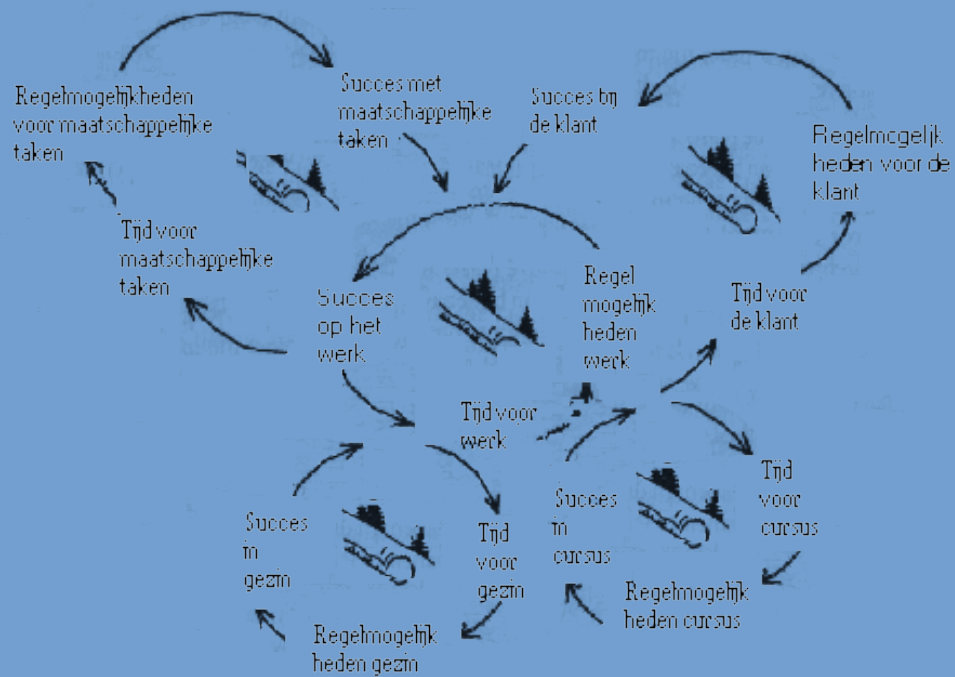


Over afstemmen gesproken

Onderzoek naar de relatie tussen organisatiecultuur, klanttevredenheid en de rol van het management daarin

Elze te Winkel



Inhoud

1 INLEIDING	3
1.1 Motivatie	3
1.2 Probleemverkenning	4
1.3 Doelstelling	4
1.4 Werkwijze	5
1.5 Inhoud	5
2 THEORETISCHE VERKENNING	7
2.1 Wat wordt verstaan onder organisatiecultuur?	7
2.2 Wat zijn de voorwaarden voor tevreden klanten?	9
2.3 Welke afstemming tussen de organisatiecultuur en de klant is noodzaak?	10
2.4 Zijn er interventies in de organisatiecultuur mogelijk?	12
2.5 Analysemodel	15
3 ORGANISATIE IN BEELD	17
3.1 In historisch perspectief	17
3.2 De organisatiecultuur	18
3.3 De visie van de klant	21
3.4 De invloed van het management	22
3.5 De positie van de OR	23
4 HOE EEN ORGANISATIE TEN VAL KWAM	25
4.1 De afstemmingswensen van de klant	25
4.2 Het strategisch spel	26
4.3 Lamgeslagen attitudes	30
5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	33
5.1 Conclusie	33
5.2 Aanbevelingen	36
LITERATUURLIJST	38
BIJLAGEN	39

1 Inleiding

Bij de overstap van de non-profit- naar de profitsector werd ik getroffen door het verschil in organisatiecultuur tussen beide sectoren. De één klantgericht, betrokken, de ander prestatiegericht, het oog op economische belangen met de klant daar ergens tussenin.

Er zijn ook overeenkomsten. In beide sectoren is er de zorg voor een goede economische positie, de zorg voor klanttevredenheid en het goed managen van het geheel. Deze drie factoren zijn onderling afhankelijk van elkaar en door management te beïnvloeden. In de non-profitsector ligt dit wat gecompliceerder doordat de economische positie voor een (belangrijk) deel afhankelijk is van een externe input waar het management alleen indirect invloed op heeft. Management en economische positie liggen hier voor een deel extern. Hierdoor is de economische positie minder afhankelijk van tevreden klanten en kan de aandacht meer worden gericht op de doelstelling. Deze doelstelling is in dit geval juist die zorg voor de klant.

Een goede economische positie en een goed management worden in de non-profitsector vaak als de middelen beschouwd om het doel van tevreden klanten te bereiken. In de profitsector worden klanttevredenheid en goed management vaak als de middelen gezien om een goede economische positie te krijgen. Klanten leveren hier echter hun bijdrage aan de economische belangen en tevreden klanten kunnen deze economische positie versterken door een positieve mond op mond reclame; en dus mogelijk nieuwe opdrachten. Door de klanttevredenheid centraal te stellen werk je daarmee tegelijkertijd aan het economische belang. Of je echter nou klanttevredenheid of een goede economische positie als doel kiest, in beide gevallen ligt de spil bij een goed management. Ik vroeg mij af welke mogelijkheden het management heeft om de organisatiecultuur te beïnvloeden en af te stemmen op de tevredenheid van de klant.

1.1 Motivatie

De afgelopen jaren waren voor QtecQ zeer turbulent verlopen met een dramatisch resultaat in de vorm van een faillissement. Binnen een tijdsbestek van vier jaar had er een drievoudige directiewisseling plaatsgevonden. Ontevreden klanten en teleurstellende financiële resultaten hadden eveneens een belangrijke stempel gedrukt. Daarnaast hadden organisatiewijzigingen die in 1996 onder leiding van de toenmalige algemeen directeur in gang waren gezet, onder de laatste directeur een drastisch vervolg gekregen. Medio '99 was de orderportefeuille weliswaar redelijk gevuld, maar de financiële positie was penibel. Het imago had een flinke deuk opgelopen. De organisatie had diverse keren de publiciteit gehaald met verontrustende berichten, zowel regionaal als landelijk. Ook werden uitzendkrachten meer en meer 'teruggetrokken', producten niet meer geleverd, etc.

De OR was kritisch in haar opstelling, maar tegelijk terughoudend. Na de personeelsbijeenkomst van 11.11.98 met de OR en de vakbonden, waarin onder meer het door de OR gevraagde onderzoek door een externe deskundige werd gepresenteerd, had de OR vrijwillig een 'radiostilte' van drie maanden in acht genomen. Sinds de memo van 9.4.99 waarin zij haar standpunt, haar beperkingen en haar initiatief om een vakjurist in te schakelen uitlegde, werd niets meer van haar vernomen, zowel naar het eigen personeel als naar de vakbonden. Zowel het management als de medewerkers zwegen in alle talen. Ook de vakbondsleden namen geen contact op met de vakbonden. De vakbonden toonden zich zeer bezorgd over de gang van zaken. Al met al vertoonden de gebeurtenissen een zeer snel dalend sneeuwbaaleffect.

In een tijdsbestek van enkele weken werd vervolgens op grond van betalingsproblemen surseance van betaling aangevraagd. Verliesgevendende projecten en uitgestelde betalingen hadden de genadeslag gegeven. De vakbonden schreven de problemen toe aan mismanagement. Omdat de overname onderhandelingen waren mislukt werd op 6.8.99 het faillissement uitgesproken. De curator voerde ondertussen gesprekken met kandidaten over overname. Hij verzocht het personeel gewoon door te werken. Inmiddels is het bedrijf in delen verkocht aan Strukton en Imtech. Om wat meer zicht te krijgen op de problematiek van QtecQ wil ik eerst wat nader ingaan op de organisatie zelf.

1.2 Probleemverkenning

QtecQ was leverancier op het gebied van energietechniek en technische automatisering. De kernactiviteiten bestonden uit het leveren van projecten, systemen en oplossingen. Zij had op het laatst een personeelsbestand van ca 410 medewerkers, verdeeld over vijf locaties - Waddinxveen, Roden, Emmen en Sittard (beide net van start), en Hengelo tevens hoofdkantoor. De markten waarop QtecQ zich bewoog waren: Energie, Industrie en Infrastructuur. Zij leverde daar producten als systemen op het gebied van managementinformatie, procesbesturingen, energieopwekking, electrotechniek en distributie. De technologieën die daarvoor gebruikt werden waren onder meer: PC netwerken, PLC en PC software, regelingen en meetsystemen. Zij was zowel nationaal als internationaal actief.

De klant Uit een in het najaar van 1997 uitgevoerd onderzoek naar de tevredenheid van klanten waren de volgende kritische opmerkingen van de klanten naar voren gekomen:

1. De coördinatie tussen de verschillende vestigingen van QtecQ is onduidelijk.
2. De communicatie met de medewerkers en de verkopers laat te wensen over.
3. De totstandkoming van projecten moet in overeenstemming met de wensen van de klant.
4. De opleveringen zijn vaak te laat en er is te veel meerwerk.

De problemen uitte zich met name in conflicten over te late afronding van de opdrachten, miscommunicaties met de klant en teveel technische storingen en/of mankementen tijdens de uitvoering van een project. De gevolgen waren, irritaties van klanten die voorkomen hadden kunnen worden, verlies van goodwill, kosten die te hoog bleven en een geplande omzet die niet werd gehaald.

Eind '98 is er met ondersteuning van ISEO, een onafhankelijk marketing research, een telefonisch onderzoek gehouden. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat er nog veel te verbeteren viel voordat de klant tevreden zou zijn.

Management QtecQ was als ISO 9001 en VCA gecertificeerde organisatie sterk gericht op Total Quality Management. Zij streefde ernaar een toonaangevend, marktgericht bedrijf te zijn, zich onderscheidend door maatwerk en kwaliteit. De organisatie werd gepresenteerd als een besturingspiramide bestaande uit vier lagen: algemeen directeur, senior managers, managers en medewerkers (zie bijlage). De besturingsfilosofie was aanvankelijk, bij het aantreden van de laatste directeur (1.11.97), om van een gedecentraliseerd lijnmanagement¹ over te gaan naar een vergaande centralisatie. Dit werd in de loop van dat jaar aangepast tot het centraliseren van alles behalve de Technical Services (onderdeel Installatie). De tweede locatie in Hengelo was op de werkplaats na, verplaatst naar het hoofdkantoor. In de locaties Roden en Waddinxveen functioneerden nog enkele arbeidsplaatsen cq. gedeeltelijke afdelingen die nu onder het hoofdkantoor vielen. De communicatie was ook sterk centraal gestructureerd waarbij grote nadruk werd gelegd op teamvorming. Regelmatig werden interlokale workshops of meetings georganiseerd.

1.3 Doelstelling

Het verloop bij QtecQ, gecombineerd met mijn persoonlijke overwegingen zoals in 1.0 geschetst, waren voor mij aanleiding tot de vraag of er bij QtecQ een verband bestaat tussen enerzijds de organisatiecultuur en ontevreden klanten en anderzijds de invloed van het management daarin. In dit onderzoek wil ik twee aspecten nader belichten:

Literatuuronderzoek naar de mogelijkheden om een organisatiecultuur te beïnvloeden.

- Wat wordt verstaan onder organisatiecultuur?
- Wat zijn de voorwaarden voor tevreden klanten?

- Welke afstemming is noodzakelijk om de tevredenheid van de klanten te garanderen?
- Zijn er interventies mogelijk die een positieve bijdrage kunnen leveren op de klanttevredenheid?

Op basis van de uitkomsten van dit literatuuronderzoek wil ik de organisatiecultuur bij QtecQ in beeld brengen en aangeven welk managementbeleid er noodzakelijk zou zijn geweest om de organisatiecultuur zodanig te beïnvloeden dat tevreden klanten ook in de toekomst de economische positie weer perspectief hadden kunnen bieden. Vragen die hierbij aan de orde komen zijn:

- Wat was de cultuur bij QtecQ?
- Wat wilde de klant?
- Welke afstemming vond de klant noodzakelijk?
- Welke invloed had het management op de organisatiecultuur?
- Wat was de positie van de OR?
- Welke mogelijkheden zou het management hebben gehad om de organisatiecultuur te beïnvloeden?

Probleemstelling:

Samengevat: in deze scriptie wil ik de volgende vraag stellen en beantwoorden: Had het management de organisatiecultuur bij QtecQ zodanig kunnen beïnvloeden dat dit had geleid tot meer klanttevredenheid?

1.4 Werkwijze

Naast het theoretisch onderzoek en de bestudering van de uitvoerige documentatie binnen de organisatie zijn er diverse gesprekken gevoerd met de medewerkers. Met betrekking tot het onderzoek naar de tevredenheid van de klanten is met name gebruik gemaakt van de onderzoeken naar de klantentevredenheid gehouden in de laatste kwartalen van '97 en '98. Uitgangspunt voor het onderzoek is het faillissement in het licht van de ontwikkelingen in de afgelopen vier jaar. In het analysemodel (2.5) worden de onderzoeksfasen uiteengezet.

Begrippen In dit onderzoek wordt gesproken over **klanttevredenheid**. Klantgericht werken wil zeggen, je richten op de klant. Hoe je je echter ook richt, of de klant met het resultaat tevreden is, is nog maar de vraag. Een klant is tevreden als een opdracht zodanig wordt uitgevoerd dat hij daar graag zijn geld voor wil neerleggen. Daarom heb ik in mijn woordkeuze de klantpositie als uitgangspunt gekozen. Verder worden er twee cultuurdefinities naast elkaar gezet: de **beheersingscultuur** en de **afstemmingscultuur**. De beheersingscultuur gaat uit van een niet-innovatieve cultuur. Zij ziet veranderen als een crisis. De afstemmingscultuur gaat uit van een innovatieve cultuur. Veranderen wordt hier als normaal beschouwd (zie 2.1). Tenslotte het begrip **meerszijdige verantwoordelijkheid** in plaats van collectieve verantwoordelijkheid (zie 2.1). Hiermee wil ik individuele verantwoordelijkheid naar meerdere zijden zoals de klant, het gezin en andere verantwoordelijkheden benadrukken. Het begrip collectief legt naar mijn mening teveel de nadruk op gedeelde verantwoording.

1.5 Inhoud

Hoofdstuk 2 bestaat uit een theoretische verkenning. Hier zal ik aangeven wat in de literatuur wordt verstaan onder organisatiecultuur en tevreden klanten en welke interventies noodzakelijk zijn om de organisatiecultuur af te stemmen op de wensen van de klant.

Hoofdstuk 3 brengt de organisatie in beeld. Hier wordt het historisch verloop van de organisatie geschetst en wordt de cultuur, de visie van de klant, de positie van de OR en het managementbeleid weergegeven.

Hoofdstuk 4 onderzoekt de relatie tussen de organisatiecultuur, de klanttevredenheid en de invloed van het management en de OR daarin.

Hoofdstuk 5 concludeert in hoeverre het management de organisatiecultuur had kunnen beïnvloeden en doet aanbevelingen aan Strukton en Imtech, welke interventiemogelijkheden er kunnen worden ingezet om cultuurveranderingen mogelijk te maken.

2 Theoretische verkenning

De vraag die in dit onderzoek aan de orde wordt gesteld is of het management de organisatiecultuur zodanig kan beïnvloeden dat dit leidt tot meer klanttevredenheid. Om deze vraag te kunnen beantwoorden wil ik de vraag in vier onderdelen verdelen, te weten:

1. Wat wordt verstaan onder organisatiecultuur?
2. Wat zijn de voorwaarden voor tevreden klanten?
3. Welke afstemming tussen de organisatie en de klant is noodzakelijk om de tevredenheid van de klanten in dezen te garanderen?
4. Zijn er interventies in de organisatiecultuur mogelijk die een positieve bijdrage kunnen leveren op de klanttevredenheid?

In dit hoofdstuk zal een nadere verkenning van literatuur en publicaties worden uitgevoerd. Aan het eind van dit hoofdstuk zal op grond van deze bevindingen het te hanteren analysemodel worden gepresenteerd.

2.1 Wat wordt verstaan onder organisatiecultuur?

De organisatiecultuur is te vergelijken met een ui,² dwz. opgebouwd uit lagen. De buitenkant is direct waarneembaar: eerst de gedragscodes, patronen en rituelen, dan komen de mythen, helden en symbolen, vervolgens de waarden en normen en binnenin vind je de grondbeginselen. De lagen geven de mate aan waarin de cultuurkenmerken te veranderen zijn. Grondbeginselen zijn vaak terug te vinden in de geschiedenis van een organisatie. Wie erin slaagt de grondbeginselen te wijzigen bereikt pas echt een fundamentele vernieuwing. Vanuit ethisch gezichtspunt kun je drie dimensies aan een cultuur onderscheiden³: de mate in denken in 'wij-termen' (individueel <> collectiviteit). De mate van vrij uitwisselbaarheid van kritiek, normen, waarden en verwachtingen (gesloten <> open). De mate van duidelijke gedragsverwachtingen (opportunistisch <> normatief). Deze drie dimensies samen vormen de corporate identity⁴ van de organisatie.

Wij-termen Wat is cultuur? Van Dale⁵ definieert cultuur onder meer als beschaving. De mens schaaft aan zichzelf en aan elkaar. Dankzij onze drang tot overleven hebben we geleerd ons waar nodig aan te passen aan de omgeving. Maslow⁶ onderscheidt vijf behoefte-niveaus op ontwikkelingsvolgorde gerangschikt: primaire behoeften, veiligheidsbehoeften, sociale behoeften, erkenningsbehoeften en zelfverwerkelijgingsbehoeften. Deel uitmaken van een groep of organisatie is voor de mens een belangrijke drijfveer om zich te identificeren. Hofstede⁷ typeert de organisatiecultuur als 'de collectieve mentale programmering'.

Ieder individu heeft zijn uniciteit, zijn zienswijze en zijn persoonlijke verantwoordelijkheid en wil als zodanig geaccepteerd en gerespecteerd worden. Cultuur kun je daarom ook zien als een verzameling van overeenkomstige attitudes of paradigma's. De mens kan met zijn attitude⁸ de omgeving met vertrouwen of wantrouwen benaderen. Dit is afhankelijk van de visie op de mens in het algemeen, goed of slecht, te beïnvloeden of niet. De onderlinge contacten zijn als gevolg daarvan meer concurrerend of samenwerkend. Het resultaat van de benadering mondt uit in een meer beheersende, sturende aanpak of een ondersteunende. Nathans⁹ maakt onderscheid in A- en B-paradigma's. Een A-paradigma gaat ervan uit dat vast normaal is, veranderen is crisis. Een B-paradigma gaat ervan uit dat veranderen normaal is, stagnatie is crisis. Als medewerkers of organisaties zoeken naar gemeenschappelijke attitudes en die ook willen delen ontstaat er een gemeenschappelijke visie. Volgens Senge¹⁰ is visie een specifieke bestemming, een beeld van de toekomst zoals men die wenst. In een organisatie verandert een gemeenschappelijke visie de verhouding van de mensen tot het bedrijf; het wordt ons bedrijf.¹¹

Vrij uitwisselbaarheid Gesloten culturen hebben duidelijke opvattingen over wat goed en niet goed is en sluiten andersdenkenden uit.¹² Medewerkers worden geacht zich te conformeren aan de opvattingen van de organisatie. Hedendaagse veranderingen eisen een flexibelere opstelling naar een omgeving met haar eigen opvattingen en culturen. In open culturen¹³ krijgen medewerkers ruimte om eigen visies uit te wisselen en leren ze open te staan voor die van anderen. Met name dit aspect is bij innovatieve organisaties één van hun gemeenschappelijke waarden. Medewerkers zijn er trots op bij deze organisatie te werken en stralen zelfvertrouwen uit.

Gedragsverwachtingen Organisatiecultuur is een samenspel van normen, waarden en overtuigingen die door medewerkers worden gedeeld en hen daarmee onderscheidt van andere groeperingen.⁴³ Deze normen en waarden worden zichtbaar in de managementstijl, het type medewerkers, de regels en procedures, de doelstellingen en de omgangsvormen.⁴³ De organisatie en haar medewerkers moeten betrouwbaar⁴³ zijn, dat wil zeggen, eerlijk en geloofwaardig overkomen. Zorgvuldig gedefinieerde waarden zijn dan ook belangrijk; het is met name één van de acht kenmerken van de excellente ondernemingen.¹⁴

Er is (inter)nationaal een grote diversiteit aan (organisatie)culturen. Hofstede⁴³ onderkent vier dimensies in nationale culturen, te weten: hoge <> lage onzekerheidsvermijding, masculien <> feminien, individualistisch <> collectivisme en grote <> kleine machtsafstand. Hij maakt hier onderscheid in de mate waarin uniciteit en zienswijze van anderen worden getolereerd. Wat de omgangs- en communicatienormen zijn. Waar de grens ligt van loyaal en verantwoordelijk gedrag ten opzichte van diverse sociale groepen. En in welke mate de ander geaccepteerd en gerespecteerd wordt als een gelijke.

