een beoordelingsgesprek. Een leidinggevende faalt verschrikkelijk als hij op een gegeven moment kritiek op iemands functioneren heeft en dat duidelijk maakt met voorbeelden uit het verleden waar hij toen niets van gezegd heeft. Als je gedrag tegen komt wat je als leidinggevende niet acceptabel vindt, dan spreek je de betrokkene daar direct op aan. Je wilt immers dat het gedrag verandert. Door het direct bespreekbaar te maken krijgt de medewerker ook direct de kans om zich aan te passen. Het kan dus niet zo zijn dat een medewerker tijdens een beoordelingsgesprek voor het eerst hoort dat er kritiek op zijn functioneren is.

Beoordeling is gewoon een continue proces. We beoordelen allemaal altijd. In de werksituatie behoort de beoordeling zich beperken tot het functioneren van iemand. Het doel is om het functioneren te verbeteren. Als het optimaal is moet de verbetering zich richten op functieverbreding, verdere specialisatie, of doorgroei buiten de organisatie. Als er dingen gebeuren die niet goed zijn, moet dat direct besproken worden. Maak duidelijk wat er niet goed was en vooral waarom niet. Als dat duidelijk is laat de medewerker dan aangeven hoe hij in het vervolg met zo'n situatie om denkt gaan. Als dat onvoldoende is zul je hem nog iets verder moeten instrueren en natuurlijk uitleggen waarom het beter is om het zo te doen.

In de nieuwe organisatie schaffen we het traditionele beoordelingssysteem af. Projectleiders rapporteren periodiek aan de bedrijfsleiding over de voortgang van het project. Daarnaast rapporteren ze aan de poolcoördinator hoe iemand binnen het project functioneert. Zij bepalen ook wanneer iemand een volwaardig projectmedewerker is. Uiteraard wordt deze rapportage eerst met de medewerker besproken. Deze informatie wordt gebruikt voor het persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerker.

### *PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN (POP)*

De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn persoonlijke ontwikkeling. Hij maakt hiervoor een plan. Met de poolcoördinator wordt periodiek afgestemd over de ondersteuning vanuit het

bedrijf en de voortgang van het POP. Het POP richt zich eerst op de vraag hoe de medewerker zich binnen een project kan ontwikkelen tot een volwaardig lid. Daarna komt aan de orde voor welke andere projecten hij geschikt gemaakt kan en wil worden. Kortom de weg van nieuweling tot generalist C of specialist C wordt stap voor stap uitgewerkt in het POP. Interne- en externe opleidingen kunnen daar een rol bij spelen. Als het hoogst haalbare niveau binnen het bedrijf gehaald is kan het POP zich ook richten op een functie buiten de organisatie. Persoonlijke groei moet altijd gestimuleerd worden.

### *MENTOR*

Nieuwe medewerkers krijgen tijdelijk een mentor waar ze voor alle praktische vragen terecht kunnen en die ondersteuning biedt bij het inwerken.

### *BELONINGSSYSTEEM*

De beloningsstructuur moet uiteraard in lijn zijn met het voorgaande.

Leeftijdsschalen zijn uit de tijd. Ouder worden is geen verdienste en al helemaal niet prestatiebevorderend. Dat gaan we dus niet extra belonen. Dienstjarenschalen zijn ook uit den boze. Het belemmert de doorstroming naar ander bedrijven en nodigt uit tot vastroesten. Stel je voor, je bent een werknemer met 20 dienstjaren en je hebt bijvoorbeeld nog 15 jaar te gaan. Je hebt het eigenlijk wel een beetje gezien en je wilt nog wel eens wat anders. Dat kun je je niet permitteren omdat je er qua beloning direct een eind op achteruit gaat. Je begint in het nieuwe bedrijf immers weer met 0 dienstjaren. Dus blijf je maar zitten waar je zit, maar het heilige vuur is er al lang uit. Slecht voor het bedrijf en slecht voor je zelf. Door het systeem van dienstjarenschalen ben je tot in lengte van jaren tot elkaar veroordeeld.

Hoe dan wel?

In ons bedrijf gaat het om specialisten en generalisten. De mate van specialisatie of van generalisatie zijn bepalend voor de inschaling. Een nieuwe generalist start in schaal 1. Hij wordt ingewerkt in de organisatie en binnen een bepaald project. Als hij zelfstandig in dat project kan werken is hij aankomend generalist en komt hij in schaal 2. Als hij generalist A is komt hij in schaal 3. Generalist B betekent schaal 4 en generalist C schaal 5. Voor specialisten gelden dezelfde schalen. Het totaal ziet er bijvoorbeeld dus zo uit:

| <u>Beloning</u> | <u>Generalist</u>    | <u>Specialist</u>    |
|-----------------|----------------------|----------------------|
| Schaal 1        | Nieuweling           | Nieuweling           |
| Schaal 2        | Aankomend generalist | Aankomend specialist |
| Schaal 3        | Generalist A         | Specialist A         |
| Schaal 4        | Generalist B         | Specialist B         |
| Schaal 5        | Generalist C         | Specialist C         |
| Schaal 6        | Directie             |                      |

Generalisten die voor meerdere projecten inzetbaar zijn moeten ook regelmatig van project wisselen, zodat hun kennis en vaardigheden op peil blijven. Als ze dat niet doen kwalificeren ze zich naar verloop van tijd niet meer voor bepaalde projecten en zakken ze terug in de schaal. Zo moeten specialisten hun kennis ook op peil houden om in de schaal te blijven. Daarom is het POP voor iedereen van belang.

*Iemand is generalist A (inzetbaar in 3 deelprojecten, beloning schaal 3). Hij is begonnen in het project uitgaande goederen (magazijn) en zit de laatste paar jaar deels in het project inkomende orders (frontoffice) en deels in het project inkomende betalingen (boekhoudafdeling). Nu komt er*

*een nieuwe automatiseringssysteem voor de uitgaande goederen. Hij gaat in zijn POP opnemen dat hij hiervoor ingewerkt wil worden. In overleg met de poolcoördinator wordt bepaald hoe en wanneer dat gaat gebeuren. Als de medewerker dit niet doet is hij immers straks niet meer inzetbaar voor het project uitgaande goederen en valt hij terug naar de status van aankomend generalist en schaal 2.*

Het systeem prikkelt om veranderingsgezind en multi-inzetbaar te zijn. Als dit, om wat voor reden dan ook, minder wordt, wordt de bruikbaarheid voor de organisatie minder en ook de beloning.

### Winstdelingsregeling

Los van deze vaste beloning ben ik een warm voorstander van een winstdelingsregeling. Het vergroot de betrokkenheid met de gang van zaken. Als het goed gaat met het bedrijf, profiteert iedereen daar van mee. Gaat het slecht, dan heeft het bedrijf een kostenpost minder. Het moet wel een rechtvaardige regeling zijn, bijvoorbeeld voor iedereen hetzelfde percentage van het jaarinkomen.

### Prestatiebeloning

Verder moet de bedrijfsleiding de ruimte hebben om eenmalige extra beloningen te geven als er bijzondere prestaties zijn verricht. Wat mij betreft kan dat in de vorm van geld, aandelen, verlof, of reises. Het maakt niet uit, als die ruimte er maar is.

### Secondaire beloning

Niet onbelangrijk. Laten we eens beginnen met belangstelling tonen voor iedereen. Het gaat natuurlijk niet om belangstelling tonen, maar vooral om belangstelling te hebben en dit ook te laten blijken. Weet wat er bij de medewerkers speelt, informeer er naar. Naast aandacht is de beste secondaire beloning het uitspreken van waardering. Het kost niets en doet heel veel goed. We zijn zo gewend om de aandacht op fouten en onvolkomenheden te richten dat het complimenteren en vaak bij inschiet. Jammer, want in iedere relatie, werk of privé, doet een compliment wonderen.

Los van prestatiebeloning kan het bedrijf op andere manieren haar waardering laten blijken, denk bijvoorbeeld aan gebruik business-seat, diner- of theaterbon, weekendje weg, etc. Als een medewerker nieuwe medewerkers of klanten aan brengt moet dat beloont worden. Dat geldt ook voor het leveren van innovatieve ideeën, of bijzondere besparingen.

Geef met Pasen een ei, met Sinterklaas een letter en met Kerst een pakket. Geef met verjaardagen een bloemetje. Zorg voor een goede regeling voor jubilarissen.

Pas op met vaste bedrijfsuitjes. Het is in het begin leuk, maar naar verloop van tijd gaan steeds meer mensen het als een verplicht nummer ervaren waar ze eigenlijk geen zin in hebben, maar met goed fatsoen niet onderuit kunnen. Je krijgt steeds meer klagers en je doet het als bedrijf nooit goed. Subsidieer liever een personeelsvereniging die dingen voor het personeel organiseert. Zij staan daar het dichtste bij en krijgen veel directer feedback.

Verras medewerkers af en toe. Dat is veel leuker en effectiever dan vaste patronen. Er moet een aanleiding zijn: een afgerond project; de start van een nieuw project; een lustrum; veel betere resultaten dan gepland; het binnen halen van de zoveelste klant; een mijlpaal in de omzet; noem maar op. De verrassing kan vele vormen hebben, zoals: een traktatie; een bloemetje voor thuis; een cadeau(bon); een ontbijt, lunch of diner; een voorstelling; een reisje; een clinic; een extra vrije dag; het maakt niet uit.

## COMMUNICATIE

Communicatie is natuurlijk van groot belang. Het belangrijkste is wat mij betreft het klimaat. Is men betrokken genoeg om mee te denken en met suggesties te komen? Voelt men zich veilig genoeg om

ook kritische kanttekeningen te plaatsen? De bedrijfscultuur is hier de bepalende factor. Als dat goed zit zullen er niet gauw communicatieproblemen ontstaan.

