

Docent Boy van de Wiel over flexibele organisatievorm

DARWIN ALS GIDS

Ir. J.M. (Boy) van de Wiel trok zich na een leven vol studie, ondernemen en topfuncties in het bedrijfsleven terug in een 'kennis bv' zoals hij het zelf noemt. 's Winters doceert hij, onder meer aan de Business School Nederland, 's zomers denkt hij na over al zijn ervaringen en onderzoekt hij de manier waarop wij ondernemingen inrichten. Hij kwam tot het inzicht dat in onze huidige aanpak volledig voorbij wordt gegaan aan de principes van de evolutietheorie.

Door Hans Lamboo

Werkend bij een revalidatie-instituut, waar hij al snel in het managementteam terecht kwam, heeft Van de Wiel ervaren hoe moeizaam het maken van afspraken met elkaar verliep. Het instituut was een groot conglomeraat van fysio- en andere therapieën, een autorijschool, een bedrijf dat auto's aanpaste voor gebruik door gehandicapten, een architectenbureau voor woningaanpassingen, een schoenmakerij, en een fabriekje van kunstledematen. "Wat ga jij doen, wat doe ik, wat doen we samen, wat doen we nu en wat doen we straks. Hoeveel procent besteden we aan het nu en hoeveel aan borgen van de toekomst. En hoe ondersteunen we de processen zodat we efficiënt kunnen werken. Het was vooral te wijten aan het beperkte inzicht van de mensen in het werk en de onderlinge samenhang ervan, dat het maken van afspraken tamelijk ongelukkig verliep. Ik heb daar verandering in gebracht. Een erg leerzame tijd," zegt Van de Wiel daarover. Na die periode werd hij gevraagd bij Volvo te komen.

Daar viel hem al snel op dat er een tamelijk grote discrepantie bestond tussen wat als werkwijzen op papier stond en wat in de praktijk gebeurde. "Er was naar Japans voorbeeld gekozen voor de inrichting van Kwaliteitskringen. De fabriek was ingericht in zones en de werkplekken nauwgezet beschreven en in groepjes ingedeeld. De mensen werden ingewijd in het opsporen van verbetermogelijkheden. Eerst de kleine probleempjes en daarna de grotere issues. Maar die strekken zich vaak uit buiten het groepsdomein en hebben ook impact op andere groepen. Zo bedachten verschillende groepen verschillende oplossingen voor hetzelfde probleem – maar helemaal vanuit hun groepsdomein. Het gevolg was dat de oplossingen elkaar tegenwerkten." Volgens Van de Wiel is dat een gevolg van het feit dat mensen zich te sterk gaan identificeren met de groep waarin ze werken, iets dat feitelijk het bedrijf als geheel ontwricht, contraproductief is en leidt tot interne competitie. Het is volgens hem bijzonder moeilijk mensen boven het groepsniveau uit te laten stijgen en laten inzien dat er ook nog een groter, overkoepelend geheel is. Hij werd als interim lid van

het managementteam aangesteld om de aldus ontstane problemen op te lossen. Na dat gedaan te hebben, ging hij werken bij Internatio Muller. Daar be kroop hem toch het gevoel dat hij gebruikt werd om te saneren en hij besloot zelf te gaan ondernemen.

Van de Wiel kocht uit een faillissement een gedeelte van een organisatieadviesbureau op en raakte in dezelfde tijd betrokken bij het opzetten van een kunstledematenfabriek in Delft, omdat een voormalig medewerker uit het revalidatie-instituut hem benaderde. Hij ging op het verzoek in met de gedachte dat dit een geweldige mogelijkheid was mensen in een bedrijf geheel anders te laten samenwerken. “Toen werd ik ook nog benaderd door Business School Nederland voor het opzetten van een MBA opleiding. Die drie dingen heb ik jaren volgehouden. Het is leuk om kennis te delen, maar mijn grootste drijfveer is toch nieuwsgierigheid,” zegt Van de Wiel.