Conclusie Cultuur is samen te vatten als een gezamenlijke zienswijze die zichtbaar wordt gemaakt in waarden en normen. Uit dat wat in paragraaf 2.1 aan de orde is gekomen komt het volgende naar voren: de niet-innovatieve cultuur, door mij aangeduid als beheersingscultuur, gaat uit van individuele verantwoordelijkheid, gedrag dat niet te beïnvloeden is en conformeren in groeps gelijkheid. Zij is gericht op stabiliteit, gezagsverhouding en concurrentie en streeft naar prestaties, beheersen en sturen. De innovatieve cultuur, verder aangeduid als afstemmingscultuur, heeft respect voor de visie van anderen, gaat uit van gelijkwaardigheid, is flexibel en is gericht op samenwerking en collectieve verantwoordelijkheid (verder aangeduid als meerzijdige verantwoordelijkheid).

Beheersingscultuur (Niet-Innovatief)

A Attitude

- Wantrouwen; afhankelijk van de omgeving
- Negatief mensbeeld; gedrag niet te beïnvloeden
- Resultaten bereikt door beheersing en sturing.
- Concurrentie; uitgangspunt is hiërarchie.

Waarden

- Niveauverschillen
- Conformeren in groepsopvattingen
- Stabiliteit
- Individueel verantwoordelijkheidsgevoel (naar zichzelf en organisatie).

Normen

- Concurren (aangepaste assertiviteit)
- Sturen (route: wat – hoe – wie)
- Prestaties
- Beheersen (verandering is crisis)

Afstemmingscultuur (Innovatief)

B Attitude

- Vertrouwen; kan omgeving naar de hand zetten.
- Positief mensbeeld, gedrag te beïnvloeden
- Resultaten bereikt door ondersteuning.
- Samenwerken; uitgangspunt is gelijkwaardig.

Waarden

- Gelijkwaardigheid
- Uniciteit van opvattingen van ieder individu
- Flexibiliteit
- Collectief verantwoordelijkheidsgevoel (meerzijdig naar zichzelf, gezin, werk, klanten, e.a.)

Normen

- Samenwerken (empathie)
- Ondersteunen (route: wie – wat en hoe)
- Organiseren: zorg en kwaliteit
- Afstemmen (verandering is normaal)

Over afstemmen gesproken

2.2 Wat zijn de voorwaarden voor tevreden klanten?

Wil een organisatie goed kunnen inspelen op de wensen van de klant dan zal de organisatie over een positief imago dienen te beschikken. Imago wil zeggen het voorstellingsvermogen van iemand of iets of ook wel het beeld in de publieke opinie.⁴³ Dat wat mensen waarnemen, de perceptie¹⁵, bestaat uit een objectief deel en een subjectief deel, de persoonlijke interpretatie. De interpretatie wordt ook gekleurd door groepsnormen. Een positief imago wil dus alleen maar zeggen hoe de ander een persoon of een organisatie beoordeelt, niet in hoeverre dit feitelijk zo is. Een corporate image¹⁶ is het totaalbeeld van een organisatie zoals individuen en de publieke opinie die waarnemen en beoordelen. De Leeuw⁴³ onderkent een aantal aspecten die van belang zijn voor een positief corporate image, zoals: betrouwbaarheid, concurrentiekracht, winstgevendheid, sociale gedrag, arbeidsverhoudingen, personeelsbeleid en klantenservice. De levensloop van een organisatie maakt eveneens deel uit van dat totaalbeeld. Een organisatie doorloopt van oprichting tot faillissement diverse stadia.¹⁷ Hierbij is het afhankelijk van het strategisch beleid¹⁸ hoe tegenslagen worden verwerkt. In de overgang van het ene naar het andere stadium is de organisatie extra gevoelig voor bewust ingezette veranderingen.¹⁹ Ook uit onderzoek van Verhage²⁰ blijkt dat de mate van klanttevredenheid sterk samenhangt met het imago, de prijs-kwaliteitverhouding, de sterke en zwakke punten van de concurrenten, de geleverde kwaliteit en de persoonlijke dienstverlening en de service en samenwerking.

Persoonlijke dienstverlening Volgens Verhage²¹ moet een bedrijf als het ware vanuit de klant naar het bedrijf 'terugdenken' en zo de meest effectieve marketingstrategie ontwikkelen. Inleven in de behoeften van anderen (één van de vaak als typisch vrouwelijk getypeerde eigenschappen) is in het tevredenstellen van de klant, een belangrijke voorwaarde van deze tijd geworden. Een medewerker moet daarom over empathisch vermogen beschikken. Dat betekent dat hij afstand moeten kunnen nemen van zijn eigen paradigma's, oftewel zijn eigen zienswijzen en luisteren naar wat de ander te zeggen heeft. Het betekent ook zijn fantasie en invoelend vermogen gebruiken om zich te verplaatsen in de situatie van de ander. Door het onderkennen van eigen en andermans paradigma's kan de dialoog worden aangegaan. Accepteren en respecteren van de zienswijze van de ander en empathisch vermogen is daarbij een voorwaarde voor een succesvolle dialoog.

Communicatiekwaliteit Klanten willen goed kunnen communiceren en samenwerken met de leverancier. Duidelijke afspraken vooraf, tijdens en na de levering van het product zijn een eerste vereiste om een overeenkomst een goede kans van slagen te geven. Een goede communicatie en samenwerking tijdens het hele proces bevordert een positief verloop en geeft perspectieven voor vervolgoopdrachten. Klanten willen gedurende het proces meepraten vanuit hun eigen kennis en ervaring. De leverancier die bereid is om samen naar oplossingen te zoeken en veel aandacht aan de dienstverlening schenkt, heeft bij de klant een streepje voor.²²

Een goede communicatie betekent voor de medewerkers, die als vertegenwoordigers van de organisatie veel moeten communiceren met de klant, dat er zowel vanuit de organisatie als vanuit de medewerkers persoonlijk voldoende regelmogelijkheden dienen te zijn. Regelmogelijkheden zijn de balans tussen de taaklast en de verwerking van deze taaklast.²³ Met andere woorden: aan de ene kant heb je het werk dat een bepaalde inspanning kost, aan de andere kant krijg je een resultaat dat afhankelijk is van de capaciteiten en de inspanning van de medewerker. De regelmogelijkheden die de medewerker tot zijn beschikking heeft, hebben invloed op de manier waarop het werk kan worden uitgevoerd. Een medewerker met voldoende regelmogelijkheden heeft de kans om zich tijdig te herstellen.

Productkwaliteit De klant wil een goed product. Uit onderzoek van Bolwijn en Kumpe²⁴ naar de geschiedenis van concurrentiecriteria is gebleken dat kwaliteit, flexibiliteit en innovatie in de loop der jaren een steeds grotere rol zijn gaan spelen. Bolwijn en Kumpe hebben de concurrentiecriteria in vier perioden ingedeeld. Deze criteria worden vervolgens afgezet tegen de organisatietypen van Mintzberg.

Concurrentiecriteria	Best passende organisatietypen	Slechts passende organisatietypen
Prijs	Machibureaucratie	Adhocratie
Kwaliteit	Professionele bureaucratie	Simpele structuur
Flexibiliteit	Simpele structuur / Adhocratie	Machine- of Professionele bureaucratie;
Innovatie	Adhocratie / netwerkorganisatie	Machibureaucratie

jaren 60 = prijs, jaren 70 = kwaliteit, jaren 80 = flexibiliteit, jaren 90 = innovatie.

De nieuwe criteria zijn een aanvulling op de oude criteria. Een goed product moet dus idealiter goedkoop zijn, kwalitatief uitstekend, direct en op maat leverbaar én uniek.

Conclusie De klant kiest voor een organisatie met een open cultuur en een betrouwbare imago; een organisatie met een loyale en verantwoordelijke opstelling naar de klant en heldere omgangs- en communicatienormen. Ook het historisch verloop oefent een bepaalde invloed uit op de keuze. De criteria waar de klant het product of de dienstverlening van een organisatie op beoordeelt zijn prijs, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie. Verder moet de organisatie afstand kunnen nemen van haar eigen paradigma's en zich kunnen inleven in de situatie van de klant. De klant wil gedurende het traject meepraten vanuit zijn eigen kennis en ervaring. Medewerkers moeten daarom beschikken over voldoende regelmogelijkheden, empathisch vermogen en de nodige kennis en ervaring om een goede afstemming met de klant te bewerkstelligen. De grondbeginselen van de organisatie moet zichtbaar worden in een houding waarin uniciteit en de zienswijze van de klant worden gerespecteerd en waarbij gestreefd wordt naar een gemeenschappelijke visie over de grenzen van de eigen organisatie heen.

2.3 Welke afstemming tussen de organisatiecultuur en de klant is noodzaak?

Volgens de wensen van de klant moet de organisatie betrouwbaar zijn, een meerzijdig verantwoordelijkheidsgevoel hebben, een vrij uitwisselbare communicatie en een flexibele onderlinge afstemming met inlevingsvermogen voor de visie en situatie van de klant. Dit komt overeen met een afstemmingscultuur die uitgaat van gelijkwaardigheid, respect heeft voor de visie van anderen, flexibel is en gericht is op samenwerking en meerzijdige verantwoordelijkheid.

Om zicht te krijgen op de afstemmingsvereisten kunnen we culturen ook benaderen vanuit het model: input > verwerking > output, ook wel het systeemdenken genoemd.²⁵ Elk (cultuur)systeem veroorzaakt weer zijn eigen gedrag.²⁶ Daarbij kunnen we de problemen lineair benaderen door de oorzaken en gevolgen in kaart te brengen. Omdat elke stap echter zowel oorzaak als gevolg is, wordt het systeemdenken door Senge benaderd als het denken in cirkels.²⁷ Door te kijken naar alle mogelijke invloeden, waarbij iedere invloed zowel oorzaak als gevolg kan zijn, koppelen we terug en leren we de onderlinge verbanden ontdekken. Daarmee kunnen we de hefboom²⁸ in werking zetten om de vicieuze cirkel te doorbreken. Omdat cultuur een gezamenlijke zienswijze is, waarbij de beheersingscultuur uitgaat van conformeren aan de visie van de gezagsdrager en een afstemmingscultuur uitgaat van respect voor de visie van anderen, ligt de hefboom van een beheersingscultuur naar een afstemmingscultuur, in vrij te bepalen attitudes. Daarmee wordt het stabilisatiesysteem (A) door de hefboomwerking omgezet naar flexibel systeem (B).²⁹ De onderlinge verbanden van een B-attitude liggen in het afstemmingsgedrag van vertrouwen, gelijkwaardigheid en afstemming.

Vertrouwen Het fundament van een afstemmingscultuur ligt in het vertrouwen. Vertrouwen is een attitude die ontstaat uit de positieve ervaring van de waarneming. Uitgangspunt bij de B-attitude is dat van weerszijden wordt ingezien en ervaren dat je dingen naar je hand kunt zetten zonder dat dit anderen benadeelt, dus afgestemd op de situatie en omstandigheden van de ander. Door binnen de organisatie, periodiek, fundamentele discussies te voeren over attitudes, waarden en normen, kunnen persoonlijke visies worden getoetst aan nieuwe inzichten. Dit houdt in dat over en weer op een betrokken, empathische manier naar elkaar wordt geluisterd. Respect voor de zienswijze van de

ander is daarbij een voorwaarde. Als medewerkers merken dat hun meedenken effect heeft - niet zozeer een mening mogen geven (meesprekend openheid), maar het met elkaar onder de loep nemen van eigen 'zekerheden' (introspectieve openheid)³⁰ - zullen zij zich meer en meer betrokken en verantwoordelijk gaan voelen bij het wel en wee van de organisatie. Uit deze persoonlijke visies kan een gemeenschappelijke visie ontstaan. De interpretatie van de waarneming krijgt hierdoor een nieuw perspectief. Van wantrouwen naar vertrouwen: als bewust wordt gekozen voor B-attitudes afgestemd op de omgeving komt er beweging in de hefboom.

Gelijkwaardigheid De mens is de laatste decennia mondiger geworden, beter opgeleid en onafhankelijker. Medewerkers willen afwisseling in hun werkzaamheden en voelen zich goed als ze samen kunnen werken met anderen en de aandacht en het respect krijgen wat ze verdienen. De medewerker is meer en meer een hoogopgeleid, zelfbewust, zelfstandig functionerend persoon. Hij zoekt uitdagingen, wenst zeggenschap over de eigen werkomgeving, maakt bewust deel uit van de gemeenschap en wil weten wat er in de organisatie speelt. Hij volgt regelmatig cursussen, heeft naast zijn werk diverse verantwoordelijkheden en heeft een goed contact met andere collega's.³¹ Dit sluit aan bij de ondersteunende leiderschapstijl in de afstemmingscultuur, ook wel participatief leiderschap genoemd.³² Het hoofddaccent ligt hier op meemanagen en faciliteren. Medewerkers worden aangemoedigd een duidelijke visie te hebben en na te streven en om eigen verantwoordelijkheid te dragen. De leider vraagt advies en past deze ook toe. Hij geeft niet veel directe opdrachten. Waar mogelijk draagt hij taken over (wie doet wat en hoe). Er wordt veel informatie gegeven, zowel binnen het werkoverleg als via andere kanalen. Verder houdt hij de balans tussen dynamiek en rust in de gaten, zowel wat organisatorische veranderingen betreft als de onderlinge afstemming van de diverse werkzaamheden.³³ De communicatie en de omgang met elkaar verloopt op informele en accepterende wijze; goede onderlinge verhoudingen zijn belangrijk. De leider ondersteunt de medewerkers bij hun persoonlijke ontwikkeling en hun afstemmingsproblemen.³⁴ Van gezag naar gelijkwaardigheid: als de communicatie gelijkwaardig is, beweegt de hefboom.

Afstemmen Afstemmen is het op elkaar aansluiten van keuzes en verantwoordelijkheden. Dit betekent dat over en weer afspraken worden gemaakt die moeten worden waargemaakt. Vertrouwen hebben in mensen betekent ervan uitgaan dat afgesproken verplichtingen worden nakomen. Medewerkers hebben naast hun verplichtingen naar de organisatie ook verantwoordelijkheden t.a.v. klanten, gezin en maatschappelijke activiteiten. Gelijkwaardigheid en empathie zijn pas waardevol als de organisatie haar gedrag hierop aansluit en verstand, gevoel en gedrag consistent kunnen zijn. Medewerkers moeten in staat worden gesteld om hun diverse verantwoordelijkheden in hun handelen te laten zien. De Baas³⁵ signaleert een spanningsveld tussen de belangen van de organisatie en de belangen van de medewerkers. Hij typeert op grond hiervan een A, B en C beleid; het B-beleid is gericht op veel participatiemogelijkheden. Ook Gorbatsjov³⁶ constateert dat in de Sovjet-Unie - waar man en vrouw beiden al jarenlang volledig aan het arbeidsproces deelnemen - in het thuisfront problemen zijn ontstaan. Deze problemen dienen naar zijn mening door een versterking van de rol van het gezin in de samenleving te worden aangepakt.

Regelproblemen vragen om voldoende regelmogelijkheden; onvoldoende evenwicht tussen deze twee betekent kans op gezondheidsrisico's.³⁷ Als we onvoldoende regelmogelijkheden hebben en we de omgeving niet kunnen aanpassen aan onze keuzes en verantwoordelijkheden, draaien we de zaak om en passen onze keuzes en verantwoordelijkheden aan de omgeving aan. Deze aanpassing is op de lange duur nadelig voor de gezondheid.³⁸ We schuiven het probleem op deze manier van ons af; zoeken een korte termijn oplossing op grond van symptoombestrijding en vermijden een aanpak gebaseerd op fundamentele oorzaken.³⁹ Zo'n oplossing past niet binnen het systeemdenken. Als we onze route niet op de juiste wijze kunnen of willen afleggen ontstaat er door de versterkende terugkoppeling (het sneeuwbal-effect) een escalatie die te vergelijken is met de wapenwedloop.⁴⁰

Onder invloed van Taylor is taaksplitsing jarenlang het afstemmingsmodel geweest; de ontwikkeling van het specialistentijdperk: jij doet dit en ik doe dat. Een scheiding ook van denken en doen. Het was een mechanistische benadering waar afstemmen maar op één manier leek te kunnen. Ook de afstemming werk-thuis had taaksplitsing als uitgangspunt: de man het werk en de vrouw thuis. Ieder een specialist op zijn of haar gebied. In de huidige ontwikke-

lingen is meer een organische benadering vereist.⁴¹ Taken moeten flexibeler zijn, meer gedifferentieerd en op basis van overleg op elkaar afgestemd; meer maatwerk. Netwerkorganisaties hebben een organische structuur; ze bestaan uit een verzameling onderdelen die een samenhangend geheel vormen. Een samengaan van denken en doen. Functies zijn breed, opgebouwd in functiefamilies en sterk outputgericht. Medewerkers zijn dus breed inzetbaar.

Afstemmen betekent informeren, organiseren en samenwerken. Het betekent: wie doet wat en hoe. Regelmogelijkheden bieden betekent invloed afstaan en dus vertrouwen hebben in de moraliteit, het verantwoordelijkheidsgevoel en de capaciteiten van medewerkers. Een conflict over afstemmen is een conflict over waarden en normen. Van beheersen naar afstemmen: de hefboom gaat om als mensen willen samenwerken.

De praktijk Problemen schijnen altijd tegelijk te komen: een ziek kind thuis, een belangrijke vergadering voor de raadscommissie, een storing bij de klant, dat stuk dat vandaag af moet en daarbovenop die al dagenlang durende knallende hoofdpijn. Zijn we zozeer specialist dat niemand onze klant kan overnemen? Is er niemand die ons zieke kind kan opvangen? Is er niemand die ons kan vervangen in die commissie? Hebben we zo lang gewacht met de afronding van dat stuk? Brede verantwoordelijkheden betekent organiseren en steeds weer prioriteiten stellen. Een gedeeld probleem is een half probleem. Okay, we zijn niet meer alléén die expert (de illusie van de onmisbare expert), maar daar staat tegenover dat we nu van meer markten thuis kunnen zijn. Delen betekent anderen tijdig informeren. Met het huidige internet, intranet en andere communicatieverbindingen tegenwoordig een stuk eenvoudiger. Delen betekent goed samenwerken. Hoe is de samenwerking met onze collega's? Kunnen we zelfstandig hun hulp inschakelen? Weten ze voldoende af van de problematiek? Zijn ze beschikbaar?⁴² Delen betekent organiseren en prioriteiten stellen. De hoofdpijn betekent wellicht niet op tijd afstand genomen van alle verantwoordelijkheden. Dit kunnen we combineren door thuis bij onze zieke ons stuk af te maken mits we vervanging kunnen regelen voor onze andere verantwoordelijkheden. Dit betekent een goede overdracht van de laatste stand van zaken zodat de klant optimaal kan worden bediend. Dit betekent informatie uitwisselen over welke opmerkingen moeten worden gemaakt en welke vragen gesteld in die commissievergadering.

Conclusie Voor een goede afstemming moet de organisatie een loyale en verantwoordelijke opstelling hebben ten aanzien van de situatie en wensen van de klant. De klant verwacht een organisatie met medewerkers die goed kunnen organiseren, prioriteiten stellen en samenwerken op basis van flexibiliteit en up-to-date informatie. De meerzijdige verantwoordelijkheden van de medewerkers betekent dat ook de rol van het gezin in de samenleving en onze maatschappelijke verantwoordelijkheden een duidelijker plaats moeten krijgen binnen onze werkzaamheden. En dus ook in onze overlegstructuren. Meerzijdige verantwoordelijkheden betekent dat we flexibele organisatoren moeten worden. Zolang de ongeschreven norm echter nog steeds is dat we pas helden zijn als we onze overige verantwoordelijkheden hebben uitbesteed (gezin), zolang zullen stabiliserende processen werkzaam zijn.⁴³ Dan zal het zeer stressbevorderend zijn om meerzijdige verantwoordelijkheden te dragen hoe goed we ook kunnen organiseren. Met alle gezondheidsrisico's vandien. Van beheersen naar afstemmen: als de hefboom wordt omgezet, rolt de sneeuwbal.

2.4 Zijn er interventies in de organisatiecultuur mogelijk?

Omdat cultuur een gezamenlijke zienswijze is die zichtbaar wordt gemaakt in waarden en normen, volgt hieruit dat bij een verandering van de cultuur de gezamenlijke zienswijze ook gezamenlijk moet worden gewijzigd. Deze veranderingen kunnen alleen de normen betreffen, het kunnen de normen en waarden zijn, maar ook de grondhouding kan op de helling moeten. Als tot nu toe in een cultuur de uniciteit van ieder mens niet is erkend (grondhouding) en de waarden en normen zijn dat afwijkende meningen worden toegestaan, dan betekent dat, dat de cultuur in zijn totaliteit opnieuw ter discussie moet worden gesteld.

De interventiemogelijkheden die hier aan de orde komen liggen naar mijn mening in de eerste plaats in de gemeenschappelijke motivatie om de cultuur te veranderen. Verder moet ieder persoonlijk de vrijheid ervaren om zijn attitude naar eigen visie te kunnen veranderen. Dit betekent dat beïnvloeding geen negatieve uitwerking moet hebben

op de attitudevrijheid, tenzij deze attitude de keuze van veel anderen belemmerd. Het management speelt vanuit haar status en machtspositie een belangrijke rol in die beïnvloeding en daarmee ook in de beïnvloeding van cultuurverandering. De veranderingsstrategie dient daarom uit te gaan van een gezamenlijke aanpak.