Uiteraard is het ook van belang om regulair overleg te hebben. Niet te lang, wel effectief. Geen notulen, wel een afspraken lijstje (wie doet wat en wanneer). Binnen ieder deelproject is er regelmatig projectoverleg, gericht op de voortgang van het project. Zo ook tussen projectleider en zijn deelprojectleiders en tussen directie en projectleiders en poolcoördinatoren. Werkgroepvoorzitters rapporteren individueel aan de directie. De projectleiders en projectdeelnemer hebben periodiek een individueel gesprek over het persoonlijk functioneren. Iedereen heeft een periodiek (bijvoorbeeld eens per half jaar) gesprek met zijn poolcoördinator over zijn Persoonlijk Ontwikkelingsplan.

Binnen het bedrijf moet er een goed medium zijn om iedereen op de hoogte te houden van de ontwikkelingen binnen het bedrijf en behaalde successen. Dat medium kan variëren van het prikbord tot een eigen bulletin, of intranet. Echt belangrijke dingen vragen om een bijeenkomst.

Een nieuwjaarsbijeenkomst met een terug- en vooruitblik en eens per kwartaal een bijeenkomst waar iedereen op de hoogte gebracht wordt van de kwartaalresultaten is ook een prima manier om medewerkers betrokken te houden.

Los van deze vaste patronen is ad hoc overleg natuurlijk altijd mogelijk, mits het een duidelijk nut heeft.

Nu we de grove contouren van de interne communicatie behandeld hebben, staan we nog even kort stil bij de externe communicatie. Natuurlijk moet er ook gecommuniceerd worden met bijvoorbeeld klanten, overheden, brancheorganisaties, de buurt, etc. Dit is uiteraard sterk afhankelijk van het bedrijf en de specifieke omstandigheden. Hier gaan we niet verder op in. Waar het om gaat is dat ieder bedrijf zijn stakeholders in kaart brengt en bepaalt hoe ze daar mee wil communiceren.

Tot zover het hoofdstuk organisatie. Begint het al een beetje vorm te krijgen?

Denk nu niet gelijk: “Leuk idee, maar niet haalbaar”. Denk even terug aan het hoofdstuk De markt en wat daar over het zorgvuldig afwegen van ideeën stond. Kijk er op een creatieve manier naar:

- wat zijn de sterke punten, hoe kun je die nog verder versterken?
- wat zijn de nadelen, hoe kun je die opheffen of minimaliseren?

De voordelen zijn evident. Medewerkers zijn marktgericht, worden multi-inzetbaar en zijn gericht op persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie. Men leert veel van elkaar in verschillende samenwerkingsverbanden. Er is taakverrijking en de flexibiliteit is enorm.

## MEDEWERKERS

Alle medewerkers worden dus ingedeeld in deze twee groepen: generalisten en specialisten.. Generalisten zijn medewerkers die voor meerdere taken inzetbaar zijn. Specialisten bezitten speciale vakkennis met betrekking tot een specifieke taak. Beiden zijn waardevol. De ene groep door zijn multi-inzetbaarheid en de ander door de noodzakelijke kennis en vaardigheden in een bepaald vakgebied.

Specialist wordt je niet zo maar. Het kan, afhankelijk van de genoten vooropleiding, jaren kosten. Dat geldt echter ook voor generalisten. Hun kennis en vaardigheden gaan minder diep maar zijn juist breder. Het duurt dus ook jaren voordat je een volledige generalist bent.

Voorzitters van werkgroepen, projectleiders en poolcoördinatoren zijn per definitie generalisten. Voor deze taken is organiserend vermogen nodig, maar geen specialistische vakkennis. Integendeel zelfs. Als je te diep in de materie zit vertroebelt dat de blik. Net als generalisten kunnen specialisten deel uit maken van werkgroepen, waarbij ze geen aparte status hebben. In projectgroepen kunnen specialisten een rol spelen bij in het inwerken en opleiden van generalisten. Om zo flexibel mogelijk te blijven is het van belang om het aantal specialisten te beperken, we moeten er echter voor waken dat we niet afhankelijk worden van één bepaalde specialist.

Het bedrijf is een grote pool van generalisten en specialisten, die dagelijks in verschillende werkgroepen en projecten ingezet worden.

## WERVING

Bij de werving kan het bedrijf zich profileren als een aantrekkelijke werkgever. Een dynamisch bedrijf met afwisselend werk en een goede werksfeer, waar hard gewerkt wordt en iedereen mogelijkheden heeft om zich te ontwikkelen. Natuurlijk worden de functie en functie-eisen vermeld. Belangrijk is vooral welke houding of instelling er van de kandidaat verwacht wordt. Bijvoorbeeld openheid, enthousiasme, leerbaarheid, vermogen om samen te werken, flexibiliteit.

In een bedrijf, waar de werksfeer en -omstandigheden goed zijn, is het personeel misschien wel de belangrijkste wervingsbron. Zij weten feilloos wie er in de cultuur past en niemand wil een mislukking introduceren. Beloon medewerkers die geholpen hebben bij de werving van nieuwe mensen.

## SELECTIE

De selectieprocedure richt zich op wederzijdse informatie uitwisseling. De kandidaat presenteert zich en het bedrijf bevrageert hem om een beeld te krijgen of en zo ja hoe, hij past bij de functie. Omgekeerd etaleert het bedrijf zich als werkgever. Visie, missie en cultuur komen ter sprake. In het verlengde daarvan wordt besproken wat er van de kandidaat verwacht wordt en wat de kandidaat van het bedrijf kan verwachten. Natuurlijk moet de kandidaat geïnformeerd worden over het feit dat hij in een pool komt waarbinnen hij zich kan ontwikkelen en dat hij vanuit die pool in diverse projecten ingezet kan worden. Een korte stageperiode kan deel uit maken van de selectieprocedure. Het geeft zowel het bedrijf als de kandidaat de mogelijkheid om elkaar beter te leren kennen.

De selectiecriteria zijn natuurlijk afhankelijk van de bedrijfssituatie. Aan specialisten worden uiteraard inhoudelijke eisen gesteld m.b.t. het vakgebied. Voor generalisten geldt vooral dat ze een brede interesse moeten hebben. Voor beiden geldt dat ze flexibel, veranderingsgezind, leergierig en enthousiast moeten zijn.

Selecteurs moeten zich realiseren dat in veel gevallen eigenschappen belangrijker zijn dan vaardigheden. In de honger om mensen in te lijven die snel inzetbaar zijn, wordt het accent vaak gelegd op opleiding, werkervaring en vaardigheden. Kijk vooral ook naar de eigenschappen van iemand. Het karakter van iemand verander je niet zo maar. Een ras pessimist verandert niet snel in

een vrolijke optimist. Een eigengereid persoon wordt niet zo maar leerbaar, etc. Kijk dus goed of de eigenschappen bij het bedrijf passen. Dat is het belangrijkste. Als iemand vaardigheden tekort komt kun je een redelijke inschatting maken hoeveel tijd het kost om dat bij te spijkeren.

### *AANSTELLING*

Bij aanstelling moet duidelijk gemaakt worden waarom we iemand aangesteld hebben. Wat brengt hij mee voor de baan en wat zijn de aandachtspunten. Hoe denken we zoveel mogelijk gebruik te kunnen maken van zijn sterke punten en welke punten zullen ontwikkeld moeten worden. Het is belangrijk om daar vanaf het begin open over te zijn. Iedereen moet zich realiseren dat dit het begin is van een gezamenlijk ontwikkelingstraject. Dit moet straks de eerste aanzet zijn voor het ontwikkelingsplan van de nieuwe medewerker.

### *INTRODUCTIE*

Dit onderdeel wordt vaak onderbelicht. De nieuwe werknemer moet goed geïntroduceerd worden. Het begint met een presentatie van de visie, missie en de cultuur en vooral de link wat dat voor hem betekent. Wat wordt er van hem verwacht en wat kan hij van ons verwachten? Wat zijn de product/markt combinaties? Wat is onze productplus en wat betekent dat voor onze medewerkers? Uiterst belangrijk dat iedereen daar van het begin af aan goed van doordrongen is.

Na dit algemene deel komt er specifieke informatie over het project waar hij bij ingeschakeld wordt en wordt er een begin gemaakt met het opstellen van het POP.

Dan volgt overdracht naar de projectleider waarbij de conclusies uit de selectieprocedure en het POP doorgenomen worden. Wat zijn de sterke punten waar gebruik van gemaakt kan worden en wat zijn de punten waar aan gewerkt moet worden. Daarna wordt de nieuwe medewerker voorgesteld aan de andere projectleden en direct betrokkenen. Projectleider en medewerker maken samen een op het project gericht inwerkprogramma . Onderdelen daaruit zijn:

- de te nemen stappen om in het project ingewerkt te worden
- hoe de specifieke aandachtspunten te ontwikkelen
- de communicatie
- evaluatiemomenten

Een kopie van het inwerkprogramma gaat naar de poolcoördinator.

Vervolgens krijgt de nieuwe medewerker een mentor. Dat is iemand die ervaring heeft in het project en waar de nieuwe medewerker met alle inhoudelijke of procedurele vragen terecht kan. Van de mentor wordt ook verwacht dat hij zelf initiatief neemt om het inwerken te bevorderen.

### *OPLEIDING*

Er is binnen een project voortdurend sprake van training on the job. Als iemand gekwalificeerd is voor meerdere projecten is het zaak dat hij bij blijft. Hij moet met enige regelmaat van project wisselen, zodat hij de feeling met de verschillende projecten blijft houden en op de hoogte blijft van de nieuwste ontwikkelingen. Als hij binnen het bedrijf niet meer verder komt met zijn ontwikkeling, gaan we hem stimuleren om zich te richten op een carrièrestap buiten het bedrijf. We blijven de ontwikkeling stimuleren. De medewerker is niet gebaat bij stilstand en het bedrijf is niet gebaat bij een medewerker die langzaam maar zeker aan het verzuren is. Dan liever een gezonde doorstroming. Iemand die op deze manier ons bedrijf verlaat zal blijven terugkijken op een mooie periode bij ons en is een wandelende reclame voor ons bedrijf.