“Ik constateer dat we op de een of andere manier een grens zijn overgegaan, waarna veel zaken die we dachten en deden niet meer effectief blijken te zijn. En allerlei spanningen oproepen. Je ziet dat bij bedrijven heel veel geld gestoken wordt in functiebeschrijvingen – waar vervolgens niemand zich aan houdt. Telkens als ik een nieuwe groep studenten krijg, meestal mensen die al in het bedrijfsleven werkzaam zijn, dan vraag ik ze of ze op hun werk een functiebeschrijving hebben. Dat hebben ze allemaal. Dan of ze zich daaraan houden. Het antwoord is altijd volmondig nee. Als je vraagt of het bedrijf waar ze werken een kwaliteitssysteem heeft of minstens boeken waar alle regeltjes in staan, dan gaat de helft van alle handen omhoog. Als ik dan de vraag stel welk van die bedrijven voorafgaande aan een audit de administratie niet fraudeert, blijft het meestal stil. Want alle gevestigde bedrijven hebben fraudeteams en er wordt overal gefraudeerd. Het kost een vermogen om dat in stand te houden. Wat gebeurt er echter in de praktijk? De wet op de ketenaansprakelijkheid zorgt ervoor dat een directeur helemaal niet wil weten of er gefraudeerd wordt. Zijn pleidooi bij de rechter is straks: ik heb een betrouwbaar systeem ingericht en ik administreer alles, ik heb alles goed gedaan en kan aantonen dat ik zorgvuldig heb gehandeld. Mijn studenten zitten vaak in de sandwich tussen enerzijds directie en anderzijds het werk op de vloer. Die zitten in een positie dat ze geen gehoor vinden als ze fraude willen melden. Want wie het zou moeten horen, mag het immers niet weten.”

Projectmatig

Een van de meest in het oog springende zaken bij de bedrijven van nu vindt Van de Wiel dat er opvallend vaak gebruik wordt gemaakt van projectgroepen. “Die aanpak is in de jaren zeventig ontstaan en vooral in de jaren negentig erg populair geworden. Maar er is iets geks mee. De definitie van ‘projectmatig’ komt erop neer dat per geval wordt gevraagd iets te doen waartoe mensen en middelen vrijgemaakt worden.



Foto: Arijen van den Berg.

Boy van de Wiel: “Startende bedrijven zijn veel succesvoller dan bestaande bedrijven”.

Anders gezegd, het bedrijf wil de opdracht uitvoeren buiten het bestaande systeem, waar het immers zo is georganiseerd dat de werknemers steeds hetzelfde werk binnen hetzelfde team doen. In een projectteam is dat precies het tegenovergestelde. We hebben dus een systeem waarbij we enerzijds zien dat niemand zich aan de regels en afspraken houdt en dat erg veel geld kost, en anderzijds een soort legale oplossing, een toverwoord: ‘projectmatig werken’ – waarmee we alléén maar zeggen: we pakken dit geval aan op een andere manier, niet zoals we hebben afgesproken.”

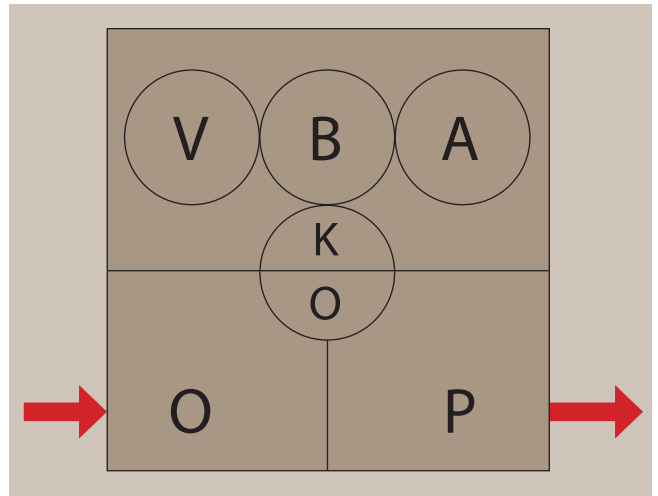
Daaruit trekt hij de conclusie dat er een kunstmatige, kostbare werkelijkheid in stand wordt gehouden. Al zijn opgedane kennis, ervaringen en constatering maken Van de Wiel alleen maar nieuwsgieriger en hij begon een zoektocht naar het antwoord op de vraag: wanneer zijn we het spoor bijster geraakt?