Gemeenschappelijke motivatie Organisaties ontlenen hun bestaansrecht aan de zakelijke omgeving zoals klanten, concurrenten, toeleveranciers, overheid, vakbonden, andere vestigingen e.d. Zij hebben er dan ook belang bij zich waar nodig aan te passen aan die omgeving.⁴⁴ Bij het maken van de keuze om de cultuur op de klant af te stemmen, maken we de balans op door een afweging te maken van inspanning tegenover beloning. We oordelen vanuit onze persoonlijke waarneming, maar positieve of negatieve reacties uit de omgeving kunnen invloed uitoefenen op onze motivatie.⁴⁵

Keuzes ontstaan uit een samenspel van intrinsieke en extrinsieke motivatie. Onze extrinsieke motivatie ligt in de afstemming op de wensen van de klant, maar onze intrinsieke motivatie⁴⁶ ligt in of en hoeveel zin en plezier we hebben in een samenwerking; in onze vrije wil. De vrije wil is een combinatie van spontaniteit en persoonlijke doelstellingen, van gevoel en verstand. Onze vrije wil wil niet beloond worden; zij is vrij.⁴⁷ Willen samenwerken is willen luisteren, inleven, vertellen, organiseren, afstemmen. Om dit te willen moeten we open willen staan voor invloeden van anderen. Organisaties (en daarmee dus het management) die willen afstemmen zullen moeten willen samenwerken. Dit houdt in dat zij open moeten staan op basis van vertrouwen; geen concurrentie maar denken in wij-termen.

Vrije attitudes Klanten verwachten bepaald gedrag van de organisatie en haar medewerkers. De opvattingen van de klant kan de visie van organisatie en medewerkers beïnvloeden. Een attitude⁴⁸ is de basishouding tegenover mensen, groepen en zaken. Het verstand, het gevoel en het gedrag van waaruit wordt gehandeld worden consistent gehouden. Ook attitudes onderling worden zo goed mogelijk op elkaar afgestemd. Attitudes zijn aangeleerd en ontstaan in de allereerste groep, het gezin. Argumenten, ervaringen en de invloed van anderen kunnen attitudes doen veranderen.⁴⁹ Zo kan een gezin alle niet-gezinsleden als bedreigend beoordelen; binnen het gezin kan kritiek niet toelaatbaar zijn. Binnen dat gezin is dan sprake van machtsinvloeden. Dit zelfde geldt voor de medewerkers in een soortgelijke organisatie.

Machtsinvloed kan leiden tot passieve aanpassing en daarmee tot een inconsistente attitude⁵⁰ (bv. afwijkende opvattingen worden gesanctioneerd); het gedrag, gevoel en verstand zijn onderling inconsistent.⁵¹ Als we het bovenstaande voorbeeld vervolgen vanuit de medewerker in een organisatie en deze medewerker vervolgens bij een klant terecht komt waar zowel in- als extern visies vrij worden uitgewisseld, is zijn conformerende attitude niet afgestemd op de vrij te bepalen attitudes die de klant vanzelfsprekend vindt.

Attitudes kunnen positief en negatief beïnvloed worden door de omgeving. Het opnieuw consistent maken van attitudes is het veranderen van de basishouding.⁵² Dit kan door het opnieuw waarderen van de attitudes maar ook door het toepassen van selectieve openheid van de informatie.⁵³ In het voorbeeld van de medewerker kan hij een belangafweging maken en zijn attitude naar de organisatie en de klant van daaruit herwaarderen. Hij kan de informatie ook selectief benaderen en alleen dat toepassen wat in zijn attitude past. De klant verwacht van de organisatie en haar medewerkers betrouwbare attitudes. Als attitudes autonoom zijn bepaald en consistent zijn is er meer kans op betrouwbaarheid dan bij inconsistente attitudes.⁵⁴

Wederzijds beïnvloeden Beïnvloeden en beïnvloed worden ontstaat zowel uit vrije wil als onder dwang. De grens waar vrije wil eindigt en dwang begint, oftewel waar de actieve aanpassing eindigt en het passieve deel begint is niet altijd even duidelijk.⁵⁵ Afstemmen betekent dat we onze opvattingen en gedrag in overeenstemming brengen met die van de ander; het betekent uitgaan van gelijkwaardigheid.⁴³ Dit kan door een sleutel te vinden die twee meningen, twee normen met elkaar verbindt, door overtuigt te worden door de argumenten van de ander of door actieve aanpassing. Actieve aanpassing is een bewust, kritische houding die op democratische wijze rekening houdt met de opvattingen van anderen; zij gaat uit van de vrije wil.

Beïnvloeden kan tot macht en afhankelijkheid leiden. Conformeren⁴³ betekent gelijkvormig maken, zich voegen

naar. Het is een aanpassing aan de norm van anderen waarbij de eigen individualiteit en ontplooiing in gevaar komen en door machtsinvloeden als dwang, manipulatie, autoriteit en overreding kan ontstaan.⁵⁶ (Ik gebruik de term hier in de betekenis van passieve aanpassing). Conformereren is gebaseerd op angst en (vermeende) keuzebeperking en gaat uit van de wil en de normen van anderen.⁴⁴ Manipulatie is een (verborgen) machtsmiddel die in de maatschappij veel wordt toegepast. De ander wordt zodanig beïnvloed dat het verlangde gedrag uit zichzelf, als het ware vrijwillig, wordt vertoond.⁵⁷ Al deze machtsmiddelen komen zowel in de beheersings- als afstemmingscultuur voor en tasten het vertrouwen aan. Alleen de manier waarop en de mate waarin machtsmiddelen gehanteerd worden verschilt per cultuur.

Onze intrinsieke motivatie bepaalt zelf waar onze grens ligt, in hoeverre we ons conformeren, in hoeverre we willen samenwerken⁵⁸ Volgens Moscovici⁵⁹ heeft de minderheid invloed als de attitude consistent is en de gedragsstijl zelfvertrouwen en onafhankelijkheid uitstraalt. De informatie wordt echter vooral anoniem toegepast. Naar mijn mening is de vrije wil daarmee tegelijk een machtsmiddel. Dat geldt voor organisaties, medewerkers en klanten. Maar alles heeft zijn prijs. Machtsmiddelen hebben invloed. Kennis is macht. Geld ook. De klant heeft een economisch machtsmiddel; zij zal dit zonedig gebruiken. De medewerker heeft de kennis. De intrinsieke motivatie van het management is de verbinding tussen geld en kennis, tussen klant en medewerker. Zij bepaalt zelf in hoever zij rekening wil houden met de vrije wil van anderen. De vrije wil van anderen bepaalt hoe ze daarop reageren.

Managementattitude Organisaties moeten worden bestuurd en geleid. Naast alle bestuurlijke activiteiten en taken als planning, communicatie en coördinatie ziet Van Wijk het sturen van de organisatiecultuur als één van de belangrijkste (top)managementtaken.⁶⁰ De toppositie⁶¹ geeft de manager een sterke positionele macht, temeer omdat er ook diverse machtsmiddelen zoals belonen en straffen aan gekoppeld worden.⁶² Ook informatie- en deskundigheidsmacht⁶³ versterken de positie van de manager. Verder kan de persoonlijkheid van de manager door zijn attractieve⁴⁴ uitstraling en zijn natuurlijk overwicht⁶⁴ eveneens een machtsbron zijn doordat medewerkers zich met hem willen identificeren (referentiemacht).⁶⁵

De mogelijkheden om een organisatiecultuur te veranderen hangen nauw samen met de attitude van het management.⁶⁶ Zoals de formule: $E = K \times A \times M$ (Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie x Management)⁶⁷ laat zien moeten oplossingen niet alleen kwalitatief goed zijn en worden geaccepteerd, ook zonder een goed management zal het gewenste effect uitblijven.⁶⁸ Een management met een A-attitude treedt de omgeving met wantrouwen tegemoet, is meer gericht op concurrentie en zal willen beheersen en sturen omdat mensen in hun ogen toch niet te veranderen zijn. Bij deze attitude zal de veranderingsbereidheid niet hoog zijn. Een management met een B-attitude handelt vanuit een positief mensbeeld, heeft vertrouwen in de omgeving en is gericht op samenwerking en ondersteuning. Zij gaat ervan uit dat mensen te veranderen zijn en zal daarom een goede ondersteuning kunnen bieden, zowel aan medewerkers met een A- als B-attitude.

Veranderingsstrategie Als het management de keuze heeft gemaakt om de cultuur te veranderen in een afstemmingscultuur komt zij voor de keuze te staan op welke manier deze moet worden gewijzigd: volgens de machtsstrategie, de technisch-rationele strategie of de cultuur-ontwikkelingsstrategie.⁶⁹

In de machtsstrategie worden de zienswijze en normen en waarden van bovenaf opgelegd. Deze strategie wordt met de technisch-rationele benadering uitgewerkt. Hier worden de normen en waarden als zodanig niet aan de orde gesteld maar via processen en structuren uitgewerkt. Een management met een A-attitude, zal bij cultuurveranderingen eerder kiezen voor een technisch-rationele machtsstrategie, zoveel mogelijk afgestemd op de wensen van de klant.⁴⁴ Omdat A-medewerkers sturing als vanzelfsprekend beschouwen en zij zich afhankelijker opstellen, hebben zij met een ander management mogelijk ook weer een andere attitude wat bij de klant de nodige onduidelijkheid kan opleveren. Ook is er meer structurering en regelgeving nodig om duidelijk te maken wat er van de medewerkers wordt verwacht. Voor medewerkers met een B-attitude is deze sturing allerm minst vanzelfsprekend. Zij hebben in dat geval een conflict met de rest van de organisatie. Is hun aantal groot dan zal een interne machtsstrijd het gevolg kunnen zijn.⁴⁴ Omdat een machtsstrategie voorbijgaat aan de vrijheid van attitudekeuze en de acceptatie, heeft deze benade-

ring op de lange duur een averechtse uitwerking.⁴⁴

In de cultuur-ontwikkelingsstrategie⁴⁴ gaat men uit van overeenstemming van belangen op grond van acceptatie. De verandering wordt benaderd door informatie, discussie en experimenteren in kleine groepen met begrip voor mogelijke weerstanden. Deze strategie heeft de meeste kans van slagen maar heeft wel tijd nodig. Een management met een B-attitude, zal bij cultuurveranderingen eerder kiezen voor een cultuur-ontwikkelingsstrategie. Omdat medewerkers met B-attitudes onafhankelijk zijn en samenwerkingsgericht, zal de structurering en regelgeving in een afstemmingscultuur minder nadrukkelijk hoeven te zijn dan in een beheersingscultuur.

Een cultuurverandering kan goed volgens een cyclisch fasenmodel worden ingevoerd.⁴⁴ Naar mijn mening begint dit met de intentieverklaring van het management. Zij geeft informatie over haar visie ten aanzien van leiderschapsstijl en overlegstructuur. De tweede stap is het bespreekbaar maken in de diverse decentrale overlegorganen. Vervolgens worden deze visies en voorstellen in het centraal overleg besproken. Tenslotte reageert het management hier weer op. Zij zorgt ook voor de begeleiding van de managers in een ondersteunende leiderschapsstijl.

Conclusie Interventies in de organisatiecultuur zijn mogelijk als we uitgaan van vrij te bepalen attitudes. De grondbeginselen van een afstemmingscultuur zijn: vertrouwen, gelijkwaardigheid en afstemmen. De best passende managementstrategie is de cultuur-ontwikkelingsstrategie. Deze gaat uit van overeenstemming van belangen op grond van acceptatie en past het best bij een management met een B-attitude. Een management die afstemmen als uitgangspunt heeft, handelt vanuit een positief mensbeeld, heeft vertrouwen in de omgeving, is gericht op samenwerking en ondersteuning en zal daarmee een goede ondersteuning kunnen bieden aan haar medewerkers. De structurering en regelgeving zal in een afstemmingscultuur minder nadrukkelijk hoeven zijn dan in een beheersingscultuur en kan meer onderling worden afgestemd. De afstemmingscultuur is pas consistent als de organisatie haar afstemmingsgedrag baseert op gelijkwaardigheid en vertrouwen. Dit betekent informeren, organiseren en samenwerken. Medewerkers moeten daarom intrinsiek gemotiveerd zijn om een goede afstemming met de klant te willen bewerkstelligen en beschikken over voldoende regelmogelijkheden. Dit betekent dat het management vertrouwen moet hebben in de moraliteit, het verantwoordelijkheidsgevoel en de capaciteiten van medewerkers.

De wensen van de klant komen overeen met een organisatie met een afstemmingscultuur. Voor een goede afstemming met de klant zal de organisatie rekening moeten houden met de vrije wil van anderen, zowel wat de klant als de medewerkers betreft. Of ze er nu open voor staat of niet, omgevingsinvloeden en machtsmiddelen beïnvloeden de motivatie. Organisaties die willen afstemmen zullen de intrinsieke motivatie moeten hebben om samen te willen werken. Daarbij zullen zij moeten accepteren dat iedereen gelijkwaardigheid is en men elkaar wederzijds beïnvloedt. Daarom is het noodzakelijk dat zij een sleutel zien te vinden die de diverse opvattingen met elkaar verbinden. Verder moeten zij gemotiveerd zijn om de organisatieattitude betrouwbaar te maken. Dit kan alleen door af te stemmen op vrij te bepalen attitudes voor alle betrokkenen.

2.5 Analysemodel

In dit onderzoek wordt de vraag gesteld of het management de organisatiecultuur zodanig kan beïnvloeden dat dit leidt tot meer klanttevredenheid. Uit het theoretisch onderzoek blijkt dat de wensen van de klant overeenkomen met een afstemmingscultuur. In de praktijk van alle dag zijn het met name de medewerkers die, als vertegenwoordigers van de organisatie, verantwoordelijk zijn voor het tot stand brengen van een goede afstemming met de klant. Om dit te verwezenlijken moeten de medewerkers voldoende worden geïnformeerd, weten hoe ze een en ander moeten organiseren en in de samenwerking een gelijkwaardige communicatie kunnen voeren. Daarom moeten medewerkers voldoende regelmogelijkheden hebben. Als het management de medewerkers voldoende regelmogelijkheden wil bieden moet zij vertrouwen hebben in het verantwoordelijkheidsgevoel, de capaciteiten en de intrinsieke motivatie van de medewerkers. Daarvoor is een gemeenschappelijke visie noodzakelijk gebaseerd op vertrouwen, gelijkwaardigheid en afstemming.

In dit onderzoek komen de volgende onderzoeksfasen aan de orde:

Hoofdstuk 3:

1. Hoe was het historisch verloop gedurende de afgelopen vier jaar ten aanzien van managementbeleid, personeelsverloop en werkaanbod?
2. Hoe was de organisatiecultuur met betrekking tot wij-terminen, vrij-uitwisselbaarheid en gedragsverwachtingen?
3. Wat was de visie van de klanten ten aanzien van persoonlijke dienstverlening, communicatiekwaliteit en productkwaliteit?
4. Welke invloed had het management op de organisatiecultuur ten aanzien van de strategie, de structuur en de organisatieattitude?
5. Wat was de positie van de OR?

Hoofdstuk 4:

6. In hoeverre kwamen de wensen van de klant overeen met een afstemmingscultuur met betrekking tot persoonlijke dienstverlening, communicatiekwaliteit en productkwaliteit?
7. Wat was de managementattitude ten aanzien van de strategie, de structuur en de organisatieattitude?
8. Wat was de organisatieattitude met betrekking tot vertrouwen, gelijkwaardigheid, afstemming?

Hoofdstuk 5:

9. Wat zijn de afstemmingsvoorwaarden van de klant ten aanzien van vertrouwen, gelijkwaardigheid en afstemming?
10. Welke mogelijkheden heeft het management om de organisatiecultuur te beïnvloeden?
11. Welke mogelijkheden hebben de medewerkers om de organisatiecultuur te beïnvloeden?
12. Welke mogelijkheden heeft de OR om de organisatiecultuur te beïnvloeden?
13. Welke personeelsinstrumenten kan P&O inzetten om een cultuuromslag te bewerkstelligen?

3 Organisatie in beeld

De bakermat van QtecQ lag bij de voormalige Heemaf in Hengelo. Vanaf 1963 vormde Heemaf, samen met Smit Slikkeveer en later ook Hazemeijer en Smit Nijmegen de organisatie Holec. In 1977 is hieruit Holec Projects ontstaan met als doel verkoop in projectvorm van de binnen Holecpartners aanwezige softwarekennis inclusief hardware-leveringen in binnen- en buitenland. In 1989 werd QtecQ een zelfstandig opererend onderdeel van de Koninklijke Begeermann Groep NV. (zie overzicht Bijlage 1)

3.1 In historisch perspectief

Managementbeleid Medio **1995** werd de algemene leiding overgedragen aan een nieuwe algemeen directeur. Hij was verantwoordelijk voor een organisatie die zich kenmerkte als een gedecentraliseerd lijnmanagement.⁴³ Het hoofdkantoor (Hengelo-Bornsestraat) had naast de twee afdelingen voor internationale- en (grote) automatiseringsprojecten (IC en ACE) een ondersteunende rol. De P&O afdeling adviseerde de directie over het algemeen beleid. De vestigingen in Noord (Roden), West (Waddinxveen) en Oost (Hengelo-Wegtersweg) hadden ieder een allrounde capaciteit met een eigen administratieve- en P&O ondersteuning onder verantwoordelijkheid van een vestigingsdirecteur. Deze P&O afdelingen hadden een functionele relatie met het hoofdkantoor. In Roden werd een aparte vestiging HP-Noord geopend. Daartoe werd de dochter Sissing voor driekwart gesplitst, zij was nu alleen nog verantwoordelijk voor de utiliteitsinstallatie. Het handelsgedeelte werd verkocht. Emmen was een locatie van Oost en ook in Zuid-Nederland waren medewerkers van Oost vrijwel permanent werkzaam.

In **1996** begon de directeur met de aanzet tot een ingrijpende organisatiewijziging. Hierbij werd er een splitsing gemaakt in Technische Automatisering (nu TA, was ACE) plus grote, specialistische projecten enerzijds en Installatie anderzijds. Installatie bleef een vestigingsonderdeel, terwijl TA en specialistische projecten, behoudens enkele specifieke vestigingsspecialiteiten, naar het hoofdkantoor zouden gaan. De structuur zou overgaan naar een markt-divisie-structuur⁷⁰ met een gedecentraliseerde stafafdeling. Na de nodige commotie en het vertrek van medewerkers op vitale posities bleef de TA vooralsnog een vestigingsonderdeel.

Begin **1997** was de algemene leiding (in verband met vertrek van de directeur) overgedragen aan een directieteam bestaande uit de vier directeuren van de afdelingen Financiën, P&O, ACE en IC. Voortbouwend op de in gang gezette plannen werd de structuur gewijzigd in vier business units: Energie & Industrie, Infrastructuur, Verkeers- & Gebouwmanagement en Installatie. Daarbij werd Installatie onderverdeeld in de drie vestigingen, Oost, West en Noord. Infrastructuur maakte deel uit van West. De vier directeuren stonden tevens aan het hoofd van deze units. De sterk uitgekledede Sissing werd gereed gemaakt voor de verkoop. In dit jaar werd ook een begin gemaakt met de overgang naar een gedecentraliseerde stafafdeling. De units en vestigingen werden afgerekend op output-eisen. Centraal besliste de nu geheten divisie manager binnen aangegeven kaders. De vestigingsdirecteur heette nu locatiemanager. In verband met bezwaren van Hewlett Packard werd dit jaar ook het Logo gewijzigd. Geïnitieerd door de QA-manager van Roden werden de eerste stappen gezet om tot eensluitende processen en procedures te komen tussen de verschillende vestigingen en units. De uitvoering van dit beleid zou volgens het EFQM-model in drie fasen worden ingevoerd: 1. de introductiefase die reeds in gang was gezet, 2. de zelfbeoordeling, de uitvoering van een nulmeting, 3. de verbeteringsfase. (zie Bijlage 2).

Begin **1998** had de door de KBG aangestelde nieuwe directeur, de organisatie binnen twee maanden naar een mengvorm van een centralistisch lijnmanagement en een centralistische stafafdeling geleid met de bedoeling om toe te werken naar een volledige centralisatie. Op de nieuwjaarsbijeenkomst werd het voltallige personeel bijeengeroepen en geconfronteerd met de komende wijzigingen zoals de besturingspiramide, de decentrale P&O afdelingen die met onmiddellijke ingang werden ontmanteld, het systeembeheer, de administratie, de afdeling inkoop, TQM en de managers die vanuit de Bornsestraat zouden worden aangestuurd. En dit alles zou jaarlijks volgens het EFQM-model worden vastgelegd waarbij de afdeling TQM de noodzakelijke activiteiten zou ondersteunen. Periodiek zouden de

vorderingen worden besproken in het Senior Management Team (SMT). Met ingang van het nieuwe jaar was er ook een nieuwe seniormanager P&O in dienst gekomen. Binnen enkele maanden zouden er nog meer wijzigingen in de samenstelling van het SMT volgen. In dit jaar werd, in verband met verplichtingen van de KBG, ook de naam Holec Projects gewijzigd in: The Engineering Company QtecQ. Emmen kreeg een onafhankelijke status en in Sittard werd eveneens een aparte locatie geopend voor het onderdeel tractie (treinen). Maar de directie besloot dat Roden als een zelfstandig geheel zou (blijven) optreden. De vestigingen ondergingen dit jaar grote wijzigingen in structuur en personeelsbestand. Er werd nu over Technical Services (TS) gesproken in plaats van Installatie. Het overige deel viel nu onder Engineering en Contracting (E&C). De - economische - nadruk werd gelegd op grote en internationale projecten. Maar in de wandelgangen was er sprake van dat Installatie en service geleidelijk aan zouden worden afgebouwd.