## *LEIDING EN BEGELEIDING*

De dagelijkse leiding is in handen van de projectleiders. Zij zorgen voor de taakverdeling en dat medewerkers aan het project ingewerkt, aangestuurd en begeleid worden. De bedrijfsleiding heeft bepaald hoeveel fte's ze ter beschikking krijgen. Het beheer van een pool is in handen van een poolcoördinator. Hij bepaalt, mede naar aanleiding van de vraag van de projectleiders, welke medewerkers waar ingezet worden. Daarnaast faciliteert de poolcoördinator de medewerkers in zijn pool bij hun ontwikkeling.

## *PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN*

Al direct vanaf het begin heeft de medewerker een POP. Hij is hier zelf verantwoordelijk voor. Het is zijn plan, dat gericht is op zijn ambitie en mogelijkheden. Direct vanaf de start wordt er, in overleg met de poolcoördinator, een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. De basis wordt gevormd door de ambitie en mogelijkheden van de medewerker en de aandachtspunten die tijdens de selectieprocedure naar voren gekomen zijn. Later komen daar ook de rapportages van projectleiders en werkgroepvoorzitters bij.

De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling en dus ook voor zijn POP. Als hij nog geen volwaardig projectlid is, is het aan hem om dat wel te bereiken. Hij weet immers van zijn projectleider wat er nog aan schort. Vervolgens moet hij bekijken hoe hij deze vaardigheid het beste kan ontwikkelen, waarbij hij ook om extra begeleiding kan vragen. Als hij zich nog niet kwalificeert voor een volgend project, idem dito. Hoe denkt hij het te gaan bereiken?

De persoonlijke ontwikkeling is dus helemaal zijn eigen verantwoording. Staat er er dan helemaal alleen voor? Nee, natuurlijk niet. De poolcoördinator faciliteert het ontwikkelingsplan van de medewerker. Hij helpt en fungeert als sparringpartner. Daarnaast bepaalt hij in goed overleg welke ondersteuning de medewerker vanuit het bedrijf krijgt in de vorm van extra begeleiding of opleiding, waarbij hij ook aangeeft aan welke wensen het bedrijf niet kan voldoen.

Het POP moet geen ingewikkeld theoretisch verhaal worden. Het gaat om structurering van een praktische en pragmatische ontwikkeling. Door het van het begin af aan bespreekbaar te maken wordt persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd. Bovendien wordt ook direct duidelijk dat de verantwoording uiteindelijk bij de medewerker zelf ligt en dat het bedrijf, waar mogelijk, faciliteert. Het POP kan eenvoudig bestaan uit een standaard lijst die uiteraard voor ieder bedrijf weer anders kan zijn. Zie voor een voorbeeld de bijlage POP achterin dit boek.

In eerste instantie is de persoonlijke ontwikkeling gericht op het bedrijf. Gericht op een verdere generalisatie. Natuurlijk zijn er ook mogelijkheden om zich te ontwikkelen tot specialist, of projectleider.

Als groei in de organisatie niet meer mogelijk is, is het belangrijk om de ontwikkeling te richten op groei buiten de organisatie. Je raakt de medewerker kwijt aan een andere organisatie, maar dat is prima. Hij zal blijvend reclame maken voor het bedrijf dat zijn ontwikkeling gestimuleerd heeft. Het alternatief is een medewerker die nog jaren lang met steeds minder motivatie zijn werk doet.

## *BETROKKENHEID*

Betrek de eigen medewerkers zoveel mogelijk bij de ontwikkeling van de organisatie. Ze zijn van het begin af aan op de hoogte van de visie, de missie, de doelen, de marketingstrategie en de cultuur. Houd ze op de hoogte. Informeer ze over veranderingen, nieuwe doelen en de resultaten. Zet ze in bij werkgroepen. Nodig uit om mee te denken, te praten, maar vooral om mee te doen. Zo kunnen zij zich maximaal ontwikkelen. Daartegenover zijn zij van maximale waarde voor de organisatie. Eigen personeel kan van veel meer waarde zijn dan alleen maar het vervullen van een functie. Ze kunnen een rol spelen bij het werven van klanten. Ze kunnen natuurlijk ook zelf klant

zijn. Ze kunnen een belangrijke rol spelen bij de werving van personeel. Ik ken geen bedrijf waar men op de werkvloer niet een duidelijk beeld heeft hoe dingen beter kunnen. Maak er gebruik van. Neem suggesties over of leg uit waarom het niet kan. In beide gevallen voelt men zich serieus genomen. Bij alle werkgroepen kunnen medewerkers een belangrijke rol spelen. Als ze geen specialist zijn, dan zijn ze wel ervaringsdeskundige. Ze kennen het bedrijf van binnen uit, maar staan ook midden in de samenleving. Ze zijn deels producent, maar vooral ook consument. Ze kennen het consumentengedrag misschien wel beter dan diverse marketeers. Nodig ze uit om mee te denken met innovaties, zoals productontwikkeling, besparingen, verkoop, etc.

### *DIENSTVERBAND*

Om zo flexibel mogelijk te zijn moet het dienstverband ook flexibel zijn. Afhankelijk van het soort bedrijf kun je met verschillende schillen werken. Nieuwe medewerkers werken eerst via een uitzendbureau (flexwerkers). Liefst via een vast bureau dat voldoende kennis heeft van het bedrijf en de cultuur en die weet wat er van de medewerkers verwacht wordt. Daarna volgt een tijdelijke aanstelling van een jaar, dat verlengd wordt zo lang de wet dat toe laat. De laatste stap is een vast dienstverband.

Dit dient twee doelen. In de eerste plaats maakt het bedrijf het statement van flexibiliteit voor iedereen zichtbaar. In de tweede plaats kan er snel ingekrompen worden als er noodgedwongen een stap terug gedaan moet worden. Het moet voor alle medewerkers duidelijk zijn dat dit het enige doel is. Als je geen vaste aanstelling hebt wordt je absoluut niet minder gewaardeerd. Je bent even belangrijk voor de organisatie en valt onder hetzelfde regime van primaire en secundaire beloning. Natuurlijk is er in de buitenste schillen ook plaats voor oproepkrachten, zzp'ers, nul-uren contracten, etc. Gepensioneerde medewerkers kunnen bijvoorbeeld op die manier ook nog flexibel ingezet worden.

### *WERKTIJDEN*

Dit is natuurlijk erg afhankelijk van het soort bedrijf. Het winkelbedrijf heeft te maken met bepaalde openingstijden. Wegenbouwers zijn 7 x 24 uur actief. In zijn algemeenheid geldt dat bij een flexibele organisatie ook flexibele werktijden passen. Het is natuurlijk geen doel op zich, het moet wel praktisch blijven.

In een organisatie waar mensen gelijktijdig in meerdere projecten kunnen werken, passen ook heel goed parttimers. Voor een flexibel bedrijf is het belangrijk dat parttimers ook flexibel inzetbaar zijn. Minder uren werken is geen probleem, maar nooit op bepaalde dagen beschikbaar zijn, is dat misschien wel. Medewerkers moeten zich aanpassen aan het project en niet omgekeerd. Voor parttimers moeten we afhankelijk van het soort bedrijf, een beschikbaarheidseis stellen. In een callcenter dat 7 x 24 uur bemand is, is het heel normaal dat iemand die 25 uur per week werkt, 40 uur per week beschikbaar moet zijn. Dat wil zeggen dat de werkgever hem 25 uur kan inroosteren binnen de opgegeven 40 uur beschikbaarheid. Los daarvan kan er de eis gesteld worden dat je minimaal 1 zaterdag of zondag per maand beschikbaar moet zijn. Het is dan wel zaak dat de inroosting een paar weken van tevoren bekend is, anders is het voor de medewerker vrijwel onmogelijk om nog privéafspraken te maken.

### *WERKPLEKKEN*

Ook dit is natuurlijk weer erg afhankelijk van het soort bedrijf en de specifieke werkzaamheden. In principe heeft niemand een vaste werkplek. Soms is het belangrijk dat medewerkers aan een bepaald project bij elkaar zitten. Als je 20 uur per week aan dat project werkt staat je werkplek dus voor die 20 uur dus vast. Voor andere projecten is het misschien mogelijk om van huis uit te



werken. Voor mensen die, om wat voor reden dan ook, liever op het bedrijf werken zijn daar plaatsen beschikbaar.

Mensen die een bureau nodig hebben, hebben in principe ook geen vaste plek. Ze hebben een aan hun toegewezen eigen ladenblok, een eigen mobiele telefoon en een laptop. Daarmee kunnen ze naar één van de beschikbare bureaus gaan.

Het bedrijf is op deze manier eigenlijk één grote leer- en werkplek. Behalen van de bedrijfsdoelen en de persoonlijke doelen gaan zoveel mogelijk hand in hand. Het grote verschil met andere al langer bekende leer- werkplekken is dat hier niet gaat om stageplaatsen, maar volwaardige werkplekken, met het daarbij behorend inkomen.

Jobrotatie en taakverrijking zijn in deze organisatie vanzelfsprekend. Het kost natuurlijk extra tijd om medewerkers inzetbaar te maken en te houden voor meerdere projecten. Maar die tijd wordt ruimschoots terugverdiend. Bij ziekte of extra drukte kan de bezetting snel aangepast worden, zodat de primaire processen nooit stagneren. Als de markt in korte tijd ingrijpend verandert, kan er direct op ingespeeld worden. Bestaande projecten worden op een lager pitje gezet, of opgeheven en er komen nieuwe projecten voor in de plaats. Iedereen is veel marktbewuster en er is meer betrokkenheid bij het bedrijf. De hokjesmentaliteit is weg en het onderlinge begrip voor elkaars werkzaamheden is veel groter. Meedenken in het project, maar ook binnen de hele organisatie, wordt makkelijker, omdat met met meerdere aspecten van het bedrijf te maken heeft. De motivatie zal hoger liggen en er is een gezonde doorstroming.

## MANAGEMENT

Managen is in de grond niets anders dan dingen gedaan krijgen door anderen. Sommige managers menen daarbij te kunnen volstaan door het geven van een opdracht en het controleren van de uitvoering. Gek hè. Als diezelfde manager een nieuwe DVD-speler koopt, verdiept hij zich eerst in de gebruiksaanwijzing, maar van de gebruiksaanwijzingen van mensen trekt hij zich niets aan.