Nu hij zich, zoals hij dat zelf zegt heeft ‘teruggetrokken in zijn kennis bv’ besteedt Van de Wiel elke zomer aan het nadenken over deze vraag. Hij ging op zoek met de gedachte dat daar waar de afwijking plaats vindt, tevens de bron van de oplos-

sing moet liggen. “Want zoiets ontstaat niet bij toeval, maar omdat het overleeft. De projectmatige aanpak op zich moet dus de informatie bevatten waarom de andere, statische organisatie niet werkt. Stel nou eens dat iedereen al het werk in projectteams zou doen. Kan dat eigenlijk wel? Leidt dat dan tot succes of is dit een tussenstap in de evolutie die leidt tot een heel andere stap?” Vanuit de veronderstelling dat als de belangen van het bedrijf als geheel en die van de individuele medewerker bij elkaar komen, er sprake kan zijn van een succesvolle verandering. “Dat deed me besluiten om me te verdiepen in de evolutietheorie. Alle organismen zijn het resultaat van samenwerking, dat organisme werkt weer samen met andere organismen om een hoger liggend organisme te vormen. Een projectgroep is een organisme binnen een groter organisme. De drijfveer om dat te doen is dus evolutionair bepaald. Dat wil zeggen dat deze vorm van samenwerking kennelijk noodzakelijk is om in de huidige omgeving te overleven. Als samenwerking lukt, dan moet dat voldoen aan de basisvoorwaarden die de evolutie daaraan stelt, en dat is simpelweg dat het succesvoller moet zijn om te overleven en dat het daarmee immoraliteit, en dan doel ik op eigenbelang en korte-termijndenken, uitselcteeert.”

Na de Tweede Wereldoorlog ontstond een marktsituatie met een oneindige vraag, zowel aan de klantzijde als aan de kant van arbeid en grondstoffen. De schaarste van grondstoffen en arbeid leidde tot het dominante prestatiecriteria voor die tijd: efficiency. In de jaren zestig komt er een kentering. We zijn er dan in geslaagd om aan de bronkant alles op orde te krijgen en er komen vlot nieuwe arbeidskrachten op de markt. Er wordt flink geproduceerd en er ontstaan concurrentieproblemen. De bedrijven verleggen de focus van efficiency naar de klant. “In de jaren negentig is er sprake van een almaar groter wordende turbulentie, waardoor de voorspelbaarheid van klantgedrag steeds kleiner wordt. Omdat alles steeds sneller verandert, moeten bedrijven zich steeds sneller aanpassen. Flexibiliteit wordt het prestatiecriteria. Helaas begrijpen weinig mensen wat dat voor een bedrijf betekent en interpreteren het als snel mensen kunnen ontslaan en nieuwe inhuren. Dat vloeit voort uit de *misfit* tussen de functionarissen die er zijn en de functionarissen die het bedrijf op dat moment nodig heeft. Maar dat is een hele primitieve dure en mensenvriendelijke vertaling van het begrip flexibiliteit.”