Begin 1999 was de strategie op de meeste onderdelen volgens planning uitgevoerd. Alleen in Roden waren nog decentrale diensten. TS-Oost was, op de werkplaats na, verhuisd naar het hoofdkantoor. De TA en Infrastructuur werden nu vanaf het hoofdkantoor aangestuurd. Voor TS kwam er een nieuwe afdeling Planning en Control. Niets wees erop dat de organisatie een half jaar later failliet zou gaan. De laatste wijziging was in mei toen al het telefoonverkeer met een nieuw systeem werd gecentraliseerd. Uiteindelijk waren het betalingsgeschillen met klanten die de al aanwezige miljoenenverliezen op 6 augustus over de afgrond te hielpen.

Personeelsbezetting Het personeelsbestand was in de jaren 1992 tot en met 1996 geleidelijk aan gegroeid van 432 naar 549 personeelsleden. Na dit, tevens, hoogste punt in de personeelsbezetting daalde deze in de periode van 31.12.97 tot 6.8.99 van 508 tot 410 personeelsleden. Op 15.06.99 stond het personeelsbestand op 379. Dit betekent een uitstroom van 129 medewerkers binnen 5,5 maand. Het verloop in de periode 96-99 betrof alle lagen, van seniormanager tot monteur. Afgezien van de dalende personeelsbezetting deden tot in mei '99 toe ook veel nieuwe personeelsleden hun intrede. Het werkelijk verloop was dus feitelijk groter. Overigens werd er in de organisatie tot op het laatst toe veelvuldig gebruik gemaakt van inleenkrachten. De engineers, tekenaars en projectmanagers hadden gemiddeld een HBO-opleiding en circa 5 jaar ervaring en het productiepersoneel gemiddeld een MBO-opleidingsniveau en eveneens 5 jaar ervaring. In Oost waren relatief veel monteurs werkzaam gezien de aard van de werkzaamheden (treinen).

Werkaanbod De klanten van QtecQ waren zowel grote als kleine ondernemers die al dan niet volgens gestandaardiseerde procedures werkten. Deze diversiteit gold ook voor de opdrachten. Onder groot werd in de organisatie zowel financieel als qua installatie grote opdrachten verstaan. Ook varieerden de opdrachten van zeer regelmatig tot incidenteel. Financieel kleine opdrachten die structureel werk boden, zorgden voor meer economische stabiliteit en waren om die reden economisch opgewassen tegen incidentele grote opdrachten (zie Bijlage 3). De economische resultaten waren in '96 teleurstellend. Het aantal opdrachten bleef over het algemeen beneden verwachting. Dit gold met name voor de vele grote en internationale opdrachten van het hoofdkantoor. Ook in de uitvoering ging niet alles naar behoren (met name op een internationaal project) wat de nodige financiële consequenties met zich mee bracht. De orderportefeuille voor '97 was echter goed gevuld. Bij het aantreden van de laatste directeur eind '97 kwam naar buiten dat de omzet bij lange na niet gehaald werd. Sindsdien is officieel over werkaanbod en economische resultaten niet veel meer naar buiten gekomen dan dat 'de markt goed is' en 'er nog een moeilijke weg te gaan is'. In Roden verloopt zowel in '98 als in '99 de orderintake conform de planning.

3.2 De organisatiecultuur

Identiteit Door de jaren heen heeft de organisatie zich laten zien als een bedrijf die veel waarde hechtte aan presentatie, goed verzorgde documentatie en imago. Dit gold in zo mogelijk nog sterkere mate voor de laatste directeur. Op het hoofdkantoor werd ruim aandacht besteed aan logo, documentatie e.d. Het informatieblad voor de medewerkers kreeg een nog luxer uiterlijk, de overige documentatie en publicatiemateriaal werd zeer regelmatig herzien en even talrijk waren de gewijzigde organisatieschema's. Aan de naamswijziging in '98 werd veel tijd, geld en publiciteit

gegeven. De presentatie van het personeel had in alle locaties door de jaren heen hetzelfde aan de tijd aangepaste karakter; de stafdiensten en leidinggevenden liepen ofwel in kostuum of overhemd of een geklede rok of broek en de engineers liepen meer in overhemd, terwijl de monteurs meestal gekleed waren in trui of werkkleding. Alleen op het hoofdkantoor waren geen monteurs werkzaam.

De communicatiekanalen tussen de diverse vestigingen waren voor de klant nogal onduidelijk. De vragen en opdrachten van de klant werden daarom in de loop van '98 gecentraliseerd. Door interne miscommunicatie duurde het toch nogal eens voordat de klant bij de juiste persoon terecht kwam. Omdat dit niet paste bij het gewenste imago kwam er in mei '99 een nieuw telefoonsysteem. Ook het hoofdkantoor (dat in 1999 nog steeds in het oude - weliswaar in de loop der jaren gewijzigde - gebouw huisde, dat al sinds de oprichting van de Heemaf in handen was van de organisatie), paste niet bij het gewenste imago. Net zo min als de niet erg toegankelijke entree en de verouderde inrichting en voorzieningen.

De diverse gebouwen van de vestigingen waren moderner, ook wat de inrichting en de voorzieningen betreft. Was in Oost de zaak oorspronkelijk opgericht als installatiebureau wegens ruimtegebrek op het hoofdkantoor, nu was op de werkplaats na alles weer teruggedraaid. De zaak in West was opgericht om de klant beter te kunnen bedienen. Dit gold ook voor Noord. Maar anders dan in de andere vestigingen had de zaak in Noord een eigen historie. Zij was ontstaan uit het uit 100 man bestaande bedrijf Sissing onder leiding van zijn (charismatische) oprichter, een man die open stond voor nieuwe ontwikkelingen met een flexibele, sociaal bewogen en klantgerichte opstelling. Veel medewerkers hadden nog onder 'de oude Sissing' gewerkt (voor cultuurhistorisch overzicht zie Bijlage 4).

Wij-terminen

Respect De attitude van het hoofdkantoor was gericht op het handhaven en bijstellen van regels en procedures, het beheersen van informatiestromen en de controle op- en training van het conformatiegedrag van de medewerkers. Deze attitude werd door de laatste directeur sterk geactiveerd. In Noord en West werden onderling regelmatig standpunten uitgewisseld. Met name over de organisatiewijzigingen was men veelal een andere visie toegedaan. Het onderscheid maken in TA en grote projecten en installatie in '96 werd beschouwd als het afnemen van een bepaalde klantenkring en het beperken van de specialistische knowhow van de vestigingen. Ook het opleggende karakter van de maatregelen kon veelal geen goedkeuring wegdragen. Naar het centrale en decentrale management toe nam men echter over het algemeen een afwachtende houding aan. Enkele specialistische- en leidinggevende medewerkers vertrokken. Toen in '98 de directieve aanpak van de nieuwe directeur leidde tot het ontmantelen van de vestigingen en het ontslaan van medewerkers, leidde dit tot grote onrust onder de medewerkers. Er werd onderling veel over de aanpak gesproken. De medewerkers reageerden naar het management toe door ofwel te conformeren ofwel te vertrekken.

Betrokken Hoewel de laatste directeur het belang van teamwork en betrokkenheid herhaaldelijk benadrukte, werden de medewerkers in de praktijk onveranderlijk met de vraag: "waarom wil je dat weten, heb je nodig voor je functioneren" geconfronteerd. Zowel in Noord als West heerste er onder elkaar een open cultuur met een kritische, flexibele opstelling en een goede teamgeest. Ook in Oost was er voor de centralisatie een redelijk collegiale opstelling maar hier was de cultuur minder open, dan in de andere vestigingen. Op het hoofdkantoor heerste een sterke niet-roken cultuur. De onderlinge betrokkenheid werd met de komst van de vele medewerkers uit de andere vestigingen beter. De aparte personeelsvereniging in Noord die regelmatig gezamenlijke activiteiten ondernam, kreeg het voor elkaar om ondanks de centralisatie deze in stand te houden. Ook werden nieuwe (grote) projecten zowel in Noord als West vaak gevierd.

Verantwoordelijk Zowel de doelstellingen van Oost als West pasten ieder op eigen wijze nauw aan bij het hoofdkantoor. Een cultuur van standaardisering, aanpassing en samenwerking leidde in Oost tot de integratie op het hoofdkantoor. En dankzij een cultuur van groei, doorstroming en bijsturing van West stroomden steeds meer mensen als gevolg van de TA- en Infracentralisatie door naar het hoofdkantoor en werd het beleid bijgestuurd naar een TS-

locatie. Als gevolg van deze ontwikkelingen waren de aandacht en verantwoordelijkheden daardoor meer intern- dan klantgericht.

In Noord bleven de doelstellingen meer gericht op klantgerichtheid, nemen van initiatieven, resultaten en flexibiliteit. De verantwoordelijkheid voor goede verstandhouding met de klant en resultaatgericht werken werd met name in deze vestiging van groter belang geacht dan de ideeën van de directie. Protesten over de gang van zaken waren met name op die zaken gericht die dit belemmerden, zoals het behouden van bepaalde opdrachten en klanten en het eigen initiatief hierin. Zoals in 3.3.1 reeds is aangegeven werd dit in mei '98 door de directie gehonoreerd. De laatste directeur heeft veel geïnvesteerd in een mentaliteitsverandering ten aanzien van opgeruimde werkplekken, hogere productiviteit en een betere motivatie. Hiertoe werden onder meer adviseurs aangetrokken die hierover advies en training gaven.

Vrij uitwisselbaarheid

Overleggen Omdat de organisatie functioneerde als een projectorganisatie werden er per project teams samengesteld. Zowel binnen de projectteams als met de klant vond regelmatig overleg plaats. Dit gebeurde zowel structureel, informeel, als op adhoc basis al naar gelang de aard van het project. Projectvergaderingen werden schriftelijk vastgelegd in een beknopt verslag met een actiepuntenlijst volgens het standaarddocument. Iedere vergadering vond er een terugkoppeling plaats over de stand van zaken met betrekking tot de actiepunten. Naar de klant toe werd eveneens schriftelijk gecommuniceerd, zowel volgens procedure als waar nodig. Soortgelijk overleg als met de klant vindt eveneens met leveranciers en anderen plaats als ook intern, in alle gelederen van de organisatie (meer overzicht zie bijlagen). Daarnaast werden er vanaf december '97 tal van meetings, workshops en managementweekend-trainingen georganiseerd.

Ondersteunen De leiderschapsstijl van de directie heeft door de jaren heen een directief karakter. De ondersteuning van afdelingen en projecten was persoonsafhankelijk maar vertoonde over het algemeen een delegerende stijl. Een project doorliep de volgende fasen: initiatief-, definitie-, ontwerp-, voorbereiding-, realisatie- en nazorgfase. Medewerkers hadden veelal te maken met meerdere projecten tegelijk. Voor de planning vroeg dit een goed in- en overzicht van de diverse projecten. De vraag was steeds: hoe krijgen we het juiste personeel op het juiste tijdstip bij het juiste project. Met name op het gebied van de personeels- en bezettingscapaciteit lagen met name belangrijke knelpunten. Dit had nadelige gevolgen voor de realisatiefase. Hoewel er technische deskundigheid voorhanden was om de klant te bedienen was dit niet altijd de juiste deskundigheid. Het middenkader bestond weliswaar voor een belangrijk deel uit HBOers maar zij had niet altijd de juiste ervaring of aanvullingscursussen gehad die een project op dat moment vereiste. Deskundigen zoals projectleiders en specialisten die deze capaciteiten wel bezaten werden echter vaak her en der ingezet om 'leemtes' op te vullen. Bij het vertrek van de deskundigen in '96 en bij het grote personeelsverloop van '98 werd dit probleem nog evenredig groter. De onervaren medewerkers werden hierdoor te vaak ingezet zonder de noodzakelijke knowhow en begeleiding. De hun zo noodzakelijke ondersteuning moesten zij echter krijgen van de hierboven genoemde deskundigen die al kampten met tijdgebrek of er niet meer waren.

Wederzijds beïnvloeden De nieuwjaarsboodschap van de directeur in '98, "om persoonlijke ambities en wensen ondergeschikt te maken aan het belang van alle medewerkers en precies te doen wat wordt opgedragen" werd in de periode daarna voortdurend op allerlei manieren bevestigd en herhaald. De directeur schuwde niet om in de regionale pers te benadrukken hoe slecht gemotiveerd de medewerkers waren toen hij aantrad. De daaropvolgende negatieve reacties van de pers deerden hem niet, zo zei hij. In de houding van de medewerkers naar het management toe vervulden enkelen in Noord en West een voortrekkersrol. Zo is er vanuit West actie ondernomen om de verlaging van de daggeldvergoeding ongedaan te maken. Dit leidde tot een protestmars door Hengelo van alle monteurs van de hele organisatie en uiteindelijk met hulp van de vakbond tot overeenstemming. In Roden werden door sommige medewerkers grapjes gemaakt als er weer eens een nieuwe organisatie- of structuurwijziging vermeld stond op het prikbord wat een relativerende invloed had op de andere medewerkers.

Over afstemmen gesproken

Gedagsverwachtingen

Informeren De medewerkers werden door de jaren heen steeds in een laat stadium met organisatieplannen geconfronteerd. Met name de laatste directeur heeft de medewerkers niet betrokken bij de financiële problematiek. Medewerkers wisten tot op het laatst niet hóe slecht de zaak er financieel voor stond. Ook was men slecht bekend met elkaars kennis en vaardigheden; vestigingen onderling waren veelal niet op de hoogte van de ervaring met diverse functies, sectoren en/of markten. Ook na de centralisering bleef dit nog een zwak onderdeel. De vestigingen beschikten op het laatst wel over een onderling netwerkverbinding en een gebrekkig verlopend intranet en vanaf mei '99 over een centrale telefoonbeantwoording.

Organiseren De organisatie van QtecQ was sterk gestandaardiseerd. Er werd gewerkt volgens normeringen als ISO 9001, VCA, NEN e.d. Vanaf het moment van een offerteaanvraag tot en met de nazorg werd er volgens een eigen kwaliteitssysteem gewerkt. Dit systeem werd zorgvuldig bewaakt en voortdurend aangepast. De onderlinge afstemming tussen de verschillende vestigingen werd eind '98 afgerond.

Voor de levering van het product waren een aantal voorwaarden waaraan vaak niet volledig kon worden voldaan; met name voor de grote projecten die een andere aanpak vereisten. Door omvang en het vaak complexe karakter van een grote opdracht waren vaak meer disciplines en specialismen nodig die men niet altijd in huis had, ofwel door onvoldoende samenwerking niet had ingeschakeld. Ook de communicatie en coördinatie werd belangrijker en was sterk afhankelijk van de leiderschapsstijl van betreffende projectleider. De snelle ontwikkelingen van de software vereisten ook meer specialistische kennis. Daarnaast was een goede afstemming met leveranciers en strategische partners van groot belang voor een kwalitatief goede en tijdige oplevering. Met name dit laatste onderdeel heeft in het eindstadium een belangrijke rol gespeeld. Regelmogelijkheden kreeg de medewerker voor zover het eigen werkzaamheden betrof. Van het gezin werd een volledige aanpassing aan de werkomstandigheden van de medewerker verwacht. Overwerk was normaal of betekende een organisatorische tekortkoming van de medewerker.

Samenwerken De medewerkers tussen de diverse locaties onderling kenden elkaar tot '98 niet of nauwelijks. Er werd concurrerend op elkaar gereageerd als het projecten betrof die ofwel van dezelfde klant, ofwel uit de eigen regio afkomstig waren. Dit had met name ook te maken met de economische output-consequenties. Ook de organisatiewijzigingen werden door sommigen beschouwd als een concurrentiegedrag van het hoofdkantoor gezien hun werk-aanbod en financiële positie. Door de diverse meetings en centrale overlegvormen alsmede het afschaffen van de economische outputfactoren is men elkaar beter gaan leren kennen en samenwerken.

Als resultaat van een gezamenlijke cursus Leiding en Organisatie van de OU door 8 (betrokken) projectleiders en -engineers van Noord kreeg de directie een onderzoek over Noord overhandigd. (De vestigingsmanager was inmiddels vertrokken naar de concurrent.) Zij wilden hiermee hun bijdrage leveren aan de organisatie. Hoewel specifiek op Noord gericht geeft dit onderzoek, met name wat betreft de configuratie-, de project- en de marktanalyse, zeer veel relevante informatie die voor de totale organisatie van belang had kunnen zijn. Over dit onderzoek is niets bekend gemaakt. Ook is het nooit duidelijk geworden of de directie gebruik gemaakt heeft van de resultaten ervan.

3.3 De visie van de klant

Imago Zoals in de inleiding al werd aangegeven werd in '97 (in Roden) gestart met een onderzoek naar de klanttevredenheid. De kritiek van de klant betrof vier cultuuraspecten, 1. imago, 2. communicatie, 3. afstemming en 4. vertrouwen. Nadat de uitkomsten waren besproken met het topmanagement werden alle klanten over de hele organisatie benaderd. Eind '97 volgde er een meeting in een tv-studio in Almere waar verschillende onderwerpen werden uitgediept. Diverse klanten wilden niet komen vanwege hun slechte ervaringen met de organisatie. Gezien het feit dat er tot aan het faillissement steeds minder nieuwe opdrachten kwamen, kan worden geconcludeerd dat het imago een neerwaartse spiraal vertoonde.

De klant hechtte waarde aan een heldere structuur met duidelijke communicatielijnen. Ze vond de organisatie onoverzichtelijk; een huis met teveel deuren en onoverzichtelijke gangen. De organisatiestructuur leverde vaak een zoektocht op naar de juiste persoon op de juiste plaats. Afdelingen waren slecht bereikbaar. De vele Holec organisaties leverden eveneens naamsonduidelijkheid op; dit verbeterde weliswaar met de naam QtecQ maar deze naam zorgde echter weer voor uitspraakverwarring. De organisatie stond door de jaren heen bekend als een bureaucratische organisatie die zich graag in iets nieuws stortte. Een voorbeeld hiervan is het onduidelijk gevoerde beleid van de aan- en verkooppraktijken inzake Sissing (zie Bijlage 1).

De dienstverlening De klant had belang bij een goede service met een dienstverlening die adequaat en betrokken reageert. De organisatie kende het distributiekanaal goed. Zij had een eigen 24 uren servicedienst. De klant vond de persoonlijke dienstverlening echter wisselend en sterk afhankelijk van de capaciteiten van de persoon in kwestie. Met name over het werk van de monteurs was men tevreden. Toen de monteurs en anderen ontevreden werden over het beleid zoals de daggeldvergoeding, werd dat als zeer hinderlijk ervaren. Ook het projectmanagement zorgde vaak voor teveel vervelende verrassingen zoals meerwerk e.d.

De communicatie Een van de steeds terugkerende, van groot belang geachte items waren communicatie en samenwerking. In de ogen van de klant waren de verkopers te weinig aanwezig, bovendien wisselden deze te vaak. De klant wilde meer continuïteit in de contactpersonen. Had de klant bijvoorbeeld goede ervaringen met projectleiders en engineers, dan had men er moeite mee als deze vervangen werden door anderen. Was er een goede samenwerking dan speelde dit zodanig mee bij de afweging tegenover de minpunten van de organisatie, dat de balans positief kon doorslaan naar vervolgoedragen.

Er was naar de mening van de klant vaak teveel miscommunicatie tussen de medewerkers onderling. Met name tussen verkopers en projectleiders hoorde de klant nogal eens verschillende versies over het projectverloop, kosten en opleveringsdata. Ook de samenwerking met leveranciers en strategische partners zorgde hier en daar voor conflicten wat invloed kon hebben op de oplevering.

Het product Vakbekwaamheid en betrouwbaarheid waren zeer belangrijke voorwaarden voor tevreden klanten. De organisatie had het imago van leverancier van deugdelijke installaties, goede engineering maar niet de goedkoopste. Het duurde weliswaar langer maar ze kregen het wel voor elkaar. Hoewel het imago ten aanzien van vakbekwaamheid redelijk constant bleef in de loop der jaren, is met name de laatste twee jaar het imago in zijn totaliteit aanzienlijk gedaald.

De offertes werden vaak net op het nippertje aangeboden. Het product zelf was, gezien de prijs-kwaliteitverhouding wat aan de dure kant volgens de klant, maar de technische kwaliteit was vaak goed. Over de manier waarop dit tot stand kwam was men veelal ontevreden. Verder waren niet alle klanten gediend van de 'papier rompslomp'. Andere (meer of minder bureaucratische) klanten wensten juist weer afstemming met hun eigen procedures en documenten. Tot aan het faillissement waren veel medewerkers bezig om opdrachten af te ronden die al (lang) klaar hadden moeten zijn.

3.4 De invloed van het management

Hoewel de organisatie een zelfstandig opererend onderdeel was, heeft de KBG vanuit economische belangen, haar economische en positionele macht benut om invloed uit te oefenen in de vorm van directieve keuzes inzake directieaanstellingen. Bij geen daarvan is de keuze gevallen op deskundigen die zowel inhoudelijke kennis hadden van installatie en automatisering als in beleidsmatig opzicht. Deze ontbrekende noodzakelijke kennis moest al functionerende worden opgedaan.