Ieder mens heeft zijn eigenaardigheden, zijn sterke en zwakke punten en ook zijn eigen gebruiksaanwijzing. Als je dingen van hem gedaan wilt krijgen, moet je je in die gebruiksaanwijzing verdiepen en er rekening mee houden. De één heeft liever een opdracht. De ander moet eerst de context kennen, voordat hij er goed mee uit de voeten kan. Nog een ander heeft veel meer behoefte aan meedenken en komt dan tot de beste uitvoering. Verdiep je als manager in je mensen en speel in op hun behoeften. In de werksfeer gebeurt dat veel te weinig. De motieven van medewerkers worden genegeerd en dat gaat ten koste van de motivatie. Eigenlijk te bizar voor woorden. Iedereen is bezig met de behoeften van de klant. Hoe kunnen we daar op een goede en winstgevende manier op inspelen? Van iedereen in de organisatie wordt klantgericht denken en handelen verwacht, maar wie houdt rekening met de behoeften van de medewerkers? Het antwoord is simpel, de goede manager doet dat. Hij weet als geen ander dat je mensen niet kunt motiveren, maar dat ze wel motieven hebben. Door in te spelen op deze motieven vergroot hij de betrokkenheid van de medewerkers, hetgeen bijdraagt aan maximaal presteren. Voor meer informatie over het boeiende vak van manager verwijs ik naar het boekje “Basisprincipes van inspirerend managen”. Wat mij betreft verplichte lectuur voor iedere manager.

Als je gekwalificeerd bent als projectleider, wil dan nog niet zeggen dat je ook een project hebt. Het wil alleen zeggen dat je, evenals alle andere gekwalificeerde projectleiders, een Generalist C bent die in schaal 5 zit. Afhankelijk van de situatie van het moment, heb je de leiding over een project, of misschien meerdere projecten. Het kan ook zijn dat je even zonder project zit. Ook is het mogelijk dat je projectleider bent van project A en tevens deelnemer van project B. Het management is dus een wisselende groep die bestaat uit de directie, poolcoördinatoren en de op dat moment fungerende projectleiders, eventueel aangevuld met werkgroepvoorzitters.

Managers zijn niet beter dan medewerkers. Ze hebben alleen een andere taak en andere verantwoordelijkheden. Ze zijn even onmisbaar als medewerkers. En evenals medewerkers heb je goede en minder goede managers. Door hun taak en verantwoordelijkheden zijn de managers wel bepalend voor de koers en de cultuur van het bedrijf. In het kader van dit boek richt ik me op de projectleiders (PJ), die een aantal belangrijke functies heeft.

### *BRUGFUNCTIE*

De PJ vormt de brug tussen de projectleden en het hogere echelon. Hij staat met één been in zijn groep en met het andere been in het hogere echelon. Hij heeft commitment naar beide groeperingen. Hij informeert zijn medewerkers en vertaalt het bedrijfsbeleid naar zijn groep, omgekeerd geeft hij belangrijke signalen die uit zijn groep komen door naar het hogere echelon, zodat die weet wat er op de werkvloer speelt. Dit klinkt logisch, maar kan heel moeilijk zijn. De PJ is in dat opzicht een evenwichtskunstenaar. Hij vertoont zijn kunsten in de spotlight op het slappe koord zonder vangnet. Ik ben helaas veel managers tegengekomen die deze brugfunctie niet goed vervullen. Sommigen staan met beide benen in het hogere echelon. Ze zijn gericht op hun eigen carrière en zien de medewerkers slechts als middel. Hun botte manier van leidinggeven is kenmerkend. Het bedrijfsbeleid wordt niet vertaald naar de groep, maar één op één, meestal in de vorm van opdrachten, doorgegeven. Goede ideeën komen altijd van hen en nooit vanuit de groep. Het omgekeerde zie je ook regelmatig. Managers die met beide benen in hun groep zijn gaan staan. Zij zetten zich (soms openlijk) af tegen het bedrijfsbeleid en vormen een verbond met hun

medewerkers. Ze creëren een sfeer van saamhorigheid in de groep en doen de dingen op hun manier.

Managers of PL's die, om wat voor reden dan ook, de cruciale brugfunctie niet goed vervullen zijn volstrekt ongeschikt voor hun functie en op termijn een bedreiging voor de organisatie. Zij maken van de groepen waaraan ze leidinggeven eilanden in de organisatie, die op termijn helemaal op drift raken. Niet hun schuld, maar absoluut die van de manager.

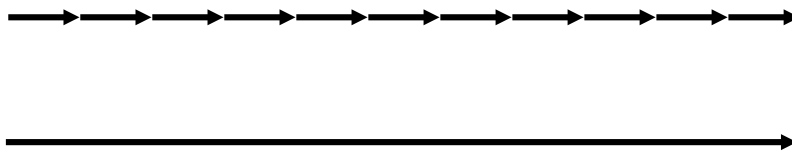
### *ORGANISATIE*

De organisatie van het project is in handen van de PL. De projectomschrijving en de doelstellingen komen van de directie, evenals het aantal medewerkers (FTE's) dat de projectleider tot zijn beschikking krijgt. De invulling van de FTE's is in handen van de poolcoördinator, in overleg met de PL. Vervolgens maakt de PL de projectplanning en regelt de taakverdeling, in overleg met de projectmedewerkers. Het is uiteraard van belang dat alle projectleden goed op de hoogte zijn van de doelen, planning, organisatie en eventueel aanvullende spelregels.

### *BEGELEIDING*

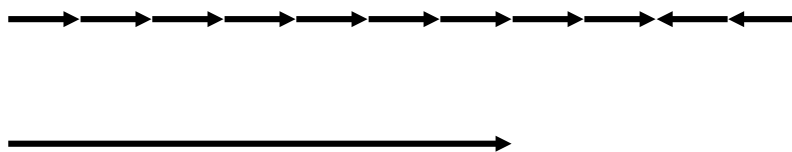
De PL managet een groep medewerkers. Nu zijn medewerkers niet altijd medewerkers. Er zijn bestaan ook tegenwerkers.

Als er 10 medewerkers aan een project werken, kun je dat schematisch als volgt weergeven:



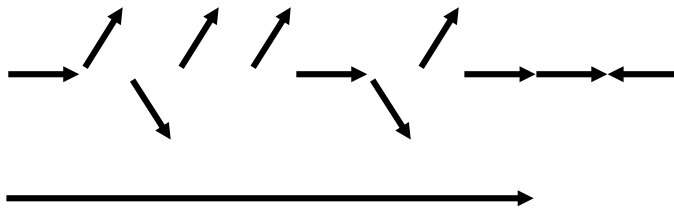
De bovenste lijn geeft het resultaat van de 10 medewerkers weer, de onderste lijn is het totale resultaat van de projectgroep.

Stel nu dat er 2 tegenwerkers zijn in de projectgroep. Dan ziet het plaatje er als volgt uit:

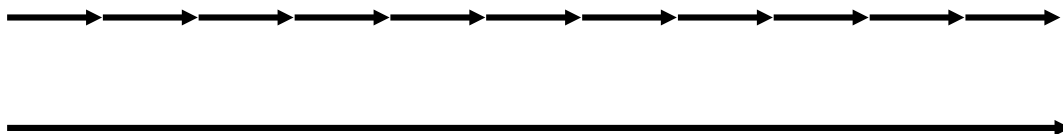


Het rendement van het project holt achteruit. 20% tegenwerkers betekent 40% verlies voor het project. Er zijn immers ook 2 medewerkers nodig die het negatieve effect van de 2 tegenwerkers moeten compenseren. Tegenwerking komt op verschillende manieren voor. Soms bewust. Dat komt nog wel eens voor bij medewerkers die in een situatie gedwongen worden die ze vervelend vinden. Bijvoorbeeld als ze als gevolg van een reorganisatie een andere plaats hebben gekregen. Ze gooien er met de pet naar omdat ze totaal gedemotiveerd zijn, of ze saboteren heimelijk de boel. Het komt zelfs voor dat ze openlijk rebelleren en proberen de hele groep daarin mee te krijgen. Soms is tegenwerking totaal ongewild en onbewust. Dat is het geval als medewerkers fouten maken. De fout moet rechtgezet worden en als er schade berokkend is, moet deze hersteld worden. Eén enkele fout kan veel extra manuren tot gevolg hebben.

Vaak is het beeld minder zwart wit en genuanceerder, zoals het volgende figuur aangeeft.



Naast 1 tegenwerker, werkt de rest min of meer mee. Toch ligt het rendement nog vrij laag. De begeleiding van de PL zal zich hier in eerste instantie op moeten richten. Hij moet er voor zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op kijken. Daarom is het zo belangrijk dat iedereen de doelen en de planning van het project kent en beseft wat zijn eigen bijdrage daaraan is. Dat is de basis. Vervolgens moet iedereen op zijn eigen bijdrage aangesproken worden. Als die goed is verdient het complimenten. Niet goed, dan gaan we kijken waar het aan ligt, hoe het verbeterd kan worden en wat voor begeleiding daarbij nodig is. Groepsleden kunnen elkaar ook vaak onderling hierbij helpen. Als de neuzen dezelfde kant op staan en iedereen goed bijdraagt aan het resultaat is het rendement te vergroten door persoonlijke groei van de groepsleden. Zie de onderstaand plaatje.



Door persoonlijke groei van groepsleden gaat het rendement omhoog. Dat wil zeggen dat er met dezelfde mensen meer resultaat behaald wordt, of dat hetzelfde resultaat met minder mensen behaald kan worden, waardoor er capaciteit vrij komt.

Begeleiding van de PL richt zich dus op het stroomlijnen van de richting en het verhogen van de persoonlijke effectiviteit.