Flexibiliteit betekent je snel aan kunnen passen aan meer of minder of nieuw en anders. Er mag niets in de pijplijn zitten dat daarbij verloren gaat. Flexibiliteit betekent dus dat processen sneller doorlopen en sneller veranderd moeten worden. Daar zitten heel wat haken en ogen aan vast. Van de Wiel ziet twee soorten processen: “Uitvoerende processen om met de buitenwereld iets nuttigs te doen en besturende processen die dienen om daarvoor in de binnenwereld iets te bedenken. Als we de uitvoerende processen versnellen, kunnen we sneller anticiperen op meer of minder van hetzelfde. Dat zou je time-



Afbeelding 1. Van de Wiel's overzicht van processen in het bedrijf.

to-order kunnen noemen. Maar als we de besturende processen versnellen, dan versnel je het vermogen om te anticiperen op iets geheel nieuws of anders. Dat zou je de time-to-market kunnen noemen. Beide typen processen moeten dus worden versneld. Dat doe je niet door de tijdspanne te meten, maar door filevorming op te sporen. Het vervelende is dat als je besturende processen, vernieuwende processen of veranderprocessen gaat onderzoeken op filevorming, die niet zichtbaar is. Het zijn namelijk abstracte processen. Hetzelfde geldt voor grote delen van de uitvoerende processen, vooral als het dienstverlenende bedrijven zijn. De enige manier om te zien of ergens file optreedt is te zoeken naar de plek waar het onderhanden zijnde werk zich ophoopt in de processen. Dat meten kan alleen als het proces in stukjes wordt geknipt; dan kun je vaststellen op welk stukje de grootste druk zit: welk stukje is nu heel veel keren aan de beurt en wordt maar niet gedaan? Als ik daar dan versnel, dan komt het propje eruit en gaat het proces sneller. Om die opeenhopingen van werk te kunnen vinden moet niet langer in de fysieke werkelijkheid worden gezocht, maar in de werkelijkheid van ketens van gebeurtenissen. Het steeds opsporen en wegwerken van de grootste opeenhoping van werk kun je ‘Total Flexibility Management’ noemen, omdat daarmee alle processen steeds sneller worden.”

Mentaal model

De crux van Van de Wiel's visie is het overschrijden van een grens tussen een mentaal model waarbij je de fysieke werkelijkheid als uitgangspunt neemt, of een mentaal model waarbij je de gebeurtenissen, in dit geval het gedrag en de handelingen van mensen, als uitgangspunt kiest – en dus niet het *effect* daarvan. “Dan moeten we constateren dat sinds de jaren negentig startende bedrijven veel succesvoller zijn dan bestaande bedrijven. Starters moeten met weinig mensen alle soorten werk doen, pinnen mensen dus niet vast op één soort werk en zijn dus flexibeler. Veel bedrijven hebben in de jaren

negentig verzuimd de organisatie als uitgangspunt los te laten en een abstractieniveau hoger, in benodigd gedrag, te denken. Dat gaat ze steeds meer opbreken, zeker nu het steeds meer gaat om duurzaamheid. Om dat te kunnen bereiken is het denken in ketens een voorwaarde.”