Door de jaren heen voerden alle aangewezen directeuren een directief beleid. Organisatiewijzigingen werden vanuit een machtsstrategie bepaald en via technisch-rationele strategieën uitgewerkt. Zo waren structuurwijzigingen, onder-

zoek, EFQM, (management)trainingen, workshops e.d. intern gerichte maatregelen met als doel het verhogen van de klanttevredenheid en winst maken. De laatste directeur was echter eind '98 van mening dat 'de ingeslapen en teveel intern gerichte organisatie' inmiddels beleidsombuigingen gemaakt had en een nieuwe koers was ingeslagen. De criteria van de laatste directeur waren: doelgericht, volle inzet en winnen ("we schieten op alles wat beweegt"). Hij was gericht op competitie en internationaal zaken doen. In het personeelsblad van mei '99 werd melding gemaakt van een onderzoek van het EFQM dat uitwees dat het aantrekken van nieuwe klanten 5 maal meer geld en tijd kostte dan om een bestaande klant te behouden. Ook bleken de totale offertekosten van grote projecten al gauw een f100.000,- te kosten. In hetzelfde artikel werd ook ingegaan op de evaluatie van verloren offertes. Desondanks was het beleid gericht op grote projecten.

In de aanpak van de verbeteringsacties voor de klanttevredenheid was de aanpak vooral intern gericht op kwaliteitsbeheer, een klantentraining door HRM, website informatie, klantenbezoek en teamacties. De teamacties hielden in dat vanuit alle teams de klachten en de aanpak zouden worden geanalyseerd en besproken. De uitvoering daarvan was afhankelijk van de leiderschapsstijl van de betreffende manager.

Van de medewerkers werd een conformerende opstelling verwacht. De medewerkers die niet vertrokken waren, werden steeds passiever en volgamer in haar functioneren en haar reacties naar het management. De laatste directeur was zeer uitgesproken, ook publiekelijk, wat een grote onrust met zich mee bracht. Over het vertrek van medewerkers zei hij: "Als je als topvoetballer je niet thuis voelt bij een club omdat de coach en de kleur van het gras je niet bevallen, ontbreekt de echte toewijding en motivatie, alleen een transfer biedt dan uitkomst." Hoewel er geen ziekteverzuimcijfers bekend zijn over de laatste jaren was het in de wandelgangen duidelijk dat het ziekteverzuim sterk gestegen was, met name onder projectleiders en engineers. Uit het (anonieme) medewerkerstevredenheidsonderzoek dat in oktober '98 door het ISEO werd uitgevoerd, kwam naar voren dat de tevredenheid laag was. De ontevredenheid gold met name de erkenning, waardering, eerlijkheid en respect vanuit het management. Ook over het salaris was men niet tevreden. Tevreden was men over het werk zelf, de onderlinge collegialiteit, de afwisseling en de uitdaging van het werk.

3.5 De positie van de OR

De gezamenlijke ondernemingsraad bestond uit 11 personen, waarvan 3 van het Hoofdkantoor, 4 van Oost, 2 van West en 2 van Noord. Zij voerden zowel 8 maal per jaar structureel als ook adhoc overleg met de directie en onderling. Verder waren er per vestiging onderdeelcommissies die 6 maal per jaar bijeenkwamen, en eveneens adhoc. Hoewel de ondernemingsraad zich door de jaren heen kritisch opstelde ten aanzien van de organisatieontwikkelingen, bleek zij niet bij machte om een zodanige invloed uit te oefenen dat de fatale ontwikkelingen voorkomen hadden kunnen worden. De OR werd door de directie door de jaren heen keer op keer weer voor voldongen feiten geplaatst. De uitkomsten van het externe onderzoek werd, zoals in de Inleiding reeds werd aangegeven, nooit bekend gemaakt aan het personeel. Pas in april '99 verbreekt de OR haar zwijgen en doet in een brief melding van haar visie over een aantal zaken zoals:

- ❑ de negatieve uitstraling van de novemberbijeenkomst die het motief was voor de 'radiostilte' tot de directie met de plannen voor '99 zou komen. (Volgens afspraak zou dit eind januari zijn.)
- ❑ de onderbezettingsproblemen die er bleken te zijn. (De directie wilde tijdelijk detacheren.)
- ❑ dat er geen advies bleek te zijn gevraagd voor de verplaatsing van Infra, E&C en Oost naar Hengelo. (De OR was het niet eens met deze verplaatsing.)
- ❑ de deelname aan Pegasus Consortium waar geen toestemming voor was gevraagd. (Een gezamenlijk project van een aantal grote bedrijven met als doel grote Infra-opdrachten binnen te halen.)
- ❑ de cijfers voor '98 die nog niet officieel waren vrijgegeven.
- ❑ het Jaarplan '99 dat nog steeds niet bekend was.

- er een vertraging in de salarisuitbetaling was waarover de directie ook na herhaaldelijk aandringen van de OR geen schriftelijke mededeling had gedaan.

Omdat hierover verschil van mening bleef bestaan werd niet alleen een vakjurist ingeschakeld maar ook gesprek met de Raad van bestuur van de KBG aangevraagd. Hierna werd niets meer van de OR vernomen.

4 Hoe een organisatie ten val kwam

Voor de betrokkenen van QtecQ blijft het de vraag of met een ander management en/of een andere organisatiecultuur een faillissement overbodig zou zijn geweest. Of anders gezegd: had het management de organisatiecultuur zodanig kunnen beïnvloeden dat dit had geleid tot meer klanttevredenheid? En de tweede vraag daaraan gekoppeld is: had een faillissement voorkomen kunnen worden? In dit hoofdstuk zal ik op basis van de gegevens uit de voorgaande hoofdstukken een nadere analyse maken van de organisatieproblematiek.

Economische situatie In '96 was de financiële positie niet reuskleurig. De oplevering van een aantal grote projecten verliep moeizaam en bovendien was het aantal opdrachten eveneens beneden verwachting. Een jaar later waren er weer niet tijdig afgeronde opdrachten en bleek de omzet nog steeds ruim onvoldoende, wat in het licht van het feit dat pas betaald wordt als een project afgerond is, begrijpelijk wordt. Deze situatie verslechterde en leidde in '99 tot het faillissement. Gezien de klachten van de klanten is het niet verwonderlijk dat ook het aantal nieuwe opdrachten tot op het laatst een sterk dalende lijn bleef vertonen. Immers, de klant wil een kwalitatief, goed en goedkoop, uniek product dat direct en op maat leverbaar is. Het product was al niet de goedkoopste en de op zich goede kwaliteit van het product werd teniet gedaan door onder andere de te late leveringen wat daarbij voor de klant ook nog eens financiële consequenties opleverde. Niet alleen vanwege de kosten van het meerwerk maar ook in het kader van zijn eigen productieproces. Hieruit blijkt hoezeer de organisatie niet in staat bleek om de klanten tevreden te stellen en zij daarmee de economische sneeuwbal naar de afgrond rolde.

4.1 De afstemmingswensen van de klant

Imago Uit de communicaties en het onderzoek naar klanttevredenheid komt naar voren dat de klant een organisatie wil met een goed imago en een goed beleid. Goed vanuit de perceptie van de klant. Voor iedere (nieuwe) opdracht wordt meer of minder uitvoerig stil gestaan bij de totaalindruk van het bedrijf op dat moment. Deze (eerste) indruk van een organisatie moet goed zijn; het zegt iets over de normen en waarden van de organisatie. De naam Holec zorgde jarenlang voor een identiteitsverwarring bij de klant omdat het voor hem niet duidelijk was hoe ze zich onderscheiden van elkaar. Ook binnen QtecQ werden de onduidelijke organisatie- en communicatiestructuur met de voortdurende wijzigingen door de klant als zeer verwarrend ervaren. De klant hechtte veel waarde aan de 24 uren service en uitte daarmee impliciet haar wensen over regionale bereikbaarheid. Immers, medewerkers moeten snel ter plaatse kunnen zijn. Dat kan niet als zij eerst een paar honderd kilometer moeten rijden. De wijze waarop QtecQ de organisatie trachtte af te stemmen op de omgeving en haar imago opvijzelde, heeft ook niet veel indruk gemaakt op de visie van de klant die geen prijs stelt op al te veel tamtam; integendeel, het wekt een onzekere indruk, een organisatie die niet weet wat ze wil. Verder draagt het historisch verloop ook haar steentje bij aan de totaalindruk van de organisatie. Met name de snel opeenvolgende directiewijzigingen en de vele beleidswijzigingen geven niet de indruk van stabiliteit en continuïteit. Ook het grote personeelsverloop wekt wantrouwen bij de klant. Het tekende de ontevredenheid van de medewerkers en het heeft voor veel problemen gezorgd bij het verloop van een opdracht.

Persoonlijke dienstverlening De klant heeft zijn eigen uniciteit en paradigma's en wil als zodanig gerespecteerd worden. Hij verwacht dat de organisatie zich tolerant en verantwoordelijk opstelt ten aanzien van andere sociale verbanden. Hij wil ook een persoonlijke dienstverlening met medewerkers die zich kunnen inleven in zijn situatie. Wat de opdracht betreft moeten partijen een gemeenschappelijke visie kunnen ontwikkelen. Een positieve samenwerking met projectleiders en andere medewerkers geeft vertrouwen en heeft niet zelden geleid tot vervolgoopdrachten. Verder moeten medewerkers onderling goed met elkaar kunnen samenwerken en voldoende speelruimte hebben om hun taak goed te kunnen uitvoeren; daarom let de klant ook op de onderlinge verhoudingen binnen de organisatie. Af-

stemmingsculturen versterken door het openstaan voor andere visies, het zelfvertrouwen en de motivatie van de medewerkers zodanig dat dit een positieve invloed heeft op de samenwerking met de klant. Bij QtecQ verstoorde de ontevreden medewerkers de continuïteit van de werkzaamheden wat nadelig was voor het imago

Communicatiekwaliteit De klant wil een positief communicatieverloop met de organisatie en de betrokken medewerkers. Hij kijkt daarom ook naar de omstandigheden in de organisatie. Hij verwacht een vriendelijke, open en duidelijke opstelling; dus geen lange wachttijden aan de telefoon of bij de uitvoering van opdrachten. Duidelijkheid bij wie hij moet zijn met bepaalde vragen. Duidelijke afspraken die tijdens het hele traject goed worden nagekomen. Ook in het overleg moet er op een open en flexibele manier worden gediscussieerd over het verloop van het traject. De klant wil de mogelijkheid hebben om samen naar oplossingen te zoeken. Dit betekent dat er een open mind dient te zijn voor de kennis en ervaring van de klant. Medewerkers in een afstemmingscultuur hebben een meerzijdige verantwoordelijkheid en kunnen meer dan één chef hebben. Zij zijn gewend met eventuele tegenstrijdigheden om te gaan en door een goede communicatie op te lossen.

De klant wil, vanuit zijn kennis en ervaring, een goede afstemming met de medewerkers. Medewerkers moeten daarom beschikken over voldoende regelmogelijkheden en de noodzakelijke knowhow om een goede afstemming te bewerkstelligen. In innovatieve culturen is er een open communicatie waarbij medewerkers ruimte krijgen om aan de taak een eigen invulling te geven. Samenwerking wordt sterk gestimuleerd. De macht is gedecentraliseerd en individuele verantwoordelijkheid wordt aangemoedigd. Daarbij zijn informatie en ondersteuning in ruime mate aanwezig.

Productkwaliteit De klant wil een goed product van een betrouwbare organisatie. De organisatie moet eerlijk en geloofwaardig overkomen. Ook de producten moeten betrouwbaar zijn. De klant kijkt daarom naar het inhoudelijke deel van de opdracht. Te late leveringen getuigen niet van betrouwbaarheid. Verder moet het product een goede prijs-kwaliteitverhouding bieden ten opzichte van de concurrent en waarmaken wat zij belooft. Voor de levering van een goed product zijn zorg en kwaliteit noodzakelijk. De klant had negatieve ervaringen met de manier waarop het product tot stand kwam. De producten van QtecQ waren veelal producten op maat. Dit vereist een flexibele en innovatieve instelling. Bij innovatieve organisaties krijgen medewerkers de vrije ruimte om een goede afstemming mogelijk te maken. Ze gaan uit van wederzijdse loyaliteit en meerzijdige verantwoordelijkheid voor diverse sociale groepen waaronder de klant. Bij QtecQ was de bureaucratische benadering veel klanten een doorn in het oog.

4.2 Het strategisch spel

Gemeenschappelijke motivatie QtecQ presenteerde zichzelf als een organisatie die kwaliteitsnormen hoog in het vaandel had staan. De omstandigheden waaronder gewerkt moest worden waren zeer turbulent en complex en de ISO normeringen, bedoeld om duidelijke afspraken en projectverloop op papier vast te leggen zodat bij conflicten met de klant duidelijk wordt hoe gehandeld is, vereisten een bepaalde bureaucratie. Het gevaar is echter dat de bureaucratie een doel op zich wordt. Daarmee wordt het oorspronkelijke doel, de afstemming met de klant, uit het oog verloren. Bij QtecQ werd dit zichtbaar in het (EFQM) kwaliteitsbeleid dat door interne maatregelen haar problemen met de klant dacht te kunnen oplossen. Hier is, analoog aan de wetten van Senge, het middel kwaliteitsbeleid erger dan de kwaal onoverzichtelijkheid geworden.⁷¹ De hefboomwerking ligt hier in het kiezen van de juiste afstemming tussen een consistente en contingente aanpak van de klanttevredenheidsproblematiek. De kwaliteit van de gekozen strategische opstelling vormde bij QtecQ geen samenhang met de omgevingscontext.⁷²

In de levensloop van een organisatie is een overspannen beheersing een machtsstrategie, die bij tegenslagen kan leiden tot liquidatie als de afstemming op de omgevingsfactoren niet ook gepaard gaat met een processtrategie zoals de cultuur-ontwikkelingsstrategie.⁷³ De directieve keuzes van zowel de directie van KBG als van de diverse directeurs van QtecQ hebben dit bevestigd. Zij maakten hun keuze niet door, samen met de klant en de medewerkers, zich te richten op hun gemeenschappelijke belang, de uitvoering van de opdracht, maar benaderden de klanten als een doelwit: "we schieten op alles wat beweegt" en de medewerkers als pionnen ("...precies te doen wat wordt

opgedragen"). Deze vijandelijke houding toont een wantrouwen dat er bij voorbaat van uitgaat dat persoonlijke doelstellingen en samenwerking onverenigbaar en onplezierig zijn. De extrinsieke motivatie motiveerden door de jaren heen de diverse directies weliswaar tot een klantgericht kwaliteitsbeleid, maar de intrinsieke motivatie was gefocust op persoonlijke doelstellingen die gebaseerd waren op concurreren. Deze benadering komt overeen met een A-attitude.

Managementattitude Elke invloed is zowel oorzaak als gevolg.⁷⁴ Het hanteren van een directieve attitude is het gevolg van een ooit aangeleerde attitude; mogelijk al in de eerste groep, het gezin, ontstaan. De combinatie van positie, uitstraling en deskundige ander maakt identificatie aantrekkelijk en sanctie-invloeden conformeren het gedrag tot een overeenkomstige machtsattitude. Zo hebben de machtsattitudes van de diverse directeuren hun eigen ontstaansgeschiedenis, werden deze attitudes beïnvloed door de KBG en zorgden er op hun beurt voor dat de machts-sneeuwbal weer verder rolde naar het (senior)management. Het beoogde effect van de machtsstrategie, om door het al dan niet bewust toepassen van chaos en onzekerheid⁷⁵ een toonaangevende organisatie te worden, bleef, ondanks alle EFQM maatregelen, niet alleen uit, maar kreeg desastreuze gevolgen. $E=KxAxM$; vormde de kwaliteit van de gekozen strategie al geen samenhang met de omgevingscontext, ook de managementattitude bleek niet het juiste effect te scoren, gezien het feit dat zowel klanten als medewerkers niet het door de directie gewenste gedrag vertoonden. De gekozen strategische maatregelen bleken dan ook een averechtse invloed te hebben op de acceptatie door de klant en de medewerkers, oftewel: hoe harder je duwt, hoe harder het systeem terugduwt.⁷⁶

Wederzijdse beïnvloeden Invloed komt van diverse kanten. Vanuit hun positie hadden de diverse directeuren met hun directieve benadering grote invloed op het functioneren van de medewerkers. Met name de laatste directeur spande daarbij de kroon met een uiterst intimiderende en denigrerende attitude. De toch al conformerende attitude naar het management van de medewerkers werd hierdoor in bijzondere mate versterkt. Veel medewerkers stapten op, met name na het aantreden van de laatste directeur. Hierdoor verdween waardevolle kennis naar de concurrent, waren klanten ontevreden doordat personeelwisselingen projectmatig en communicatief stoornissen veroorzaakten en werden andere medewerkers met extra werkzaamheden belast. Dit versterkte de negatieve spiraal op de klanttevredenheid.

De klanten bleken een gemeenschappelijke visie te hebben, die van een heel ander kaliber was dan de opvattingen van de directie en maakten dit door de jaren heen, herhaaldelijk, met veel consideratie voor de medewerkers duidelijk. Uiteindelijk deden ze dit met hun economisch machtsmiddel definitief.

Geïnitieerd door de projectleiding zorgde de gemeenschappelijke visie van Noord ervoor dat zij, met name projectmatig gezien, als een zelfstandig geheel kon blijven optreden. Haar attitude van klantgerichtheid, nemen van initiatieven en flexibiliteit waren geënt op de Sissing historie en vanuit hun wij-gevoel en kennis- en positiemacht bleken zij als groep in staat een vuist te maken naar de directie. Zowel door de gebrekkige communicatie als door cultuurverschillen tussen de locaties onderling, bleek hun invloed echter niet verder te reiken dan de eigen vestiging.

Binnen de vestigingsmuren van Noord was er tussen de QA-manager en de overige medewerkers ook sprake van een spanningsveld, gebaseerd op visieverschillen. Onder meer uit het onderzoek van de projectleiding komt naar voren dat deze koos voor een klantgerichte opstelling terwijl de QA-manager uitging van een directieve benadering. Deze QA-manager had tot '98 een gecombineerde P&O/QA functie en als lid van MT-Noord had zij met haar kennismacht een sterke invloed op de laissez-faire attitude van de vestigingsmanager. Zij kon vanuit haar kennis, positie en informatiemacht alsmede een consistente A-attitude invloed uitoefenen op de meerderheid. Door haar optreden in het kader van de centralisatie van het kwaliteitsbeleid werd ook haar positiemacht in centraal opzicht in de loop der jaren invloedrijker. Haar visie sloot aan bij de visie van de laatste directeur en werkte daarmee als een versterkende terugkoppeling.⁴³ De relatie tussen het vestigingsmanagement en de medewerkers van Noord werd mede hierdoor in de loop der jaren afstandelijker en naar het management toe meer conformerend. Hierdoor ontstond een krachtenveld van twee attitudes: aan de ene kant de A-attitude gerichte QA-manager die door het centrale management werd ondersteund en aan de andere kant de B-attitude gerichte medewerkers, aangevoerd door de projectleiding. De vesti-

gingsmanager functioneerde tot zijn vertrek als tussenpersoon. De A-attitude van de beheersingscultuur ging uit van een machtsstrategie omdat volgens deze opvatting alleen door beheersing gedragsverandering bereikt kan worden; en de B-attitude van de afstemmingscultuur ging uit van een ondersteuningsstrategie omdat volgens deze visie gedragsverandering door beïnvloeding tot stand wordt gebracht. Maar sneller is langzamer,⁷⁷ op korte termijn leek de machtsstrategie van de A-attitude door haar intimidatie weliswaar voldoende succes te boeken, op langere termijn bleek de B-attitude de klanten beter tevreden te houden en werd dit gedrag beloond door nieuwe opdrachten en organisatorisch gezien door behoud van (een beperkte) zelfstandigheid.

De monteurs uit West wisten met hun acties voor het behoud van de hoogte van de daggeldvergoeding ook de monteurs uit de andere locaties te beïnvloeden. Hier troffen economisch belangen de primaire levensbehoeften van de monteurs en andere medewerkers zodanig dat over de eigen vestigingsgrenzen heen een wijgevoel ontstond.

De invloed van de OR bleef ondanks de acties vanuit Roden en West zeer beperkt. De intimiderende attitude van het management bleek zodanig te beïnvloeden dat een daadkrachtig optreden uitbleef. Zowel de cultuurverschillen tussen de verschillende vestigingen als de juist overeenkomstige conformerende attitude naar het management van de medewerkers uit de alle vestigingen, waren hier debet aan. Het droeg bij aan een gebrek aan consistentie en zelfbewustzijn van de gezamenlijke OR. Daardoor was zij niet bij machte als minderheid dat tegenwicht te vormen die noodzakelijk was om de medewerkers te beïnvloeden in een meer kritische en actieve attitude ten aanzien van de organisatieontwikkelingen.

Vrije attitudes Met name de laatste directeur wilde dat de medewerkers zouden doen wat werd opgedragen; een conformerende attitude dus. Dit impliceert een hiërarchie, een bovenlaag die het beter weet; die niet uitgaat van gelijkwaardigheid. De manier waarop mensen werden ontslagen was daarbij voldoende om dusdanig geïntimideerd te worden dat medewerkers in snel tempo zich conformeerden aan het nieuwe beleid. Afstemmingsculturen gaan uit van gelijkwaardigheid; het management weet het niet beter maar heeft alleen andere werkzaamheden en capaciteiten; het gaat ervan uit dat je het *samen* beter weet; dat het bovendien bijdraagt aan de plezierige wisselwerking tussen de intrinsieke en extrinsieke motivatie om samen te werken. Hier is sprake van een beheersingscultuur die uitgaat van hiërarchie.