De instrumenten en die hij hiervoor gebruikt zijn:

- periodiek project overleg
- periodiek individueel overleg
- begeleidingsafspraken uit het POP

Verder is het natuurlijk van groot belang dat een PL problemen snel signaleert en er direct iets aan doet. Dingen op zijn beloop laten is uit den boze. Dat verziekt de sfeer.

## HET RESULTAAT

In de vorige hoofdstukken stond beschreven hoe we een flexibele marktgerichte organisatie kunnen maken. Het zal duidelijk zijn dat het niet gaat om een aantal maatregelen, maar het vraagt een ander concept en andere denkwijze, die verankerd is in de missie, visie en cultuur.

Om daar invulling aan te geven is een totaal andere benadering en organisatie nodig. Daarbij is het buitengewoon belangrijk dat alle voor het resultaat bepalende elementen hierop ingericht worden (markt, organisatie, personeel en management). Hiervoor is nog één reorganisatie nodig, maar dat is dan wel de laatste. De kernpunten zijn:

- iedereen is marktgericht
- alle werkzaamheden zijn tijdelijk en worden ondergebracht in werk- en projectgroepen
- de directie geeft de taakomschrijving en bepaalt het aantal fte's van deze groepen
- alle medewerkers zitten in een pool van generalisten of specialisten.
- werk- en projectgroepen worden bezet vanuit de pools
- medewerkers kunnen gelijktijdig in meerdere werk- en projectgroepen zitten
- beloning is afhankelijk van mate van specialisatie of generalisatie.
- iedere medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)
- dienstverbanden zijn zo flexibel mogelijk
- transparante en inspirerende managementstijl

Als we het bedrijf zo ingericht hebben is het marktgericht en dynamisch. De organisatie is flexibel en veranderd van vast naar vloeibaar. Medewerkers zijn marktgericht, flexibel, betrokken en multi-inzetbaar.

Dit bedrijf kan de concurrentie aan en speelt moeiteloos in op marktontwikkelingen. Kortom: “Maak kennis met de matchwinnaar”.

Natuurlijk is er voor flexibilisering nog veel meer nodig. Dat is echter te bedrijfsspecifiek om hier verder uit te werken. Het kan in de bedrijfssituatie het best benaderd worden vanuit de invalshoek “Hoe zetten we vaste lasten om in variabele lasten?” Wat betekent dat voor bijvoorbeeld:

- automatisering
- huisvesting
- wagenpark
- machines

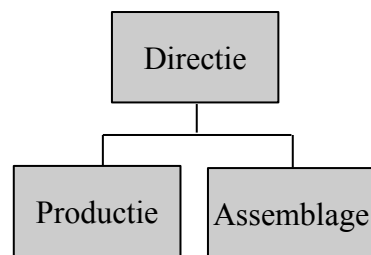
Wat doen we in eigen beheer, wat gaan we outsourcen? Wat schaffen we aan en wat huren of leasen we?

## CASE 1

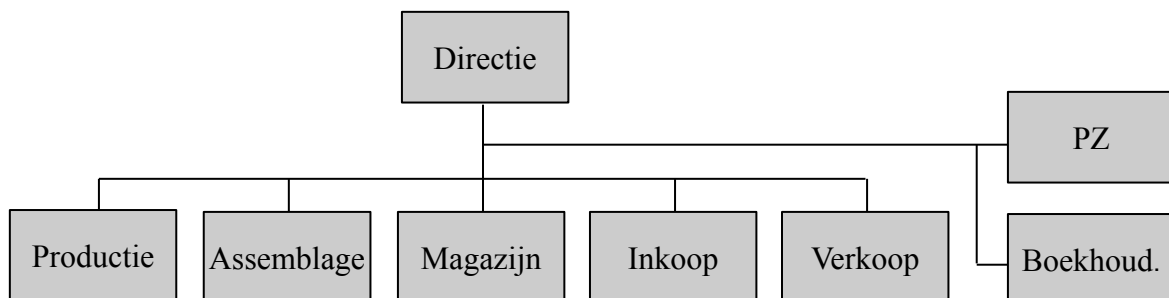
Om al het voorafgaande wat meer handen en voeten te geven gaan we in dit hoofdstuk een case uitwerken. We doen dit aan de hand van een denkbeeldig en volledig verzonnen bedrijf. Het gaat even om het principe, natuurlijk is in de praktijk iedere situatie anders. We beginnen met een globale schets van het bedrijf.

### DE AANLOOP

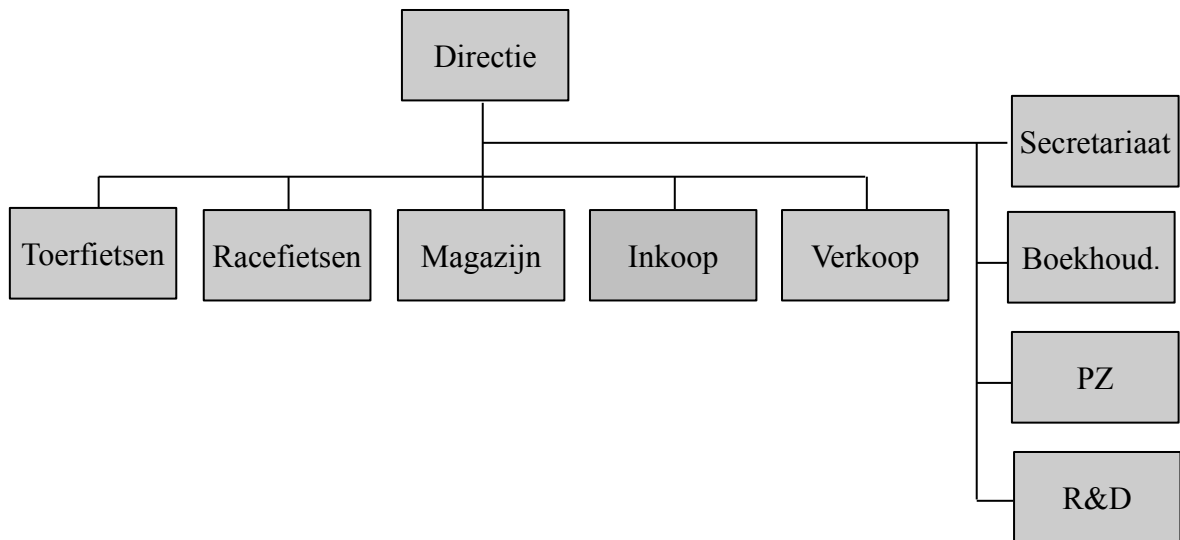
Voor onze case nemen we een denkbeeldig bedrijf (Vliegwiel B.V.) dat toerfietsen fabriceert en levert aan de vakhandel. Het frame maken ze zelf, de andere onderdelen worden ingekocht. In het begin is de structuur heel eenvoudig. De directeur/eigenaar doet de in- en verkoop. Een aantal mensen bouwen de frames en een aantal assembleren de fietsen en maken ze verzendklaar. De verzending zelf is uitbesteed, evenals de boekhouding.



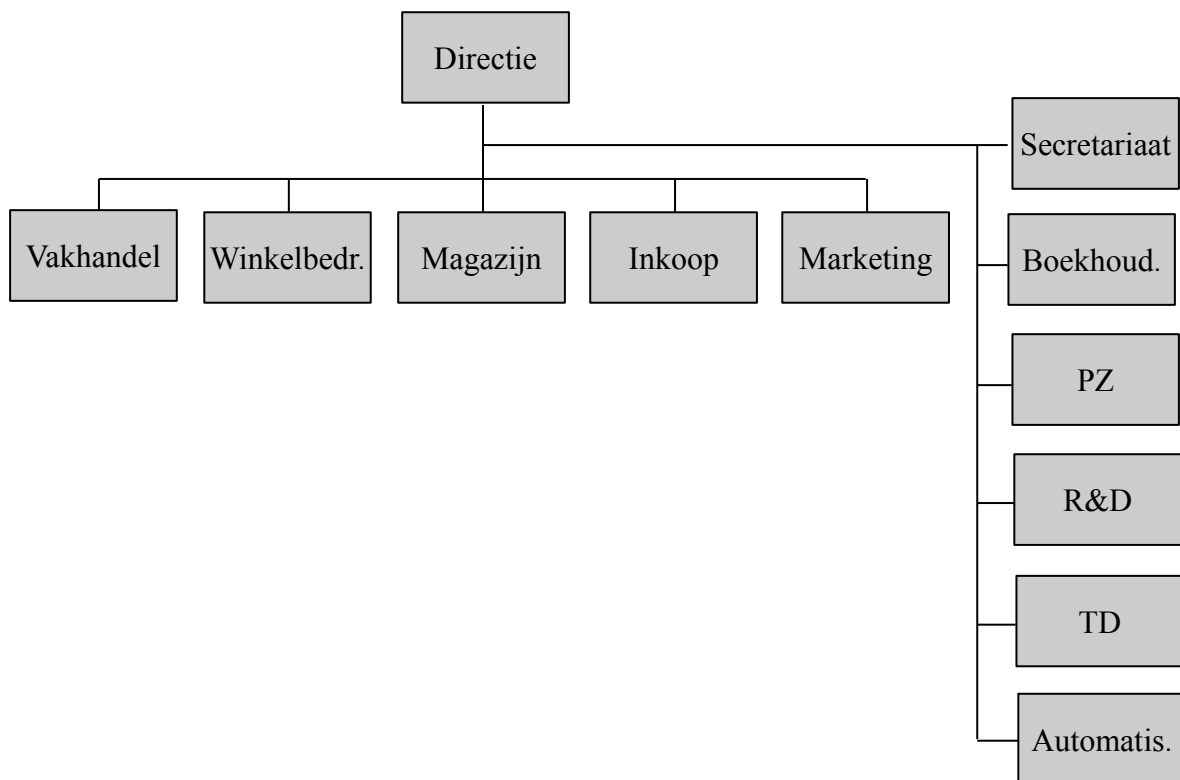
Het gaat goed, het bedrijf is inmiddels behoorlijk gegroeid. De directeur heeft moeten delegeren. De in- en verkoop is hem uit handen genomen. De boekhouding wordt inmiddels zelf geregeld en er is een personeelsfunctionaris aangesteld. De structuur is in een aantal fasen hierop aangepast.