Hij stelt vast dat in bedrijven steeds meer mensen worden ingezet in de denkprocessen, en steeds minder in de doe-processen, iets dat goed spoort met de zelfontplooiing die mensen nastreven. “Maar dan komt er een tegenstrijdigheid: we zitten opgescheept met een systeem waar mensen allemaal vastgenageld zitten aan een plekje, terwijl we weten dat alles flexibel zou moeten zijn. Wat gebeurt er dus? De enige bedrijven met zo’n statische structuur die overleven zijn de bedrijven waar niemand zich aan die structuur houdt. De evolutietheorie toont aan dat als partijen samenwerken er eigenlijk sprake is van een zeer beperkt aantal soorten gedrag, die allemaal repeterend moeten plaatsvinden. In een bedrijf moet repeterend de voorraad van mensen en middelen die rondom het werk gegroepeerd zijn, voortdurend aangevuld worden, van samenstelling veranderen en anders georganiseerd worden om op enig moment dat te kunnen doen wat moet gebeuren. Dat is een *real-time show* geworden. Om dat te kunnen realiseren moet er binnen een bedrijf per soort knul of spul een proces zijn dat de voorraad observeert en ingrijpt als er iets aan de voorraad mankeert. Een ander woord voor voorraad is ‘organisatie’. Want een organisatie is een groepering van schaarse mensen en middelen rondom activiteiten, een groepering die voortdurend moet veranderen. En wat doen wij met ons organisatiedenken: we spijkeren de hele organisatie vast. Als we iets willen veranderen moet er een nieuwe strategie komen, wat gepaard gaat met een grootscheepse reorganisatie – meestal van centraal naar decentraal of andersom. Maar dat biedt allemaal geen soelaas, want daarna wordt de boel opnieuw vastgespijkerd. De organisatie moet vloeibaar zijn. Er moeten dus organiserende processen zijn die mensen en middelen inkopen, voor ze zorgen en steeds anders organiseren en die moeten aangedreven worden door de organisatie zoals die op dat moment is in relatie tot het werk dat op dat moment gedaan moet worden. Iets anders valt er eigenlijk niet te verzinnen. Dan moeten er processen zijn om de arbeid en middelen die we gegroepeerd hebben rond het nu te verrichten werk, te kunnen transformeren in producten/diensten voor een klant. Daarbij moeten we ook denken aan de leverancier van de leverancier, aan de klant van de klant, en daar de klant van, willen we dat ook nog een beetje duurzaam doen en de flexibiliteit in die keten handhaven.”

Zo ontstaat langzaam een beeld van Van de Wiel’s gedachtegoed. Een bedrijf dat op een uiterst flexibele manier mensen en middelen groepeerd rondom het werk dat op een bepaald moment verricht moet worden. Hij deelt het uitvoerend werk op in P-processen, die zorgen voor het leveren van een product/dienst aan de klant, en O-processen die zorgen voor de juiste logistiek van mensen en middelen voor alle processen.

“Die O-processen vind je in de natuur ook terug. Darwin toont dat mooi aan; op twee naast elkaar liggende eilanden leven dezelfde soort schildpadden. Toch wijkt de soort op het ene eiland iets af van die op het andere; de schildpadden hebben een iets langere nek en een kraagje op de onderrand van hun schild. Logisch, constateerde Darwin, want de plantjes op dat eiland waren iets hoger. De schildpadden moesten om te kunnen eten dus verder kunnen reiken – wat lastig is als je geen kraagje op het schild hebt. De schildpadden met korte nekken en zonder kraagje waren minder succesvol, hebben zich niet kunnen voortplanten. Dat leidde tot een eiland met alleen op dezelfde manier afwijkende schildpadden. Darwin constateert dus dat fysiologie een gevolg is van gedrag. Je moet eerst kijken naar het gedrag, en dan past de fysiologie zich aan. Dat geldt ook voor bedrijven; het gedrag is bepalend voor wat er fysiek in dat bedrijf moet zijn, en niet andersom.”

Vragen stellen

In navolging van Darwin is veel literatuur verschenen over de manier waarop mensen met elkaar samenwerken, onder meer van Weick en Deming. “Als je hun observaties combineert, kun je concluderen dat er een proces moet zijn dat voortdurend de omgeving extern en intern observeert, en afwijkingen moet signaleren ten opzichte van wat je al weet. En op basis daarvan vragen moet stellen in de trant van ‘moet er niet iets veranderen’, ‘moeten we ons niet aanpassen?’ Je zou kunnen zeggen; een permanente Vragensteller. Als er een vragensteller is, moet er ook iemand zijn die een Aanbod kan doen in de vorm van ‘zouden we ons dan niet zo en zo moeten gedragen’. Dan moet er ook een proces zijn dat zegt ‘oké, zo gaan we het doen’, de Bevestiger. En dan moet er een proces zijn dat aan geeft ‘nu moeten we die bevestiging van dat plan met z’n allen delen, want anders kunnen we niet samenwerken’. Ik noem dat maar even de Koppeling leggen. Op die manier orden ik kennis en organisatie volgens de gedragsbenadering. Ik kijk dan heel anders naar werk: wat moet er gevraagd worden; wat moet er aangeboden worden; wat moet er bevestigd worden; wat moet er gekoppeld worden; wat moet er georganiseerd worden; en wat moet er geproduceerd gaan worden? Dat is de ordening die losgekoppeld is van de fysieke werkelijkheid van dit moment.”