De toch al conformerende attitude van de achterblijvende medewerkers, werd met name de laatste jaren zodanig dat voor velen een eigen visie nauwelijks meer leek te bestaan. De ontspanning leek zelfs toe te nemen naarmate men niet alleen instemde met de verwachte attitude maar deze ook accepteerde.⁴⁴ Hoe meer medewerkers in de directe omgeving een soortgelijke attitude aannamen, des te sneller het conformeren effect had. Door met het conformeren de angst te verdringen, lijkt het alsof er geen angst meer bestaat; alsof het een eigen mening geworden is. Met andere woorden, de ander wordt zodanig beïnvloed dat het gedrag vanzelf wordt vertoond.⁴⁴

Zoals reeds in 3.4. is aangeduid had de laatste directeur een zeer uitgesproken opvatting over het hebben van een andere visie. Om deze te bestrijden gebruikte hij onder meer de talrijke workshops en managementmeetings en het informatieblad. Zo had hij zich ook, met het directief aanstellen van de seniormanager, vanaf het begin verzekerd van de volledige steun van de afdeling P&O. Alle functionarissen stelden zich uitermate conformerend op. In het kader van mijn tijdelijke aanstelling werd regelmatig beleefd naar mijn visie gevraagd. Mijn afstemmingsgerichte visie werd daarbij stelselmatig van tafel geveegd, maar gezien de functie van mijn ex-partner, werd ikzelf, vanwege strategische belangen, voorshands nog getolereerd. Ook de talrijke (Senior)managementverschuivingen en de bejegening van kritische personen geven aan hoezeer hier sprake is van gesloten culturen die andersdenkenden uitsluiten.

Hoewel in Noord zeer omzichtig werd omgegaan met het openlijk uitspreken van een eigen visie, kon in de eerder uiteengezette situatie, een minderheid in de organisatie door een wijgevoel en kennis- en positiemacht van de projectleiding een voorgenomen centralisatie in hun voordeel wijzigen. Ook in mijn situatie werd in individueel verband mijn visie regelmatig onderkend. Dit onderschrijft het onderzoek van Moscovici die stelt dat consistente attitudes van minderheden invloed kunnen uitoefenen.⁴⁴ Dit kan versterkt worden door een gunstige positie- en referentiemacht, zoals in Noord of verzwakt in een ongunstige positie, zoals in mijn geval. De verandering vindt vooral plaats in anonieme situaties en is sterker naarmate er meer informatie voorhanden is. Bij QtecQ werd informatie over de ont-

wikkelingen zeer spaarzaam en gedoceerd verspreid. Ook uit ander onderzoek blijkt dat conformeren zover kan gaan dat publiekelijk wordt geconformeerd aan de meerderheid maar anoniem een andere attitude zichtbaar wordt.⁴⁴ Dit laat zien dat conformerende attitudes niet betrouwbaar zijn. Een klant wil echter een betrouwbare organisatie met medewerkers die staan voor wat ze zeggen en presteren.

Structurele chaos De afgelopen jaren zijn er extreem veel veranderingen in de organisatie doorgevoerd die grote consequenties hebben gehad. Deze veranderingen werden consequent van boven af opgelegd. Ook de OR werd daarbij regelmatig laat en onvolledig geïnformeerd. De stereotype vraag: "waarom wil je dat weten, heb je dat nodig voor je functioneren" laat zien dat medewerkers alleen op papier geacht werden betrokken te zijn bij de organisatieproblematiek. Alle wijzigingen zorgden echter wel voor veel onduidelijkheid voor zowel klanten als medewerkers. Voor de klant werd het steeds ondoorzichtiger waar hij nu weer met zijn opdracht heen moest en de medewerkers wisten op het laatst niet meer hoe ze de organisatie naar de klant toe moesten introduceren. Ook de vele management- en andere personeelwisselingen zorgden voor veel onduidelijkheid wie waar voor verantwoordelijk was. Dit alles was zeer slecht voor het toch al zo aangetaste imago. Het beleid getuigde niet alleen van een hiërarchische benadering die uitgaat van gesloten culturen, maar ook nog eens van een zwabberend beleid waarin met PMC's, units en vestigingen gesold werd als betrof het een zak knickers.

Zoals al eerder werd aangeduid vormde de gekozen strategie geen samenhang met de omgeving. De oorspronkelijke structuur uit '95 met de diverse vestigingen en locaties functioneerden allemaal in meer of mindere mate als een adhocratie behalve de stafafdeling van het hoofdkantoor die meer als een machinebureaucratie functioneerde. De units hadden daarbij geen volledig gescheiden deelmarkten; een vestiging kon zich ook bezig houden met een opdracht die eigenlijk in de regio van een andere vestiging thuishoorde. Afgezien hiervan paste deze structuur op zich niet alleen goed bij de eisen die aan een turbulent en complexe omgeving worden gesteld, ook de klant wilde graag een 24 uren service wat een beroep doet op de bereikbaarheid van medewerkers. De slechte samenwerking tussen de verschillende vestigingen waren een gevolg van de cultuur van het hoofdkantoor, die als centrum naar mijn mening een communicatiebindende functie dient te hebben. De cultuur van het hoofdkantoor kan worden gezien als een historisch overblijfsel van een machinebureaucratische organisatie. De centralisatiewijzigingen die daarna zijn doorgevoerd sloten daarentegen juist helemaal niet aan bij de organisatiecontext.⁴⁴ De structuur terugbrengen naar een organisatie met een piramidale structuur is niet meer van deze tijd; het getuigt van een crisisreactie, de laatste stuip-trekkingen van een organisatie die niet in staat is de juiste terugkoppeling te maken.⁷⁸ Al met al werd al in '96 gekozen voor een structuurwijziging waar een cultuurwijziging op zijn plaats zou zijn geweest. Ook gezien de financiële situatie zou dit een betere keus zijn geweest met hoogst waarschijnlijk gunstiger gevolgen.

Veranderingsstrategie Met name de laatste directeur was gericht op een cultuurverandering naar een slagvaardige, klantgerichte organisatie. Omdat positionele macht een belangrijke invloed kan hebben op attitudeverandering,⁴⁴ zijn de strategische keuzes van de directie van groot belang. Deze was door de jaren heen gericht op kwaliteitsbeheer, competitie en sturen. De wijze waarop de laatste directeur via trainingen e.d. het personeel confronteerde met de wijzigingen was uiterst intimiderend. Ook hechtte hij geen waarde aan het feit dat er in alle lagen medewerkers opstapten. Dit komt overeen met een beheersingsattitude.

Ondanks dat de organisatie al oud was en in een bureaucratische crisisfase zat, functioneerde met name de laatste directeur vanuit een oprichtersmentaliteit.⁴³ Hij stuurde zeer directief aan op een centralistisch lijnmanagement waarbij ook P&O directief werd aangestuurd. Verder werden er grote risico's genomen door te investeren in centralisatie. De manier waarop de machtsstrategie gecombineerd met de technisch-rationele strategie werd gehanteerd, lijkt verdacht veel op een verdeel-en-heers politiek.⁷⁹ Het heeft er alle schijn van dat de intrinsieke motivatie van de diverse directeuren, gericht was op het waarmaken van kleine jongensdromen zonder daarbij rekening te houden met anderen. Uitgangspunt bij de B-attitude is echter dat je dingen naar je hand kunt zetten zonder dat dit anderen benadeeld. Voor het vervullen van dergelijke dromen had eerst, samen met de medewerkers, aan een aantal voorwaarden moeten worden voldaan.

4.3 Lamgeslagen attitudes

Identiteit De afgelopen jaren liet QtecQ zich zien als een dualistische organisatie van enerzijds een zeer zelfingenomen, bureaucratisch management en anderzijds door de bank genomen vakbekwame, conformerende medewerkers. Voor veel medewerkers betekende dit vanuit een B-attitude rekening houden met de wensen van een beheersmanagement. Het was een voortdurend balanceren en in de praktijk meestal aan het kortste eind trekken; zodanig, dat ook het eigen functioneren op de duur tekort schoot. Hier brengt de consistentie met de omgeving de innerlijke consistentie in gevaar. Daarom ligt, net als bij de organisatiecontext ook hier de hefboomwerking in het kiezen van de juiste afstemming tussen een consistente en contingente aanpak, maar nu van de attitudecontext.

Consistente B-attitudes zijn open, gelijkwaardig en afstembaar. Vanuit het respect voor de uniciteit van ieder mens ligt in de afstemming met de omgeving de prioriteit op overeenkomstige attitudes.⁴⁴ Consistente A-attitudes echter zijn gesloten, hiërarchisch en beheersend; hier ligt de prioriteit op overeenkomstige opvattingen. Daarom zijn in een beheersingscultuur B-attitudes niet alleen ongewenst, ze zijn, zoals het managementbeleid bij QtecQ liet zien, door beïnvloeding en eenzijdige informatie, ook veel moeilijker af te stemmen met de A-cultuur, tenzij groepsvorming optreedt zoals in Noord. Door de regionale afstand met het hoofdkantoor was de B-attitude in de vestigingen daarom makkelijker vol te houden dan op het hoofdkantoor zelf. Om in een beheersingscultuur dus goed te kunnen functioneren zal publiekelijk een A-attitude de voorkeur hebben. Maar om de innerlijke consistentie echter niet aan te tasten, zal de grens van respect voor de uniciteit van ieder mens, en dus ook de eigen uniciteit, in de gaten moeten worden gehouden. M.a.w., als in een A-cultuur het respect voor de uniciteit niet wordt erkend, zal alleen bij overeenkomstige opvattingen goede afstemming haalbaar zijn.

Bij QtecQ was de attitudecontext niet contingent met de klant. Ook bureaucratische klanten wilden afstemming met hun eigen bureaucratie. Hierdoor werd de medewerker gedwongen zich vanuit een ongewenste bureaucratische en ondoorzichtige structuur te presenteren, terwijl hij in zijn werkwijze wel de gewenste afstemming tot stand moest zien te brengen. Omdat de afstemmingsmiddelen informeren, organiseren en samenwerken in de eigen bureaucratische organisatie steeds meer een opgelegd, niet passend karakter kregen, werd het projectresultaat hierdoor negatief beïnvloed. Ook het ontnemen van eigen verantwoordelijkheden (doen wat wordt opgedragen) droeg hiertoe bij. Al met al was de identiteit van de organisatie voor de klant behoorlijk verwarrend. Naarmate medewerkers zich meer conformeerden aan de A-attitude eisen van het management, werd voor de klant de organisatie als zodanig minder aantrekkelijk.

Vertrouwen De klant wil een organisatie kunnen vertrouwen maar door de jaren heen werd juist dit op het gebied van afstemming steeds vaker beschaamd. Omdat B-attitudes niet contingent waren met de organisatie maar wel met de klant werd er daardoor van deze medewerkers een uiterst flexibel en verantwoordelijke opstelling verwacht. De opstelling van de diverse directeuren en met name de laatste directeur liet echter zien hoe weinig respect zij allen hadden voor het verantwoordelijkheidsgevoel en de capaciteiten van de medewerker. Ook de manier waarop werd omgegaan met informatie en andere visies en het door middel van sancties eenzijdig afdwingen van opvattingen getuigt van weinig respect voor de uniciteit en vrijheid van opvattingen van de medewerkers.

Zoals de tijdelijke TA-aanpassing uit '96 en het zelfstandig blijven van Noord in '98 laat zien, konden alleen vanuit strategische belangen wijzigingen worden aangebracht door de medewerkers. De laatste directeur wilde geen betrokkenheid van medewerkers (waarom wil je dat weten...). Zo wisten de medewerkers ook tot het laatst weinig of niets over de werkelijke financiële problematiek. Integendeel, de maatregelen zoals telefooncentrale, naamswijzigingen, de vele dure documentatieacties e.d. gaven juist een vertekend beeld. Als het management de medewerkers betrokken had bij de financiële problematiek hadden zij zeer zeker hun zinvolle bijdrage willen en kunnen leveren. Ook de onderzoeksbijdrage van de projectleiders en -engineers uit Noord tonen aan hoezeer medewerkers zich betrokken en verantwoordelijk voelden voor de organisatie; zelfs als dat vrije tijd kostte. Dit gebrek aan vertrouwen in de medewerkers toont de vooringenomenheid aan van de managers. En wat de medewerkers ook deden, niets vermocht dat

standpunt te wijzigen. Deze attitude toont het wantrouwen aan. Een onderdeel van het in stand houden van een A-attitude is echter het handhaven van het wantrouwen. Het uitvoerig benadrukken van de 'slechte motivatie' van de medewerkers begin '98 is niets anders dan het wantrouwen in stand houden door eventuele latere positieve ontwikkelingen uit te leggen als ontstaan door het beïnvloeden door middel van dwang. Hiermee kan de A-attitude worden 'verklaard' en in stand gehouden. Om met Senge te spreken: het was de illusie van het heft in eigen handen nemen.⁸⁰

Gelijkwaardigheid Door de jaren heen werden de medewerkers steeds weer geconfronteerd met een hiërarchische en ongelijkwaardige benadering vanuit de diverse directeuren en het hoofdkantoor. Echter, binnen de werkzaamheden was de leiderschapsstijl meer persoonsafhankelijk, hoewel overwegend delegerend. Hierbij speelde de attitude naar het hoofdkantoor van de betreffende leidinggevende een belangrijke rol. De laatste directeur maakte hier zeer strategisch gebruik van door periodiek via managementmeetings deze leidinggevendenden te sturen in een directief beleid. Dit gebeurde op een zeer intimiderende wijze. Door stelselmatig vragen dermate autoritair en agressief af te (laten) vuren dat er eigenlijk maar één antwoord mogelijk was, kon hij de managers dusdanig beïnvloeden dat zij het gewenste antwoord gaven. Vervolgens werden ze dan op hun eigen antwoord aangesproken. Afhankelijk van de consistentie van de innerlijke attitude van de betreffende managers had deze pressie meer of minder invloed op hun leiderschapsstijl. Ook hier sprak de visuele afstand én de attitude van collega's weer een woordje mee in de mate van conformeergedrag. Ook de OR en P&O werden op een overeenkomstige manier beïnvloed. Zo hadden de OR-leden uit Hengelo bijvoorbeeld een moeilijker positie dan de OR-leden uit de overige vestigingen. Hetzelfde gold voor P&O. Ikzelf opereerde vanuit Roden waar ik ook nog een deeltijdfunctie had bij Sissing om de overdracht bij de verkoop te ondersteunen. De andere P&O-leden zaten echter dichtbij 'het vuur' met alle invloed-consequenties van dien. In al deze situaties werd hier gebruik gemaakt van het selectie- en organisatieprincipe.⁴³ Op basis van het selectieprincipe vallen solofiguren⁸¹ met afwijkende opvattingen meer op en om dit vermijden zal daarom in overleg of meetings getracht worden dit te vermijden. Deze angst om op te vallen (en daarmee de afwijkende mening zichtbaar te maken) werd nog versterkt door de diverse ontslagen, functieutholling en –verschuivingen. Ook binnen de organisatie als geheel werd op basis van de wet van gelijkheid en nabijheid geoordeeld. Zo werden managers, het hoofdkantoor, P&O en zelfs in bepaalde mate de OR gegroepeerd als 'zij daar van het hoofdkantoor', hiermee impliciet het beleid bekritisierend. Ook Oost werd door de andere vestigingen en locaties gegroepeerd als zijnde beïnvloed door het hoofdkantoor; gedeeltelijk terecht zoals de historie laat zien (zie Bijlage 4). De kritische geluiden van de medewerker werden pas in het anonieme tevredenheidsonderzoek zichtbaar. Maar ook het ziekteverzuim moet in mijn ogen gezien worden als een teken van ontevredenheid. Al deze zaken laten zien hoezeer sprake is van onderling wantrouwen. Het wantrouwen voor de aantasting van de vrijheid van opvatting werd echter door dit managementbeleid wel zeer duidelijk bevestigd.

De mogelijkheden tot informatieoverdracht waren in ruime mate aanwezig. Maar voor de uitvoering van projecten was echter geen sprake van een duidelijke visie. Dit werkte ook door in de aanpak van de verbeteringsacties t.b.v. de klant; deze waren vooral intern en procedure gericht. In de praktische uitvoering ervan werd het afschuifmechanisme zichtbaar. De directeur vond het een taak voor de betreffende manager en deze droeg het in het overleg op zijn beurt weer over aan de projectleiders, -engineers en andere medewerkers. Hier komt de 'doen wat wordt opgedragen' opdracht tot uiting. Betrokkenheid bij het organisatiebeleid werd niet gewenst. Betrokkenheid leidt echter tot meer aandacht, meer nauwkeurigheid en scherpere beoordeling.⁴⁴ In dit gebrek aan praktisch beleid komt ook het tekort aan vakkundig inzicht van de diverse directeuren naar voren. Dit tekort had aangevuld kunnen worden door een gelijkwaardige attitude, luisteren en samenwerking, elementen die in een afstemmingscultuur juist zo belangrijk worden geacht.

Afstemmen De ontwikkelingen in de markt vereisen een juiste afstemming tussen organisatiecontext en omgeving. Hoewel QtecQ zowel grote als kleine opdrachten kreeg had met name de laatste directeur de voorkeur voor grote opdrachten. Dit stelde echter meer eisen aan een organisatie (duurdere offertekosten, ontwikkelingskosten

zoals specifieke kennis en ervaring, meer specialistische knowhow en communicatie- en samenwerkingsvaardigheden), waaraan nog niet kon worden voldaan. Grote opdrachten waren bovendien meer incidenteel en concurrentiegevoelig. De financiële risico's waren dus aanzienlijk groter. Daarbij kostte het werven van nieuwe klanten vijf maal zoveel tijd en geld als om bestaande klanten te behouden. Ondanks deze nadelen bleef de laatste directeur de prioriteit leggen bij grote projecten en werd er ook geen onderscheid gemaakt in korte en lange termijnplanning. Ook de slechte projectresultaten van diverse grote projecten werden niet in de overwegingen meegenomen. Gezien de financiële situatie bij zijn aantreden was dit op zich al een risico die getuigt van een oprichtersmentaliteit met imponeergedrag. Als organisaties echter denken dat ze klanten kunnen verleiden met alleen maar een mooie buitenlaag, zegt dit, net als de opmerking: "we schieten op alles wat beweegt", zowel iets over de attitude van de directeur als over de organisatie en het getuigt bepaald niet van respect voor het inzichtelijk vermogen van de klant. Al met al was de organisatie bij lange na niet afgestemd op de 'grote markt', en zou dit hoogstens een langetermijnoptie zijn. Zij sprong daarmee verder dan haar polsstok lang was.

In een organisatie als QtecQ waar de specialisatie ver was doorgevoerd, was voor het aansturen en ondersteunen van projecten goede afstemming vereist. De ongelijke verdeling van knowhow (met name projectleiders en specialisten moesten vaak her en der inspringen), veroorzaakte een onevenredige werkdruk en onverantwoorde projectrisico's. Zo ontstond bij het vertrek van een specialist al snel een grote leemte waardoor bij overname van projecten veel tijd, geld en daardoor ook klanttevredenheid verloren ging. Ook werd door miscommunicatie tussen projectleider en verkoper de projectleider geconfronteerd met afspraken die niet realiseerbaar bleken. Al deze 'doen wat wordt opgedragen' attitudes veroorzaakten een taaksplitsing. Omdat hier in sterke geldt dat de output van de ene specialist de input van de ander is, worden in organisaties als deze tijdige informatieoverdracht, gezamenlijke projectplanning, samenwerking en taakrotatie al wel zeer belangrijk.

De regelmogelijkheden voor de medewerkers waren onvoldoende om een goede afstemming mogelijk te maken. Degenen die werkzaamheden van anderen moesten overnemen waren vaak onvoldoende voorbereid of hadden te weinig knowhow of tijd. Dit verergerde door de personeelsuitstroom. De onvoldoende projectresultaten veroorzaakten extra werk en daarmee werd een neerwaartse spiraal in gang gezet.

De zeker bij nieuwe en grote projecten noodzakelijke cursussen werden vaak nauwelijks of op het laatste nippertje meegenomen in de planning. Gezinsverantwoordelijkheden dienden 'in de vrije tijd' te worden opgelost. In het licht van de theorie van De Baas is dit te typeren als een type A-beleid. Door het moeten conformeren en 'doen wat wordt opgedragen' werd de medewerker bovendien niet voldoende serieus genomen waardoor de betrokkenheid en het plezier verkleinde tot het werk en de samenwerking met de naaste collega's. Dit werkte ook door in de communicatie. Bovendien 'kostte communicatie teveel tijd' in de ogen van veel medewerkers, wat weer bevestigd werd door de werkdruk. Zij waren dan ook sterk gericht op primaire processen en output. Dit alles versterkte het negatieve proces en werkte weer als de bekende sneeuwbal.