De groei zet zich door, temeer omdat inmiddels naast toerfietsen ook racefietsen geproduceerd worden. Het produceren van deze frames en het afmonteren van de fietsen is een stuk ingewikkelder dan bij de gewone toerfietsen. Daarom wordt de organisatie aangepast van procesgericht naar productgericht. Door de grotere omvang zijn ook de stafdiensten gegroeid. De directie heeft nu een eigen secretariaat en er zijn 2 mensen bijgekomen voor Research en Development.



Het blijft goed gaan. Mede door de verkoopinspanningen en de goede prijs/kwaliteitsverhouding hebben steeds meer vakhandelaren het merk in hun assortiment opgenomen. Een belangrijke stap vooruit was ook het opzetten van een aparte productielijn voor een grootwinkelbedrijf. Hiervoor wordt een B-merk toerfiets geproduceerd die goed verkocht wordt. De afdeling verkoop is inmiddels omgebouwd naar een afdeling marketing. Het bedrijfspand is voor de zoveelste keer uitgebreid. Voor onderhoud aan machines en gebouwen is er inmiddels een eigen technische dienst. Ook het systeembeheer is in eigen hand genomen. Omdat de vakhandel en het grootwinkelbedrijf andere wensen en behoeften hebben wordt de organisatie omgebouwd van productgericht naar marktgericht.



Dit is globaal hoe de huidige organisatie tot stand is gekomen. Inmiddels werken er 150 mensen bij het bedrijf, als besloten wordt om het bedrijf om te bouwen naar een marktgerichte flexibele organisatie.

### *DE AANKONDIGING*

Het besluitvormingsproces om de organisatie om te bouwen naar een marktgerichte en dus flexibele organisatie, laat ik hier achterwege. Het zal per geval anders zijn. Vanzelfsprekend wisten de medewerkers dat de bedrijfsleiding zich aan het beraden was over de vraag hoe het bedrijf er in de toekomst uit zou moeten zien.

Als het besluit er eenmaal is zijn twee zaken cruciaal:

- planning van de uitvoering
- communicatie

#### Planning van de uitvoering

Het traject vraagt om een nauwkeurige netwerkplanning met kritische punten en natuurlijk de communicatie.

Fase 1: De voorbereiding

- uitwerken van een netwerkplanning met kritische punten
- uitwerken van de rolverdeling. Wie doet wat?
- uitwerken globale communicatie

Fase 2: De uitwerking

In verschillende werkgroepen worden de details uitgewerkt. Mogelijke werkgroepen zijn:

- bepalen visie, missie en gewenste cultuur
- de markt (markt/product combinaties, bevorderen marktgerichtheid)
- organisatie (vaststellen (deel)projecten en primaire en secundaire beloning)
- medewerkers (indeling specialisten en generalisten, onderverdeling in categorieën)
- management (taken, stijl van leidinggeven, communicatie in de nieuwe organisatie)
- planning van de invoering
- gedetailleerd communicatieplan
- vaststellen meetpunten en meetmomenten voor evaluatie

Fase 3: De invoering

Natuurlijk mede afhankelijk van fase 2.

- vaststellen generalisten en specialisten
- benoeming PC's, PL's en WV's
- bemensing projecten en werkgroepen
- formele start nieuwe situatie
- opstellen POP (bespreken POP en vaststellen ondersteuning vanuit het bedrijf)

Fase 4: De evaluatie

- evalueren volgen plan uit fase 2
- bijsturen waar nodig

#### Communicatie

Het kan nooit teveel zijn, maar wel te weinig. Te weinig betekent onrust en mindere betrokkenheid, uitmondend in onverschilligheid. Ga niet alles in detail uitwerken en dan pas communiceren. Geef direct aan waar je met het bedrijf naar toe wilt en vooral wat het belang ervan is. De veranderingen



zullen enorm zijn, maar niemand hoeft voor zijn baan te vrezen. Integendeel, het zal afwisselender en dynamischer worden.

Zet alle mogelijke communicatiemiddelen in. Bijeenkomsten, werkoverleg, intranet, mails, prikbor- den, etc. Wees open, vraag om reacties en ga in op alle vragen en opmerkingen.

## *DE BASIS*

### Visie en missie

Vanuit de visie dat in een steeds sneller veranderende maatschappij de behoeften van de klanten ook sneller zullen veranderen, is ombouw naar een marktgerichte en flexibele organisatie noodzakelijk. De directie heeft de overtuiging dat het bedrijf, dat het beste op veranderingen reageert of anticipeert, een differentieel voordeel heeft op de concurrentie.

De directie verwacht dat er ook in de toekomst behoefte blijft aan mobiliteit. De fiets kan daar een belangrijke rol in blijven spelen. Door de toenemende vergrijzing zal er meer behoefte komen aan fietsen met een hulpmotor. Omdat het milieu steeds belangrijker wordt zal dit vooral gelden voor elektrische fietsen. Ook zal het “groen” produceren belangrijker worden. In de automobiellindustrie zijn de kleine elektrische stadsauto's in opkomst. In het tussensegment, van bromfietsen en motoren, blijven deze ontwikkelingen nog wat achter, maar het zal zeker komen. Waar zullen deze segmenten (van fiets tot auto) elkaar in de toekomst raken of overlappen?

Op sportief gebied blijft er ruimte voor terrein- en racefietsen en niet te vergeten hometrainers en spinningfietsen voor binnenshuis.

De jeugd beweegt zich voort op trendy stepjes, rolschaatsen, scates, skateboards, etc., waar een zekere behendigheid voor nodig is. Wat gaat er gebeuren als dergelijke mobiliteitsmiddelen eenvoudig elektrisch aangedreven kunnen worden?

De ontwikkeling van de fiets is de laatste decennia vooral gericht geweest op nieuwe technologie. De laatste jaren zien we echter ook duidelijke modieuze trends, waarbij men zelfs “back to basic” gaat.

Rekening houdend met het voorafgaande formuleert Vliegwiél B.V. de volgende missie:

Vliegwiél B.V. wil als zelfstandige en innoverende fietsenproducent op een winstgevende manier de grootste groei in marktaandeel behalen door het beste op de behoefte van de markt in te spelen.

Kernbegrippen uit deze missie zijn:

- zelfstandig blijven
- innoverend
- fietsenproducent
- winstgevend
- grootste groeier in marktaandeel
- beter op de markt inspelen dan anderen

In die ene volzin zit dus heel veel ambitie. Laten we even nader bekijken wat dit betekent. Zolang deze missie van kracht is wil Vliegwiél B.V.:

- zelfstandig blijven; overnames van anderen worden kennelijk niet uitgesloten
- innoveren; tot nu toe behalen ze marktaandeel door goede prijs/kwaliteitsverhouding, nu komt het accent op innovatie.
- fietsenproducent; hieronder vallen alle soorten fietsen, al dan niet elektrisch aangedreven
- winstgevend; investeren mag, maar het moet winstgevend zijn.
- grootste groei marktaandeel; zowel in een groeiende als krimpende markt willen ze het dus beter doe dan de rest

- betere op de markt inspelen dan anderen; dit vraagt om veel meer marktgerichtheid en grotere flexibiliteit.

Goed, de visie en missie zijn duidelijk, nu verder.

De huidige product/marktcombinaties zijn:

- toerfietsen voor de vakhandel
- racefietsen voor de vakhandel
- toerfietsen voor het grootwinkelbedrijf

De productplus tot op heden is:

- goede kwaliteit (goed materiaal en goede medewerkers)
- gunstige prijs (efficiënte bedrijfsvoering)
- snelle levering (goede inkoop en voorraadbeheer)
- goede service (klantgericht)

Vooralsnog is daar niets aan veranderd.

Belangrijk is nu dat iedereen van hoog tot laag op de hoogte is van de visie, de missie, de productplus en het belang van zijn bijdrage daaraan. Dit is natuurlijk een continue proces.

### Cultuur

Welke cultuur streven we naar? Wat zijn onze waarden en normen binnen de organisatie? De kernwaarden zijn:

- respect
- openheid
- betrokkenheid
- marktgericht
- plezier

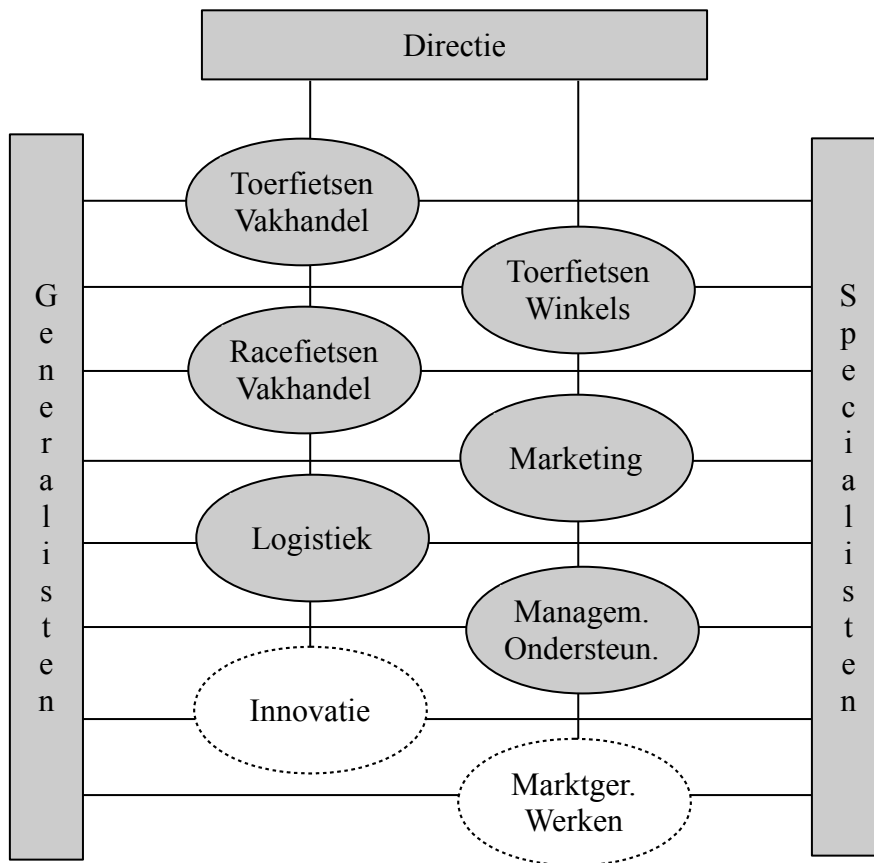
Belangrijk is nu om met elkaar te bespreken wat dit voor consequenties heeft voor het dagelijks handelen. De kernwaarden zullen aan iedereen bekend gemaakt worden. Het management zal hierop aangestuurd worden, omdat zij de belangrijkste cultuur dragers zijn. Bij vrijwel al deze onderwerpen geldt: “Wat je geeft is wat je krijgt”. Als de manager niet open is, zullen de medewerkers het ook niet zijn. Toon je geen respect, dan zul je het ook niet krijgen. Ben je niet betrokken bij het wel en wee van je medewerkers, dan zullen zij niet betrokken zijn bij het bedrijf. In dat opzicht is het voorbeeldgedrag van de manager buitengewoon belangrijk.