Zo deelt Van de Wiel het bedrijf in in V-, A-, B-, K-, O- en P-processen. Elk proces is weer een samenwerkingsverband en dus op te delen in dezelfde soorten activiteiten, die op hun beurt ook allemaal weer bestaan uit dezelfde soorten gedrag. “Dus elk proces kent ook weer zo’n indeling. Het V-proces bijvoorbeeld, bestaat weer uit het produceren (p) van vragen om nieuwe of andere bedrijfsplannen, het fijner organiseren (o) van de mensen en middelen om alle activiteiten daarvoor nu nodig ook te kunnen doen, en uit het fijner besturen; dus uit activiteiten om een plannetje daarvoor te vragen (v), om dat plannetje te maken (a), om dat te bevestigen (b) en te communiceren (k). Zoals het bedrijf haar bestaan in haar omgeving

dankt aan haar output P (Product), zo dankt het proces V in het bedrijf haar bestaan aan haar output V. Je ziet dat de natuur een fantastisch repeterend mechanisme heeft, wat voor eencelligen tot complexe culturele samenwerkingsverbanden dezelfde ordening van gedrag kent. Welk boek je ook pakt over evolutie, Total Quality Management of van Deming, je vindt er dezelfde indeling en gelaagdheid van het gedrag in terug.”

Hij neemt als voorbeeld een bank die hypotheek verstrekt. “We kijken niet naar dit P-proces als zijnde een keer een hypotheek, nee, we kijken naar procescycli. Want er moet keer op keer op keer een hypotheek uit komen. Daar zijn bepaalde activiteiten voor nodig. Het enige dat ik met zekerheid kan zeggen is dat een aantal activiteiten repeterend zal zijn. Maar per rijtje kan ik de precieze volgorde en hoe vaak ze moeten worden herhaald, niet voorspellen. Per keer dat een hypotheek gevraagd wordt komt er voor intern gebruik één rij van vraag-, aanbod-, bevestig- en koppelactiviteiten (om het rijtje te besturen), o-activiteiten (om bijvoorbeeld medewerkers, werkplekken, IT enzovoort te organiseren), en p-activiteiten (om die hypotheek voor die klant te verzorgen, dus om te verkopen, te maken en te leveren). Die rij stemt zichzelf al doende op de behoefte van nu en hier af, en daarmee ook de organisatie van middelen en mensen. Dat betekent dat ik net als anderen zelf nu en hier georganiseerd ben en IT-ondersteuning krijg, die ons vertelt wat er om alle cycli te doorlopen nu gedaan moet worden. Voor welke cycli moet nu een vraag gesteld worden, voor welke een aanbieding gedaan en welke interne aanbiedingen moeten worden bevestigd en gekoppeld? Wat moet er nu georganiseerd worden en wat is er aan de beurt om alle gevraagde hypotheek te leveren? Voor welke cycli een adviesgesprek, werk voorbereiden, een contract maken, een akte laten opstellen, de hypotheek inboeken? De volgorde is totaal onbelangrijk, omdat elk rijtje in zichzelf belooft dat het steeds op volgorde gehouden wordt. Het enige dat ik van al deze cycli heb bij te houden is: welke van deze standaardactiviteiten heb ik nu nodig. Het systeem vertelt mij: voor deze 5 activiteitenrijtjes moet nu een vraag gesteld worden, voor deze ene moet nu een nieuw aanbod gedaan worden, deze 10 interne plannetjes liggen klaar om bevestigd te worden, er zijn er geen die nu gecommuniceerd moeten worden, we zijn bezig met 7 aanbiedingen, er wordt gewacht op 20 bevestigingen, er moeten 40 adviesgesprekken worden gevoerd, er ligt niets ter werkvoorbereiding, geen contracten af te sluiten, maar er moeten 7 aktes worden opgesteld en er liggen 40 hypotheek om in te boeken. Dit moet nu gedaan worden. Als dit zichtbaar is zul je zien dat gefocust wordt op de 40 boekingen, want daar hoopt het werk zich op. Dus wil ik flexibiliteit krijgen in mijn processen, zal ik me eerst moeten afvragen hoe ik zo snel mogelijk die opeenhoping van werk, in dit geval het inboeken, kan terugbrengen. Wat die IT mij op de eerste plaats moet opleveren, is zicht op onder handen werk.”