Ook door gebrek aan participatief leiderschap kwam de communicatieproblematiek niet voldoende boven tafel. Maar juist dit middenmanagement lag aan twee kanten onder vuur. Zij dienden te conformeren en konden als zodanig niet meer zelfbewust en zelfstandig meemanagen en faciliteren maar werden geacht directief aan te sturen. Tegelijkertijd moesten zij her en der inspringen, miscommunicatie met verkopers en klanten oplossen, bureaucratische afwikkelingen verzorgen en ook nog zorgen dat het bureau 'schoon en ordelijk' was. Dat het ziekteverzuim sterk steeg (en met name onder deze laatste groep) is in het licht van de geschetste situatie niet verwonderlijk.

5 Conclusies en aanbevelingen

De vraag die in dit onderzoek aan de orde werd gesteld was: Had het management de organisatiecultuur bij QtecQ zodanig kunnen beïnvloeden dat dit had geleid tot meer klanttevredenheid? De tweede vraag die hier aan de orde komt is: had met een ander management een faillissement voorkomen kunnen worden?

5.1 Conclusie

De afgelopen vier jaar hebben de diverse directeuren laten zien hoezeer solidariteit een begrip was dat niet in hun vocabulaire voorkwam. Niet naar de medewerkers toe en ook niet naar de klanten. Ze eisten wel maar toonden niet. Zowel de klant als de medewerkers kwamen daardoor in hun meerzijdige verantwoordelijkheden regelmatig in een solidariteitsconflict. De drang tot overleven dwingt ons echter om steeds weer opnieuw onze keuzes te maken en te heroverwegen. Keuzes zijn de manier waarop en de mate waarin wij afstemmen met de omgeving. Veel medewerkers en klanten vertrokken. De rest bleef als groep bij elkaar pogend er, ieder op hun eigen wijze, het beste van te maken. Maar van gezin tot volk heeft de geschiedenis bewezen dat groepsgedrag een ontstaansbron kan hebben met mogelijk verstrekkende gevolgen. Hoewel de directie van QtecQ in al zijn uitvoerigheid heeft laten zien hoezeer een topmanagement de organisatiecultuur kan wijzigen, ligt deze ontstaansbron uiteindelijk niet alleen in de macht van de leider maar ook in de macht van het conformeergedrag. En het is veelal de angst voor sancties die tot dit conformeergedrag leidt. Door de eeuwen heen hebben leiders van dit principe gebruik gemaakt. Maar de leider heeft de macht die het volk hem toedicht. Het was dan ook niet alleen de economische macht van de KBG en de beheersende macht van de diverse directeuren die er uiteindelijk voor gezorgd hebben dat QtecQ ten val kwam, maar ook de macht van de angst om anders te zijn, om op te vallen, om buitengesloten te worden, om een opvatting te hebben die anders was, die ervoor zorgde dat een grote groep medewerkers zich conformeerde. Ervoor zorgde dat ze heel lang niet aan de externe (vakbonds)bel trokken maar zich schikten en bogen. Het was de druk om solidair te zijn met de organisatie, om de vuile was niet buiten te hangen die de medewerkers en de OR heel lang deed besluiten om te blijven zwijgen, te conformeren. Maar de solidariteit die over alle grenzen heen gaat is het respect voor de uniciteit, de integriteit en de vrijheid van opvattingen van ieder mens. Niet de ene mens een beetje meer uniek dan de ander.

Managementinvloed Cultuur is een gemeenschappelijke opvatting zichtbaar gemaakt in waarden en normen, maar QtecQ heeft door de jaren heen laten zien dat de angst voor één of enkele personen een cultuur kan doen veranderen in een beheerscultuur volgens zijn of hun opvattingen. De medewerkers ondergingen een `collectieve mentale programmering'⁴³ waarbij de normen, waarden en overtuigingen op zeer directieve wijze werden beïnvloed. Vanuit zijn topositie, zijn, al dan niet charismatische, uitstraling, zijn informatie-, deskundigheid- en economische macht⁴⁴, alsmede zijn sanctiemiddelen heeft een leider een natuurlijk overwicht die hem in staat stelt veel veranderingen te bewerkstelligen. Daarom kan er niet nadrukkelijk genoeg op worden gewezen hoe belangrijk het voor alle partijen is dat de juiste keuzes worden gemaakt met het aanstellen van de persoon of personen aan de top. De fundamentele aanstellingscriteria dienen hierbij te liggen in het waarborgen van de uniciteit, de integriteit en de vrijheid van opvattingen van ieder mens.

Managementattitude In de attitude wordt zichtbaar in hoeverre de uniciteit, de integriteit en de vrijheid van opvattingen van ieder mens wordt gewaarborgd. Een management die afstemmen als uitgangspunt heeft, handelt vanuit een positief mensbeeld, heeft vertrouwen in de omgeving, is gericht op samenwerking en ondersteuning en zal daarmee een goede ondersteuning kunnen bieden aan haar medewerkers. De best passende managementstrategie hiervoor is de cultuurontwikkelingsstrategie. Deze gaat uit van overeenstemming van belangen op grond van acceptatie. Het is dan ook niet de ouderdom van een organisatie die tot liquidatie leidt, maar de verkeerde strategiekeuze die tegenslagen tot rampen maakt. Tolerantie voor andere visies betekent niet aanvallen, veroveren, maar vrij laten,

tenzij de integriteit, de uniciteit en vrije opvatting wordt aangetast en een bewaken daarvan noodzakelijk wordt. De afstemmingscultuur heeft respect voor de visie van anderen, gaat uit van gelijkwaardigheid en samenwerking en is gericht op afstemmen, flexibiliteit en meerzijdige verantwoordelijkheid. Zij past vanuit haar fundamentele uitgangspunten het beste bij een cultuurontwikkelingsstrategie. Daartegenover staat de beheerscultuur die uitgaat van conformeren in groeps gelijkheid, gezagsverhouding en concurrentie en is gericht op beheersen, sturen en individuele verantwoordelijkheid. Om deze cultuur echter in stand te kunnen houden zullen zij blijven wantrouwen, beïnvloeden maar wederzijdse invloed afsluiten en sturen. Het verschijnsel van de self-fulfilling prophecy.⁸² Zoals QtecQ heeft laten zien is de strategie die hiervoor wordt gehanteerd de machtsstrategie in combinatie met de technisch-rationele strategie. De attitudes van de diverse directeurs (en met name de laatste directeur) naar de klant leken op een continue te strijden oorlog. De opmerking 'we schieten op alles wat beweegt' laat zien dat de klant als doel werd gezien, niet als een gelijkwaardige partner waarmee moest worden samengewerkt.

Klantattitude De klant heeft een economisch machtsmiddel. Bij QtecQ heeft de klant laten zien hoe effectief hij hier gebruik van kan maken. Hij wil een gemeenschappelijke visie over de eigen organisatiegrenzen heen. Voor een goede afstemming zal de organisatie een open cultuur en een betrouwbare imago moeten hebben met een loyale en verantwoordelijke opstelling ten aanzien van de situatie en wensen van de klant. Een organisatie met medewerkers die goed kunnen organiseren, prioriteiten stellen en samenwerken op basis van flexibiliteit en up-to-date informatie. En de productcriteria zijn wat de klant betreft goedkoop, kwaliteit uitstekend, op maat leverbaar en uniek.

De kritiek van de klanten van QtecQ betroffen vier cultuuraspecten, het imago, de communicatie, de afstemming en het vertrouwen. Voor de klant liet de organisatie zich zien als een bureaucratische organisatie met een managementbeleid die veel belofde in luxueuze presentaties maar daarvan weinig kon waarmaken. De klant had weliswaar aanvankelijk goede ervaringen wat de productkwaliteit en de vakbekwaamheid van de medewerkers betreft maar niet ten aanzien van de oplevering en de communicatie en samenwerking. De laatste jaren werd ook het vertrouwen in de productkwaliteit en de vakbekwaamheid door de diverse technische storingen en de te late leveringen meer en meer beschaamd.

De klant is geen doelwit. Voordat de klant alsnog in plaats van een doel tot partner had willen komen, had de organisatie eerst een ombuiging moeten maken van wantrouwen naar vertrouwen. Dit is de ombuiging van een beheersings- naar een afstemmingscultuur. Bij QtecQ bleken de strategische managementmaatregelen desastreuze effecten te hebben op de acceptatie van zowel de klant als de medewerkers. In het kader van wegschuiven van eigen verantwoordelijkheid zegt de laatste directeur in het laatste informatieblad: "de klanten zien het anders (...) als een projectmanager of een monteur slordig werkt deugt heel QtecQ niet." Over projecteren gesproken. Om te blijven wantrouwen zal een beheerscultuur steeds weer 'bewijzen' zoeken en vinden om haar wantrouwen te handhaven.

Medewerkersattitude De medewerkers hebben een deskundigheids-machtsmiddel. Medewerkers van deze tijd zijn over het algemeen goed opgeleid, zelfbewust, zelfstandig functionerend en mondig. Ze zoeken uitdagingen, maken bewust deel uit van de gemeenschap, willen weten wat er in de organisatie speelt, willen zeggenschap over de eigen werkomgeving, willen afwisseling in hun werkzaamheden en voelen zich goed als ze samen kunnen werken met anderen en de aandacht en het respect krijgen die ze verdienen. Ze volgen cursussen, hebben naast hun werk ook hun gezins- en andere verantwoordelijkheden en een goed contact met andere collega's.⁴³ Dit gold ook voor de medewerkers van QtecQ. Maar uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek kwam naar voren dat men, naast het salaris, met name ontevreden was over de erkenning, waardering, eerlijkheid en respect vanuit het management. Veel medewerkers maakten na het aantreden van de laatste directeur de keuze om te vertrekken; zij lieten de persoonlijke consistentie van hun attitude voor de groepconsistentie gaan. Dit kostte veel goodwill bij de klant, organisatiekennis ging verloren en het legde extra druk op de achterblijvende medewerkers. De achterblijvers lieten zien hoezeer omgevingsinvloeden en machtsmiddelen hun functioneren kan beïnvloeden. Willen organisaties hun medewerkers en daarmee hun deskundigheid niet kwijtraken, dan zullen zij daarom moeten afstemmen met de meerzijdige verantwoordelijkheden van de medewerkers. Dat betekent dat ook de rol van het gezin in de samenleving en onze

maatschappelijke verantwoordelijkheden een duidelijker plaats moeten krijgen binnen onze werkzaamheden. Een afstemmingscultuur gaat uit van gelijkwaardigheid en vertrouwen en voldoende regelmogelijkheden.

Organisatiecontext Voor een goed organisatieresultaat dient de organisatiecontext afgestemd te zijn op de omgevingscontext, dus op de klanten maar ook op de medewerkers en andere samenwerkingspartners. Zowel klanten als medewerkers willen een afstemmingscultuur. De best passende managementstrategie hiervoor was de cultuurontwikkelingsstrategie. Voor de best passende structuur moet eveneens rekening gehouden worden met de wensen van de klant en de medewerkers. De klanten van QtecQ vroegen om regionale bereikbaarheid in verband met de 24 uren service. De medewerkers wilden zeggenschap over de eigen werkomgeving, respect en samenwerking. Een adhocratie of netwerkorganisatie met diverse vestigingen en een gedecentraliseerd management sluit het beste bij deze wensen aan.⁸³ In een afstemmingscultuur gaat dus de contingentie vóór de consistentie.

In een beheersingscultuur gaat men uit van een machtsstrategie in combinatie met de technisch-rationele strategie. De structuur is gericht op beheersen en sturen, dat wil dus zeggen een centralistisch aangestuurde structuur. Bij QtecQ ging de laatste directeur uit van een beheersingscultuur. De gekozen organisatiecontext was weliswaar consistent maar niet contingent met de omgevingscontext. In een beheersingscultuur gaat de consistentie vóór de contingentie

Attitudecontext Net als bij de organisatiecontext moet ook de persoonlijke attitude afgestemd te zijn op de omgeving. Hier moet de attitudecontext afgestemd zijn op de omgevingscontext, dus op de organisatie, op de klanten, maar ook op het thuisfront en anderen. Bij vrije attitudes zijn verstand, gevoel en gedrag consistent. Uit deze vrije attitude ontstaat de persoonlijke attitude van de medewerker die vanuit zijn spontaniteit en persoonlijke doelstellingen gemotiveerd en betrokken deel uitmaakt van de gemeenschap. Een omgeving met een afstemmingscultuur is open, gelijkwaardig en afstembaar. Vanuit het respect voor de uniciteit ligt in de afstemming met de omgeving de prioriteit op overeenkomstige attitudes.⁴⁴ De persoonlijke attitudes zijn hier zowel consistent als contingent met een afstemmingsomgeving. Bij verschillen gaat, vanuit het respect voor de uniciteit, de attitudeconsistentie vóór de contingentie. Een omgeving met een beheersingscultuur is gesloten, hiërarchisch en beheersend; hier ligt de prioriteit op overeenkomstige opvattingen. De persoonlijke attitudes zijn hier niet contingent met een beheersingscultuur. Vanuit het conformeren van opvattingen, gaat de contingentie hier vóór de consistentie.

Door identificatie met een beheersingscultuur lijkt het of het contingentieconflict daarmee tegelijkertijd is opgelost, maar in aanraking met andere opvattingen komt het interne inconsistentieconflict weer aan de oppervlakte. Bij QtecQ trad, voor conformerende medewerkers, het conflict weer op bij de noodzakelijke afstemming met de klant. De hierdoor ontstane cognitieve dissonantie bracht in meer of mindere mate een zekere ongevoeligheid teweeg die een negatieve uitwerking had op het functioneren van de medewerkers.⁴⁴ Ook de laatste directeur maakte een soortgelijke ongevoeligheid op wel zeer duidelijke wijze zichtbaar. Daarmee wordt eens te meer duidelijk hoe belangrijk het is dat bij attitudes de consistentie hiërarchisch gezien vóór de contingentie blijft gaan, ook in beheersingsculturen.

Economische context Ook de economische context moet zowel consistent zijn als contingent met de omgeving (klanten, KBG, aandeelhouders, anderen). Hoewel de economische positie bij QtecQ al in '96 een bedreiging vormde gezien de financiële resultaten en de ontevreden klanten, is desondanks de keuze gemaakt voor de 'grote markt'. Dit ging gepaard met veel interne investeringen zoals centralisatiekosten, dure imagokosten, overbodige bureaucratische kosten, onnodige onderzoeks- en trainingskosten, het verloren laten gaan van personeelsknowhow en het extern richten op risicovolle ondernemingen als grote projecten en verlies van goodwill van klanten. Veel van deze investeringen waren onnodig en de 'grote markt' plannen zouden hoogstens een langetermijnoptie kunnen zijn. De organisatie sprong daarmee veel verder dan haar financiële polsstok lang was. Als in plaats daarvan was gekozen voor een afstemmingscultuur op basis van de organisatiestructuur uit '95 en de wensen van bestaande klanten, zou QtecQ nu nog een economisch gezond bedrijf zijn geweest tot volle tevredenheid van alle betrokkenen. Om met Senge te spreken: kleine veranderingen kunnen grote veranderingen opleveren.⁸⁴ Afstemmingsculturen laten zien econo-

misch betere resultaten te kunnen leveren omdat het uitgangspunt is: investeren in tevredenheid voor alle betrokkenen. Vanuit economisch oogpunt bekeken was het dan ook beter geweest als de KBG, in overleg met de medewerkers, iemand had aangesteld die gericht was op tevredenheid voor alle betrokkenen.

5.2 Aanbevelingen

QtecQ bestaat niet meer. Zij is een jaar oud geworden. Holec Projects was al opgehouden te bestaan. Maar voor een deel van de oud medewerkers is de huidige situatie maar ten dele gewijzigd. Veel omstandigheden zijn hetzelfde als de afgelopen jaren: wéér een andere directie, structuur- en strategiewijzigingen en eventueel een locatiewijziging. De medewerkers zijn gewend geraakt aan het conformeren. De aanbevelingen die hier volgen zijn in de allereerste plaats bedoeld voor Imtech en Strukton, maar in het bijzonder voor alle oud Holec Projects medewerkers en andere belangstellenden.

Cultuurverandering Om culturen te veranderen moeten we eerst de huidige cultuur onderkennen. In hoeverre zijn we een afstemmingscultuur en ligt onze prioriteit op de overeenkomstige attitude van respect voor de uniciteit van opvattingen van ieder mens. En in hoeverre zijn we een beheersingscultuur met conformerende groepsopvattingen. De brug naar een cultuurverandering kan worden gevonden door te zoeken naar de bindende factoren tussen de afstemmings- en beheersingscultuur. In de weging en hiërarchie van opvattingen is er één gemeenschappelijke opvatting, één gemeenschappelijk fundament die alle culturen samenbindt. Dat is de opvatting dat het respect voor de uniciteit, de integriteit en de vrijheid van opvattingen van ieder mens het fundament dient te zijn van iedere cultuur. In alle culturen is wantrouwen nodig om te voorkomen dat dit respect wordt aangetast. Beheersen en sturen is nodig om dit fundamentele recht in stand te houden.

Fasenmodel Cultuurveranderingen zijn niet kostbaar. Ze kunnen voor een groot deel via de al bestaande kanalen worden ingevoerd. Een principieel uitgangspunt dient te zijn dat, uitzonderingen daargelaten, ingrijpende wijzigingen pas geleidelijk aan worden ingevoerd en altijd pas van start gaan als alle medewerkers en andere betrokkenen hun visie erover hebben gegeven.

Een cultuurverandering kan het beste volgens een cyclisch fasenmodel worden ingevoerd.⁴⁴ Hierbij wordt, analoog aan kwaliteitskringen, volgens het 'linking-pin-principe',¹⁸⁵ medewerkers via de reguliere overlegvormen in de gelegenheid gesteld hun inzichten en oplossingen ten aanzien van het bedrijfsproces bespreekbaar te maken.

1. De eerste stap is de intentieverklaring van het management. Zij dient zich daarbij allereerst uit te spreken over haar visie en attitude ten aanzien van het openstaan voor andere opvattingen en welke mogelijkheden zij ziet om andere opvattingen gestalte te (laten) geven. Verder geeft zij hier aan waar naar haar mening in de managementattitude, de organisatiecontext, de economische context en de attitudecontext veranderingen noodzakelijk zijn. In de uitvoering van haar taken en opvattingen heeft het management een voorbeeldfunctie.
2. De tweede stap is het bespreekbaar maken in de diverse decentrale overlegorganen. Door binnen het vaste werkoverleg verbeterpunten in te lassen, wordt de betrokkenheid en het onderlinge respect vergroot. Hierbij is het totale bedrijfsproces bespreekbaar.
3. De uitkomsten uit de decentrale overlegorganen worden door de vertegenwoordigers in het centraal overleg besproken. De wenselijkheid en haalbaarheid van de diverse voorstellen wordt besproken en vastgelegd.
4. Het management maakt de verschillende visies en standpunten bekend aan zowel de OR als via het periodieke informatiebulletin. Belangrijke organisatiewijzigingen kunnen eventueel door een referendum worden getoetst.

OR-invloed De OR heeft zowel een waakhond- als een voorbeeldfunctie. Door in haar eigen optreden de consistentie van de persoonlijke attitudes vóór de groepsattitude te laten gaan, kan zij het respect voor de uniciteit van opvattingen laten zien. Door van daaruit te zoeken naar de bindende factoren kan zij een gemeenschappelijk vi-

sie ontwikkelingen t.a.v. haar optreden naar de andere gesprekspartners. Alertheid is geboden daar waar het respect voor de uniciteit, de integriteit en de vrijheid van opvattingen in de organisatie geweld aan wordt gedaan. Omdat de managementattitude veel invloed heeft op de organisatie is in dit kader speciale alertheid noodzakelijk. Zeker gezien de ongevoeligheid die inconsistente attitudes kunnen uitlokken. De mate van ongevoeligheid wordt zichtbaar in het conformeergedrag.⁴⁴ Vroegtijdige openheid in de informatievoorziening is ook een belangrijke voorwaarde. Verder dienen de attitude-, organisatie- en economische context afgestemd te zijn op de omgeving zoals eerder in dit hoofdstuk aan de orde is gekomen. Daar waar dit principe wordt aangetast is een waarschuwend geluid op zijn plaats; intern dan wel extern. Niet waarschuwen maakt mede verantwoordelijk voor de gevolgen.

P&O-inzet P&O heeft een bemiddelende functie. Consistente attitudes zijn hier wel zeer noodzakelijk. Het kan en mag nooit zo zijn dat P&O als een soort bijwagen van het management haar taken uitoefent zoals bij QtecQ is gebeurd. Wat voor de OR geldt, is voor P&O wel zeer nadrukkelijk van toepassing. P&O heeft een bijzondere morele verantwoordelijkheid wat het waken betreft over het respect voor de uniciteit en integriteit van alle betrokkenen.

De mogelijk in te zetten personeelsinstrumenten zijn:

Personeelsselectie

- Bij werving en selectie selecteren op B-attitudes en consistentie.

Communicatie

- Ondersteunen van hoofdkantoor als centrale ontmoetingsplaats voor alle soorten van overlegvormen.
- Stimuleren en ondersteunen van het neerhalen van psychologische drempels t.a.v. P&O, staf en hoofdkantoor.
- De verantwoordelijkheid voor cq. een waakhondfunctie inzake de zorg voor duidelijke en eerlijke periodieke informatie naar de medewerkers.
- Nieuwsvoorziening inzake ziekteverzuim, en ander P&O-zaken periodiek naar buiten brengen.
- Stimuleren van het netwerken binnen de organisatie vanuit het standpunt: hoe beter men elkaar kent, des te makkelijker wordt een contact tot stand gebracht als er een zakelijke noodzaak is.
- Waakhondfunctie dan wel ondersteuning van lokaal netwerk verbinding. Doel hiervan is de informatie-uitwisseling inzake inzicht in wie welke knowhow heeft van bepaalde technologieën en mogelijke beschikbaarheid bij ondersteuning.
- Waakhondfunctie cq ondersteuning bij de diverse informatiestromen binnen en buiten de organisatie.