## *ORGANISATIE*

Hoe passen we de organisatie aan op de nieuwe situatie. Marktgericht en flexibel. Uit het voorafgaande is duidelijk geworden dat de organisatie bestaat uit projectgroepen waarin de dagelijkse werkzaamheden uitgevoerd worden en werkgroepen voor de ad hoc werkzaamheden. De bemensing van deze groepen komen vanuit een pool van generalisten en specialisten.

Hoe komt vlieg wiel B.V. er nu uit te zien.

Wel dit is het nieuwe plaatje.



Dtt vergt wellicht enige toelichting.

De productie is ondergebracht in de 3 product/marktcombinaties

- toerfietsen voor de vakhandel
- racefietsen voor de vakhandel
- toerfietsen voor het grootwinkelbedrijf

Ieder van deze projecten heeft de volgende deelprojecten:

- frames maken
- assembleren
- eindcontrole

In het project logistiek vinden we de volgende deelprojecten:

- inkoop
- inkomende goederen
- voorraadbeheer
- uitgaande goederen

Het project marketing bestaat uit:

- marketing
- verkoop
- orderverwerking
- research and development

In managementondersteuning vinden we:

- secretariaat
- financiële zaken
- personeelszaken
- automatisering

- interne dienst

Tot zover de projecten. Projecten die overigens per definitie tijdelijk zijn, laten we dat vooral niet vergeten.

In het voortraject is nog onvoldoende uitgewerkt hoe het marktgericht werken bevorderd kan worden, vandaar dat hier bij de invoering nog een werkgroep mee aan de gang gaat. Tevens is besloten om een andere werkgroep te laten kijken hoe het innoverend vermogen vergroot kan worden. De opdrachten van deze werkgroepen zouden heel breed kunnen zijn, bijvoorbeeld:

- geef aanbevelingen hoe we het innovatieve vermogen van het bedrijf kunnen vergroten
- geef aan hoe we het marktgericht werken kunnen bevorderen

Het is mogelijk, dat de uitkomsten van deze werkgroepen tot uitbreiding van huidige taken binnen een project, of het instellen van nieuwe (deel)projecten, leiden.

### Taakverdeling

De directie maakt voor ieder project een projectopdracht en bepaalt het aantal fte's. Daarnaast worden de poolcoördinatoren (PC's), de projectleiders (PL's) en de werkgroepvoorzitters (WV's) benoemd. De projectleiders bepalen de deeltaken binnen het project. De PC's bepalen, in samenspraak met de PL's en de WV's de bemensing van projecten en werkgroepen. In eerste instantie wijkt dit nauwelijks af van het verleden. Vrijwel iedereen behoudt zijn huidige takenpakket, onder een andere noemer. Het is mogelijk dat een aantal mensen al direct in meerdere projecten werkt.

### POP

Iedereen gaat op basis van de nieuwe uitgangspunten een Persoonlijk Ontwikkelingsplan maken. Deze plannen worden individueel besproken met de PC, die bepaalt wat de ondersteuning vanuit het bedrijf zal zijn. Dit leidt tot steeds meer verschuivingen binnen de organisatie.

### Beloning

De nieuwe beloning is natuurlijk een heikel punt. Het ligt voor de hand om dit direct in te voeren. Zij die in de oude situatie meer verdienden dan in de nieuwe, krijgen dit gecompenseerd in de vorm van een persoonlijke toeslag. Zij die er op vooruitgaan krijgen direct een verhoging en groeien in één of meerdere stappen naar de nieuwe situatie toe.

## *MEDEWERKERS*

De hele bezetting wordt verdeeld in Generalisten en Specialisten.

Voor Vliegwielen B.V. zijn de volgende specialisten denkbaar:

- toerfietsen vakhandel: lassers.
- racefietsen vakhandel: lassers.
- toerfietsen grootwinkelbedrijf: lassers.
- logistiek: logistiek specialist, inkoper
- marketing: marketeer; verkopers, engineer.
- managementondersteuning: secretaresse, boekhouder, personeelsfunctionaris, systeembeheerder, allround technicus.

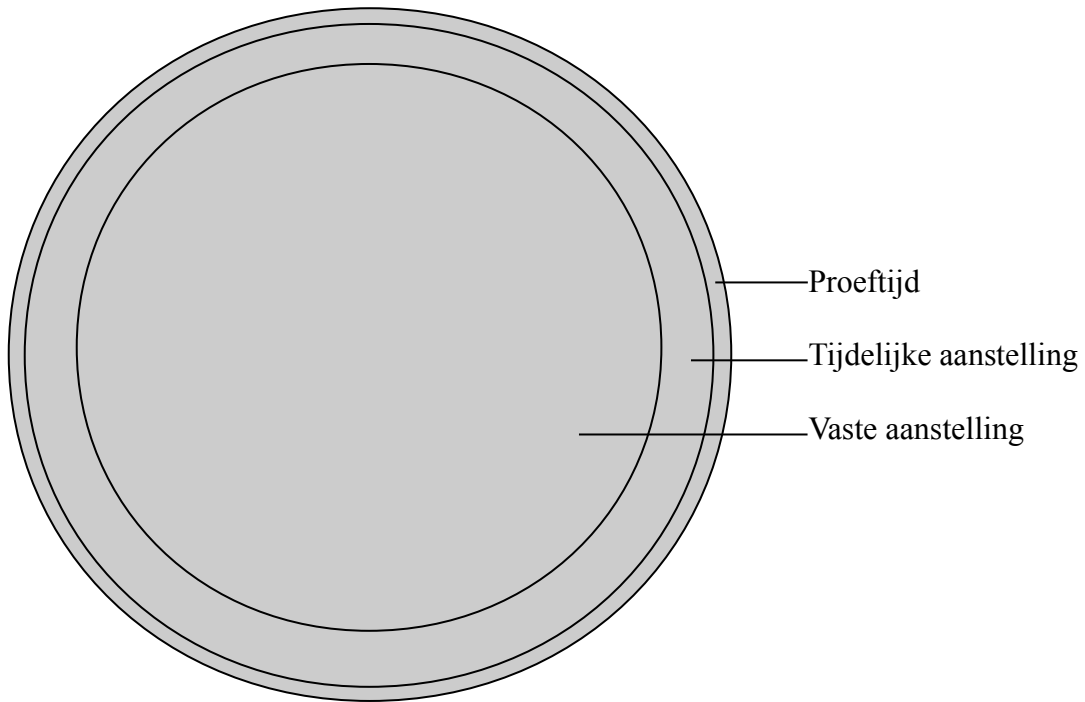
Globaal gaat het om 25 tot 30 specialisten. De rest (ruim 100 medewerkers) zijn dus generalisten. Binnen de pool generalisten moet bepaald worden wie zich op dit moment voor welke projecten kwalificeert en wie zich kwalificeert voor PC, PL, of WV. Het kan zomaar voorkomen dat een vroegere leidinggevende nu als specialist gekwalificeerd wordt, of omgekeerd.

### Dienstverband

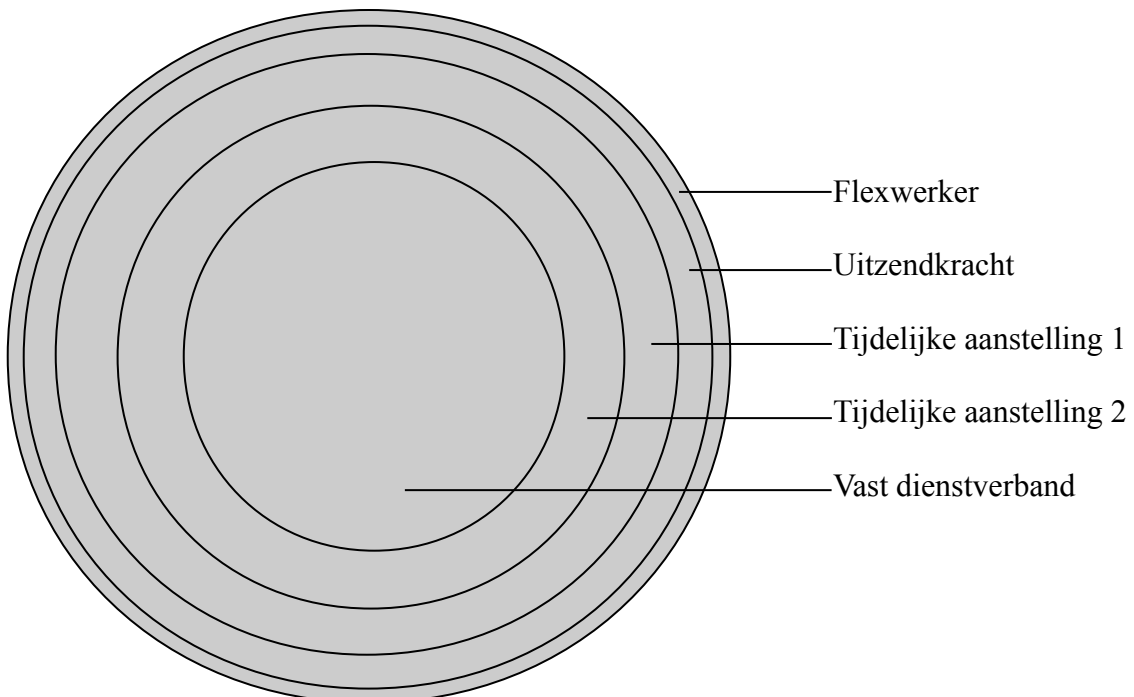
Deze laatste reorganisatie is een totale hervorming van het bedrijf en geen sanering, vandaar dat het voor de hand ligt om lopende afspraken te respecteren.