Elke activiteiten moet weer bestaan uit V-, A-, B-, K-, O- en P-gedrag, waarbij P weer de bijdrage van de activiteit voorstelt. Daarmee is een soort taal ontstaan, een taal waarmee beschreven kan worden welke 20 processen er in een bedrijf doorlopen moeten worden, welke 20 verschillende activiteiten er in elk proces zitten en per activiteit uit welke 20 soorten gedrag die bestaat. “Nergens koppel ik individuele mensen aan specifieke taken. Het is een taal om precies aan te kunnen geven wat er nu eigenlijk gedaan moet worden.”

Als het werk in kaart is gebracht, kan aan individuele mensen worden voorgelegd welk stukje van de activiteiten zij interessant vinden om te doen – en welke ze zouden kunnen doen. “Het is een zuivere vorm van competentie management. Als je het werk op zo’n gedetailleerde manier kunt vastleggen, kun je ook met mensen afspreken voor welk deel ze competent zijn. Dat vast kunnen leggen is wat IT mij op de tweede plaats moet leveren. Als je dat doet, zul je zien dat de een geschikt is om van een strategietraject (A-proces) projectleider te zijn (v-, a-, b-, k-, o-activiteiten) en de ander om met de sterkte/zwakke analyse mee te doen (p-activiteit). Dezelfde persoon die mee kan doen aan de sterkte/zwakke analyse van het strategietraject kan misschien heel goed leiding geven aan het organiseren van een of meer medewerkers (O-proces). Je moet dus de gedachte loslaten dat sommige mensen alleen maar managen en anderen alleen maar uitvoeren. Je gaat op zoek naar hun competenties. Dat is belangrijk, omdat van de 10 mensen die bij je werken er 8 zijn die zelfontplooiing in jouw bedrijf zoeken. Hoe kun je mensen nu de ruimte geven om zich te ontplooien als je ze vastspijkt aan een bepaalde functie? We zijn weer terug aan het begin: alles draait om functiebeschrijvingen en het vervullen van de functie. Dat beperkt de flexibiliteit enorm. Een competentietabel geeft in feite alleen maar aan wat de betreffende medewerker zou kunnen doen. Een functiebeschrijving geeft aan wat hij altijd alleen maar moet doen. Daar zit het verschil. Je kunt 36 kruisjes hebben in je competentietabel, maar daarmee kun je op dit moment bij veel bedrijven niets doen. Maar als je een computer hebt die je laat zien wat het onder handen werk is, en je laat zien waar jij nu georganiseerd bent (en dat is het derde wat IT mogelijk moet maken) dan weet de medewerker wat er van hem verwacht wordt. Op dat moment. Maar dat is geen enkele garantie voor wat hij ’s middags doet, of de dag erna.”

Dat is de kern van Van de Wiel’s gedachtegoed. “Een aantal bedrijven heeft deze aanpak geïmplementeerd, die werken met een structuur van processen en niet van organen. Ik doe dan meestal een aantal maanden later een lakmoesproef, en dan zeg ik: zal ik het maar weer meenemen, dan kunnen jullie lekker alles weer op de oude manier doen. Maar daar is nog nooit iemand op ingegaan.”

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.