Personeelszorg

- Het activeren en organiseren van sportevenementen en andere bijeenkomsten voor de hele organisatie om het contact op informele manier tot stand te brengen. Belangrijk hierin is de participatieve opstelling van de directeur. Medewerkers (en aanhang) komen op basis van vrijwilligheid.
- Ondersteuning bij attitude-, en afstemmingsknelpunten.
- Organiseren van thema en discussiebijeenkomsten t.a.v. van attitudes, ondersteuning en organiseren.

Taakstructurering

- Het vergroten van de regelmogelijkheden door meer mogelijkheden te bieden voor deeltijdwerk en flexibele werktijden.
- Bieden van betere afstemmingsfaciliteiten in verband met zorgtaken, cursussen en andere verantwoordelijkheden.

Literatuurlijst

- Adizes, I., Corporate Lifecycle. In: F.D. Wirtz, *Metamanagement*. 2 (1992). Baarn: Nelissen
- Bakker, W. e.a. (1998) *Een organisatie-analyse van Holec Projects Noord*. Roden: Holec Projects
- Bolwijn, P.T., & Kumpe, T., in: R.F.L. Heine, *Leiding en Organisatie*. (1995). Heerlen: OU
- Van Dale, (1997). *Handwoordenboek van Hedendaags Nederlands*. Utrecht: Van Dale Lexicografie bv
- Graaff, E., de, e.a. (1991, vijfde druk). Motivatie van leerlingen. in: *Basiscursus sociale wetenschappen*. dl2/6. Heerlen: OU
- Gorbatsjov, M., (1988, 13^e druk). *Perestrojka*. Utrecht: Het Spectrum
- Heider, F., (1991) The psychology of interpersonal relations. In: W. Koomen, Sociale perceptie. In: *Sociale psychologie* dl 1 (5). Heerlen: OU
- Hendrix, H., (1993, 8^e druk). *Werkboek Sociologie*. Baarn: H. Nelissen
- Horn, L.A. ten , (1994). *Psychologische aspecten van de organisatie*. Alphen a.d. Rijn: Samson
- Kloosterman, R.C. e.a., (1994, 1^e druk, 2^e oplage). *Werken in Nederland*, Schoonhoven: Academic Service
- Kok, G.J., (1991, 3^e druk). Attitudeverandering en sociale beïnvloeding. In: *Sociale psychologie* dl 2 (3). Heerlen: OU
- Koomen, W., Sociale perceptie. In: *Sociale psychologie* dl. 1 (4). Heerlen: OU
- Kouwenhoven, C.P.M. e.a., (1996, 1^e druk, 7^e oplage). *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer
- Leeuw, J. de & Kannekens, J., *Bedrijfsethiek voor HBO*. Best: DAMON
- Meertens, R.W., (1991, 3^e druk). Beïnvloedingsprocessen in groepen. In: *Sociale psychologie* dl 4 (2). Heerlen: OU
- Mintzberg, H., (1991). *Mintzberg over Management*. Antwerpen/Amsterdam: Veen
- Moscovici, S., (1991, 3^e druk). In: G.J. Kok, Attitudeverandering en sociale beïnvloeding. In: *Sociale psychologie* dl. 2 (3). Heerlen: OU
- Nathans, H., (1997, 2^e druk, 4^e oplage). *Advieseren als tweede beroep*. Deventer: Kluwer
- Noomen, J.L. (1992, 3^e druk). *Integraal Personeelsmanagement*. Baarn: Nelissen
- Oomkes, F.R., *Communicatieleer*. Meppel/Amsterdam: Boom
- Oostveen, A., & Grumbkow, J. van (1991, 3^e druk). Attitudes: een inl.. In: *Sociale psychologie* dl. 2 (1). Heerlen: OU
- Otto, M.M. e.a., (1994, 2^e herziene druk). *Kijken, denken, doen*. Assen: Van Gorcum
- Peters, T. & Waterman R., (1995). *Excellente ondernemingen*. Antwerpen/Amsterdam: Contact
- Poppe, M., (1991, 3^e druk). Billijkheid en macht. In: *Sociale psychologie* dl. 3 (2). Heerlen: OU
- Prigogine, I., Stengers, I., (1985). *Orde uit chaos*. Amsterdam: Bert Bakker
- QtecQ, *Actueel, Informatieblad voor medewerkers van QtecQ*. Jaargangen: '97, '98, '99. Hengelo: QtecQ
- Remmerswaal, J., (1992). *Begeleiden van groepen*. Houten/Zaventem: Van Loghum
- Schoemaker, M.J.R., (1994). *Managen van mensen en prestaties*. Deventer: Kluwer
- Senge, P.M., (1992). *De vijfde discipline*. Schiedam: Scriptum Book
- Traas, M., (1994). *Opvoeding in verandering*. Nijkerk: Intro
- Vaas, S. e.a., (1995). *De Webamethode*. Alphen a.d. Rijn/Zaventem: Samson bedrijfsinformatie
- Verhage, B., (1996, 2^e druk). *Strategisch marketing management*, Houten: Stenfert Kroese
- Vroon, P. (1993). *Toestanden*. Baarn: Ambo
- Vries, H., de, (1991, 3^e druk). Theorieën over voorlichting en gedragsverandering. In: *Sociale psychologie* dl. 2 (4). Heerlen: OU
- Wijk, J. van, (1994, 3^e druk). *Bedrijfsorganisatie*. Zutphen: Thieme
- Wijsman, E., (1992). *Psychologie & Sociologie*. Groningen: Wolters-Noordhoff,
- Wissema, J.G., (1993, 4^e herziene druk, 1^e oplage). *De kunst van strategisch ondernemerschap*. Deventer: Kluwer, bedrijfswetenschappen
- Wissema, J.G., (1994). *Unit management II*. Assen: van Gorcum

Bijlagen

Bijlage 1: Historisch overzicht

Bijlage 2: EFQM-model.

Bijlage 3: De Product-Markt Combinaties bij QtecQ

Bijlage 4: Cultuurhistorisch overzicht

Bijlage 5: Overlegstructuur

Bijlage 6: Literatuurverwijzingen

Bijlage 1: Historisch overzicht

- 1894: Oprichting Hofstede Crull, Borne, technisch bureau.
- 1907: Hazemeijer begint voor zichzelf.
- 1907: Verhuizing van Hofstede Crull naar de Bornsestraat in Hengelo.
- 1908: Ontstaan van naam Heemaf.
- 1962: Samenwerking met Smit Slikkeveer (grote generatoren en tractiewerkzaamheden).
- 1963: Aansluiting Hazemeijer, ontstaan Holec.
- 1969: Aansluiting Smit Nijmegen.
- 1970: Integratie werkzaamheden Holec partners

- 1977: Ontstaan Holec Projects te Utrecht. (Al spoedig verhuisd naar Hengelo.)
Doel: Verkoop in projectvorm van de binnen Holecpartners aanwezige softwarekennis inclusief hardware-leveringen in binnen- en buitenland.
- 1980: Opening vestiging Holec Projects west in Gouda.
- 1981: Overname Sissing Roden
- 1982: Aankoop Eurostroom in Beek
- 1985: Minderheidsbelang Eurostroom
- 1985: Verkoop Sissing Roden
- 1989: Overname van Holec Projects BV door Koninklijke Begemann Groep.
- 1990: Overname Sissing Roden
- 1993: Verhuizing van Gouda naar Waddinxveen.
- 1995: Afscheiding van Sissing. Opening vestiging Holec Projects Noord
- 1998: Verkoop Sissing
- 1998: Naamswijzing Holec Projects in The Engineering Company QtecQ. (zie toelichting)
- 1999: Faillissement QtecQ

Toelichting: Vanuit de historie van Holec zijn er in de loop der tijd diverse bedrijven ontstaan met de naam Holec erin. Zo waren er, naast Holec Projects bijvoorbeeld: Holec Machines en Apparaten, Holec Laagspanning Hengelo, Holec Holland, Holec Power Protection en Elin Holec. De Koninklijke Begemann Groep heeft bij het afstoten van Ho-

lec Holland zich verplicht om op termijn alle namen met Holec erin te wijzigen. Om reden werd in 1998 de naam Holec Projects B.V. gewijzigd in: The Engineering Company QtecQ.

Bijlage 2: EFQM-model.

Dit staat voor de European Foundation of Quality Management. Dit model is ontwikkeld door toonaangevende Europese bedrijven ondersteund door de Europese Raad van Ministers met als doel tot Total Quality management te komen. Het model is gebaseerd op twee pijlers: 1. resultaat (wat wil de onderneming bereiken) en 2. organisatie (hoe wil de onderneming dat bereiken).

Bijlage 3: De Product-Markt combinaties bij QtecQ

Producten		Markten	
Functie <input type="checkbox"/> Technische Automatisering <input type="checkbox"/> Energietechniek	Technologie <input type="checkbox"/> PC <input type="checkbox"/> Netwerken <input type="checkbox"/> Software <input type="checkbox"/> PLC/PC <input type="checkbox"/> PLC <input type="checkbox"/> Regelingen <input type="checkbox"/> Meetsystemen, etc.	Afnemers <input type="checkbox"/> Infrastructuur <input type="checkbox"/> Industrie <input type="checkbox"/> Energie <input type="checkbox"/> Bebouwde omgeving <input type="checkbox"/> Vervoer <input type="checkbox"/> Transport	Gebieden <input type="checkbox"/> nationaal <input type="checkbox"/> internationaal
Voorbeelden <input type="checkbox"/> Management-informatiesystemen <input type="checkbox"/> Procesbesturings Systemen <input type="checkbox"/> Elektrotechnische systemen <input type="checkbox"/> Transmissie- en Distributiesystemen <input type="checkbox"/> Energieopwekkingssystemen		Voorbeelden <input type="checkbox"/> Bruggen, tunnels, sluizen, mobiliteit, spoorwegen, parkeergarages, busstations <input type="checkbox"/> Treinen, GSM-netwerken, voeding- en genotmiddelen-industrie, zware industrie, kranen <input type="checkbox"/> Elektriciteitsbedrijven, Gasunie, watervoorziening, zuiveringen, vermogenselektronica <input type="checkbox"/> Rubberindustrie, papierindustrie, chemische industrie <input type="checkbox"/> Garnalenindustrie, banketbakkerijen	

Toelichting: Producten kunnen worden aangeboden aan bepaalde markten. Dit noemt men ook wel de product/markt combinatie (PMC). Een product is een combinatie van een bepaalde functie en de technologie(ën) waarmee dit tot stand wordt gebracht. (bijvoorbeeld de functie geluidsoverdracht en de technologieën: cd, grammofoon, tape, e.d). Een product is dus een functie/technologiecombinatie (FTC).

Een markt bestaat uit een afnemerscategorie en het gebied waar deze afnemers zich bevinden. (bijvoorbeeld particulieren, bedrijven, e.d. en diverse provincies en landen). Een markt is een afnemerscategorie/gebiedcombinatie (AGC). Een PMC is dus combinatie van een FTC + AGC.⁸⁶

Bijlage 4: Cultuurhistorisch overzicht

Tot 1997 hadden de diverse vestigingen bij QtecQ ieder hun eigen cultuurkenmerken:

- Het hoofdkantoor had een ouderwets pand, oorspronkelijk ontstaan uit de oprichting van de Heemaf. De entree was niet erg toegankelijk, de inrichting ouderwets maar de noodzakelijke voorzieningen waren aanwezig. De staf-diensten en leidinggevenden liepen overwegend in overhemd en e.v. stropdas of geklede rok of broek en de en-gineers liepen meer in overhemd. De belangrijke doelstellingen waren groei, formalisering en centralisatie. Er heerste een gesloten cultuur met een bureaucratisch opstelling. Er waren duidelijke machtsverschillen. Er heerste een sterke niet-roken cultuur. De basishouding was gericht op handhaving van regels, beheersen, con-formeren.
- Oost had een pand met onbestemde kleurstellingen. Alle voorzieningen waren ruim aanwezig. De kleding was als op het hoofdkantoor. De monteurs liepen meer in trui of werkkleding. De doelstellingen waren gericht op stan-daardisatie van vaardigheden, output, aanpassen en samenwerking. Er heerste een minder bureaucratische cul-tuur en een redelijk collegiale opstelling. Naar het management toe nam men een afwachtende houding aan. De zaak was opgericht als installatiebureau wegens ruimtegebrek op het hoofdkantoor en werd later geïntegreerd als vestiging.
- West had een luxe pand. De inrichting was modern. Allerhande voorzieningen waren ruim aanwezig. De kleding was net als in Oost. Het uiterlijk van de monteurs was nogal 'verwilderd.' Sommigen gingen ook privé met elkaar om. Enkele vervulden een voortrekkersrol. Nieuwe (grote) projecten werden vaak gevierd. De doelstellingen wa-ren gericht op groei, doorstroming en bijsturen. Er heerste een open cultuur met een kritische, flexibele opstelling en een goede teamgeest. De zaak was oorspronkelijk opgericht als zelfstandige vestiging om de klant beter te kunnen bedienen.
- Noord had een redelijk modern pand. De inrichting was eveneens modern. en de voorzieningen waren ruim aan-vezig. De kleding was als bij de overige vestigingen. Vanuit de personeelsvereniging werden regelmatig geza-menlijke activiteiten ondernomen. Enkele personen vervulden een voortrekkersrol. Nieuwe (grote) projecten wer-den vaak gevierd. De doelstellingen waren gericht op klantgerichtheid, nemen van initiatieven, resultaten en flexi-biliteit. Er heerste onder elkaar een open, flexibele cultuur waar meningen hardop geuit werden. Naar het mana-gement toe nam men een afwachtende houding aan. De zaak was ontstaan uit het uit 100 man bestaande bedrijf Sissing onder leiding van zijn (cha-rismatische) oprichter, een man die open stond voor nieuwe ontwikkelingen met een flexibele, sociaal bewogen en klantgerichte opstelling.

Cultuurwijzigingen van januari tot mei 1998

De begane grond in Oost was praktisch leeg in verband met het vertrek van personeel naar de Bornsestraat. In Wad-dinxveen was de mentaliteit aan het veranderen in een meer zorgvuldige opstelling. De bureaucratische opstelling van de Bornsestraat begon te veranderen en werd wat opener, meer als in Oost. In Roden was de directiekamer leeg; de directeur was vertrokken naar de concurrent. Ook de plaats van de receptioniste in Roden werd niet meer in-gevuld. Haar taken werden gedeeltelijk intern overgenomen door collega's omdat de telefoonbeantwoording in de na-bije toekomst overgenomen zou worden door het hoofdkantoor. (Dit zou echter al snel weer worden teruggedraaid na diverse protesten). Ook andere collega's in Roden en elders vertrokken of gaven te kennen mogelijk te gaan ver-trekken als de ontwikkelingen zo bleven doorgaan.

Bijlage 5: Overlegstructuur

In alle gelederen van de organisatie vond er regelmatig (gestructureerd) overleg plaats, tot '98 zowel op de twee ma-nagementniveau's (top en divisie management) als via afdelingsvergaderingen, OR-overleg en personeelsvergaderin-

gen. Ook op adhoc basis of informeel werd er regelmatig overlegd. Tussen de vestigingen was tot '98 alleen incidenteel overleg op adhoc basis. Dit gold ook voor de decentrale P&O. Vanaf '98 voerden het SMT en de Directeur wekelijks overleg, de overige stafafdelingen tweewekelijks. Alle overige afdelingen alsmede het SMT met de managers overlegden maandelijks. Verder waren er nog de jaarbijeenkomst en het beoordelingsgesprek, de halfjaarlijkse carriè-replanning en het periodiek verschijnende personeelsblad Actueel en de diverse verslagen. Ook de OR voerde zowel gestructureerd als incidenteel overleg.

Bijlage 6: Literatuurverwijzingen

- ¹ Kouwenhoven, (1996) pp. 144-153
- ² Horn, ten, (1994) 296-297
- ³ Leeuw, de, & Kannekens, pp. 99
- ⁴ Leeuw, de, & Kannekens, pp. 69
- ⁵ Van Dale (1997)
- ⁶ Horn, ten, (1994) 160-161, 45-60
- ⁷ Nathans, (1997) pp. 183, 190-191
- ⁸ Horn, ten, (1994) 293-294
- ⁹ Nathans, (1997) pp. 49-56
- ¹⁰ Senge, (1992) pp. 144-169
- ¹¹ Senge, (1992) pp. 201
- ¹² Leeuw, de, & Kannekens, pp. 105
- ¹³ Nathans, (1997) pp. 188-189
- ¹⁴ Peters & Waterman, (1995) pp. 323
- ¹⁵ Wijsman, pp. 83-95
- ¹⁶ Leeuw, de, & Kannekens, pp. 68-70
- ¹⁷ Wijk, van, (1994) pp. 13-17
- ¹⁸ Adizes, (1992) pp. 276 -279
- ¹⁹ Prigogine, (1985) pp.22
- ²⁰ Verhage, (1996) pp. 6
- ²¹ Verhage, (1996) pp. 5
- ²² Verhage, (1996) pp. 184-188
- ²³ Horn, ten, (1994) 136
- ²⁴ Bolwijn & Kumpe, (1995) week 3, p. 9
- ²⁵ Wijk, van, (1994) pp. 311-112, 56-58
- ²⁶ Senge, (1992) pp. 45
- ²⁷ Senge, (1992) pp. 75-92
- ²⁸ Senge, (1992) pp. 100-102
- ²⁹ Senge, (1992) pp. 81-92, 100-102
- ³⁰ Senge, (1992) pp. 268-269
- ³¹ Wissema, (1993) pp. 166
- ³² Wijk, van, (1994) pp. 144
- ³³ Schoemaker, (1994) pp. 29, 63-65, 126-129
- ³⁴ Remmerswaal, (1992) pp. 96-104
- ³⁵ Noomen, (1992) pp. 207-210
- ³⁶ Gorbatsjov, (1988) pp. 135-137
- ³⁷ Vaas, (1995) pp. 11-18
- ³⁸ Vroon, (1993) pp. 82
- ³⁹ Senge, (1992) pp. 103-112
- ⁴⁰ Senge, (1992) pp. 70-75
- ⁴¹ Horn, ten, (1994) pp. 46-47, 67
- ⁴² Vaas, (1995) pp. 27-54

-
- ⁴³ Senge, (1992) pp. 86-89
- ⁴⁴ Kloosterman, (1994) pp. 18
- ⁴⁵ Horn, ten, (1994) pp. 145-155
- ⁴⁶ Wijsman, pp. 63-72
- ⁴⁷ Graaff, (1991) pp. 23-24
- ⁴⁸ Wijsman, pp. 78-80
- ⁴⁹ Kok, (1991) pp. 57-62
- ⁵⁰ Vries, de, (1991) pp. 79
- ⁵¹ Oostveen, & Grumbkow, van, (1991) pp. 18-20
- ⁵² Heider, (1991) pp. 74-75
- ⁵³ Wijsman, pp. 80-82
- ⁵⁴ Oostveen, & Grumbkow, van, (1991) pp. 20-22
- ⁵⁵ Traas, M., p.38
- ⁵⁶ Wijsman, pp. 148-153
- ⁵⁷ Traas, M., p.41
- ⁵⁸ Kok, (1991) pp. 63-67
- ⁵⁹ Moscovici, (1991) pp. 65-66
- ⁶⁰ Wijk, van, (1994) pp. 31
- ⁶¹ Wijsman, pp. 207-212
- ⁶² Meertens, (1991) pp. 48
- ⁶³ Poppe, (1991) pp. 47
- ⁶⁴ Wijk, van, (1994) pp. 36
- ⁶⁵ Wijsman, pp. 158
- ⁶⁶ Leeuw, de, & Kannekens, pp. 109
- ⁶⁷ Nathans, (1997) pp. 17
- ⁶⁸ Nathans, (1997) pp. 228-229
- ⁶⁹ Horn, ten, (1994) pp. 313-221
- ⁷⁰ Wijk, van, (1994) pp. 108
- ⁷¹ Senge, (1992) pp. 59-69
- ⁷² Noomen, (1992) pp. 308-310
- ⁷³ Noomen, (1992) pp. 430-431
- ⁷⁴ Senge, (1992) p. 77
- ⁷⁵ Noomen, (1992) pp. 359
- ⁷⁶ Senge, (1992) p. 60
- ⁷⁷ Senge, (1992) p. 63
- ⁷⁸ Wissema, (1994) pp. 200
- ⁷⁹ Wissema, (1994) pp. 41
- ⁸⁰ Senge, (1992) p. 24
- ⁸¹ Koomen, (1991) pp. 72-78
- ⁸² Senge, (1992) p. 82
- ⁸³ Noomen, (1992) pp. 344-345
- ⁸⁴ Senge, (1992) p. 65
- ⁸⁵ Noomen, (1992) pp. 146-151
- ⁸⁶ Wissema, (1993) pp. 69-78