Nieuwe medewerkers vallen in het nieuwe regime. Als we uit gaan van een gemiddeld dienstverband van 8 jaar, dan zou theoretisch na 8 jaar de hele organisatie op de nieuwe leest geschoeid zijn. Dat is natuurlijk niet zo, maar het is best redelijk om te veronderstellen dat na 5 jaar 50% van de bezetting werkt als tijdelijke werkkraft, of flexwerker.

Hieronder een figuur met de traditionele opbouw van het personeelsbestand.



In de nieuwe organisatie zal het er zo uit gaan zien:



Het aantal medewerkers met een vast dienstverband is aanzienlijk lager, waardoor de flexibiliteit groter is.

### Betrokkenheid

Als het goed is, is de betrokkenheid van het personeel gaande de hele voorbereiding van de reorganisatie al behoorlijk gegroeid. Dit moet in de nieuwe organisatie vastgehouden, of misschien nog vergroot worden. Dit kan door een goede formele en informele communicatie, waarbij het meedenken gestimuleerd wordt.

## *MANAGEMENT*

Nu er een scheiding is tussen specialisten en generalisten en bekend is welke generalisten als PC's, PL's of WV's kunnen functioneren, kan de directie de bezetting van deze posten regelen. Het is een goed signaal om hier verrassende keuzes te maken. Als dit nog niet mogelijk is, omdat de algemene managementvaardigheden nog onvoldoende ontwikkeld zijn, zal dit eerst bijgespijkerd moeten worden. Hoe dan ook, in de toekomst is het belangrijk dat projectleiders niet jaren lang op hetzelfde project blijven zitten.

Ik heb al eerder aangegeven dat het management bepalend is voor de cultuur in de organisatie. In de nieuwe organisatie is het van belang dat er een eenheid van leiding is. Als dit niet het geval is, laat directie en management dan eenzelfde incompany managementopleiding volgen, zodat iedereen hetzelfde begrippenapparaat heeft en weet wat voor stijl van leidinggeven verwacht wordt. Vanuit de directie moet het management hier vervolgens verder in begeleid worden. In deze opleiding kan ook meegenomen worden hoe men de gewenste cultuur handen en voeten kan geven.

## CASE 2

We zijn een paar jaar verder. De werkgroepen hebben hun werk gedaan. Iedere medewerker heeft een cursus van een halve dag gehad over creatief denken. Er is een innovatieprijs ingesteld, die jaarlijks uitgereikt wordt. Enkele ideeën van medewerkers zijn uitgevoerd, waarvoor ze interne publiciteit hebben gehad en een extraatje. Alle medewerkers hebben het boekje “Basisprincipes van marketing” gehad en het marktgericht werken heeft de aandacht in ieder werkoverleg. Het management heeft allemaal het boekje “Basisprincipes van inspirerend managen” gehad en op basis daarvan aan diverse workshops deelgenomen. Het bedrijf draait goed en is verder gegroeid.

Dan komt het onheilsbericht dat het Grootwinkelbedrijf het contract, dat over 6 maanden afloopt, niet gaat verlengen. Zij hebben zelf een aandeel genomen in een fietsenfabriek in het verre Oosten. Gezien de werkvoorraad betekent het dat er over 4 maanden geen productie meer nodig is van toerfietsen voor deze klant en dat ongeveer 30% van de productiecapaciteit en de omzet weg gaat vallen.

Nadat gecheckt is of dit onherroepelijk is, wordt het hele personeel ingelicht.

Het bedrijf stelt zich weerbaar op. Door de 4 maanden productie toch over 6 maanden uit te smeren ontstaat er per direct overcapaciteit, die kan benut worden om alles op alles te zetten om het tijt te keren. Er worden een aantal werkgroepen geformeerd

### Groep 1: Marktontwikkeling

Richt zich op de vraag wat de mogelijkheden zijn om de productie van toerfietsen en dus de werkgelegenheid en winst op peil te houden. Zijn er alternatieve markten, of is het mogelijk om een deel van de productie van andere fabrikanten over te nemen?

### Groep 2: Productontwikkeling

Deze groep richt zich op de mogelijkheden om alternatieve producten te ontwikkelen voor de bestaande markten.

### Groep 3: Diversificatie

Deze groep gaat kijken of ze mogelijkheden zien voor een nieuw product op een nieuwe markt.

### Groep 4: Inkrimping

Deze groep gaat kijken wat de consequenties zijn bij ongewijzigd beleid. Natuurlijk komt het project “Toerfietsen Grootwinkelbedrijf “ na 6 maanden te vervallen. Maar wat betekent dat voor de projecten “Marketing”, “Logistiek” en “Management ondersteuning”? Wat zijn de consequenties voor de huisvesting, etc. Het is duidelijk dat er bij ongewijzigd beleid fors ingekrompen moet worden, maar hoe kom je van A naar B en wat zijn de gevolgen voor de winst?

Natuurlijk komen uit deze groepen diverse ideeën. Als groep 1 niet tot een oplossing komt, zal er waarschijnlijk ingekrompen moeten worden. Plannen waar groep 3 en 4 mee komen zullen meer tijd kosten om te ontwikkelen en dan moet je nog kijken hoe de markt er op reageert.

Misschien is de uitkomst een combinatie. Door de inspanningen van groep 1 kan een deel van de werkgelegenheid overeind gehouden worden. Uit groep 2 en 3 komen twee bruikbare ideeën die de moeite waard zijn om door te ontwikkelen. Daarvoor worden twee nieuwe projecten gestart met een beperkte bezetting en voor een beperkte duur. Desalniettemin valt er niet aan inkrimping te ontkomen. Dat kan opgevangen worden door te schrappen in flexwerkers en uitzendkrachten. Ook zullen veel van de tijdelijke dienstverbanden niet verlengd worden. Deze mensen blijven in het

bestand als ze daar toestemming voor geven. Als de ideeën die uitgewerkt worden slagen, of de groei in overgebleven markt zich voortzet zal Vliegwiél B.V. binnenkort weer mensen nodig hebben.

Niemand hoopt dat zoiets gebeurt. Iedereen weet dat het kan, het is immers één van de redenen waarom het bedrijf flexibel wil zijn en medewerkers in verschillende schillen heeft. Als zo'n abrupte verandering komt is dat natuurlijk een schrok voor iedereen. Het raakt alle projecten, omdat er overal mensen zitten die nog geen vast dienstverband hebben, waar afscheid van genomen moet worden. De schok wordt beter verwerkt omdat er direct over gecommuniceerd is. Iedereen heeft ook kunnen zien dat het bedrijf er alles aan gedaan heeft om de werkgelegenheid overeind te houden, maar het gat was te groot. Velen hebben dat aan den lijve ondervonden omdat ze deel uit maakten van de werkgroepen. Nu zal iedereen zich inzetten om te zorgen dat de vertrekkenden zo snel mogelijk weer terug kunnen komen.

Dit heeft niets van een murw geslagen organisatie waar de spirit uit is. Integendeel, door snel te reageren blijft de winstgevendheid overeind ondanks de veel lagere omzet. Het bedrijf blijft slagvaardig.



**PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN VAN \_\_\_\_\_ d.d. \_\_\_\_\_**

**Stand van zaken:**

Medewerker kwalificeert zich voor:

- 
- 
- 
- 

Sterke punten zijn:

- 
- 
- 
- 

Aandachtspunten zijn:

- 
- 
- 
- 

**Doelen**

De doelen voor de komende periode zijn:

- 
- 
- 

**Werkafspraken**

Werkafspraken voor de komende periode zijn:

- 
- 
- 
- 

Opleiding:

- 
- 
- 

Begeleiding:

- 
- 
- 
- 

**Bijzonderheden:**

- 
- 
- 
-

## OVER DE SCHRIJVER

Theo Koiter heeft vele jaren ervaring in profit- en non-profitorganisaties als adviseur, verkoper, opleider en (interim)manager. Hij is tevens oprichter en eigenaar van managementadviesbureau abUko.

Onder de noemer “De andere aanpak” hanteert abUko een no-nonsense en praktijkgerichte aanpak voor management-, marketing- en organisatievraagstukken. Dit boekje is daar een voortvloeiende van.

De volledige de serie van “De andere aanpak” bestaat uit:

- Basisprincipes van inspirerend managen
- Basisprincipes van de verkoop
- Basisprincipes van marketing
- Nooit meer reorganiseren

Als in dit boek de derde persoon enkelvoud gebruikt wordt, dan is het de “hijvorm”. Dit is niet gedaan om de vrouwelijke lezers voor het hoofd te stoten, integendeel. Het komt simpel voort uit de onmacht van de schrijver om op een leesbare manier beide geslachten recht aan te doen. Excuses hiervoor.

De schrijver geeft ook lezingen over dit onderwerp en verzorgt opleidingen voor aankomende en ervaren managers. Meer informatie verwijst ik u naar de website [www.abuko.nl](http://www.abuko.nl).

Als u, als lezer, behoefte heeft om te reageren, nodig ik u van harte uit om een e-mailtje sturen naar [t.koiter@abuko.nl](mailto:t.koiter@abuko.nl).

Theo Koiter