

**stafafdeling
in- en externe communicatie**

organisatie voor
toegepast natuurwetenschappelijk
onderzoek



centrale organisatie

bezoekadres
juliana van stolberglaan 148
's-gravenhage

postadres
postbus 297
2501 BD 's-gravenhage

telefoon 070 - 81 44 81
telex 31660 tnovg nl

Lezing

Drs. W.J.C. Melgert
Directeur Centrale Stafafdeling
In- en Externe Communicatie TNO

Directeurenconvent TNO

5 september 1983



CENTRALE STAFDELING in- en externe communicatie (IEC)

TAAKSTELLING

Zorgdragen voor een doelmatig intern communicatie-systeem dat dienstig is aan het centrale TNO-beleid en de belangen van de TNO-medewerkers enerzijds, alsook voor een doelmatig extern communicatie-systeem van TNO met zijn omgeving met het oogmerk dienstig te zijn aan de continuïteit van de Organisatie TNO anderzijds.

TAAKUITVOERING

in % naar type activiteiten

a. beleidsvoorbereidend t.b.v. RvB	10 %
b. directe uitvoering stafdienst	45 %
c. lijnondersteuning	45 %

WERKPROGRAMMA EN HOOFDONDERWERPEN

- adviezen aan RvB op het gebied van de communicatie ter ondersteuning van het beleid;
- het verzenden van persberichten aan dagblad-, opinie- en vakpers over relevante vorderingen van het TNO-onderzoek en het zonodig organiseren van persbijeenkomsten;
- het begeleiden van onderzoekers bij contacten met de pers;
- het verzamelen van informatie uit de Organisatie en hetvoor specifieke communicatiedoeleinden geschikt maken daarvan;

WERKPROGRAMMA EN HOOFDONDERWERPEN

- het verzamelen van informatie uit de omgeving van TNO en het doorgeven van die informatie naar de onderdelen van de Organisatie die ermee kunnen werken;
- het verzorgen van TNO-tijdschriften, zoals TNO-project, TNO-kontakt, Innovatie, Applied Research en het verlenen van redactionele en grafische diensten aan de instituten die specifieke bladen uitgeven: Paintletter, By the way, Vezel Actueel, Houtbulletin, Landbouw en Onderzoek;

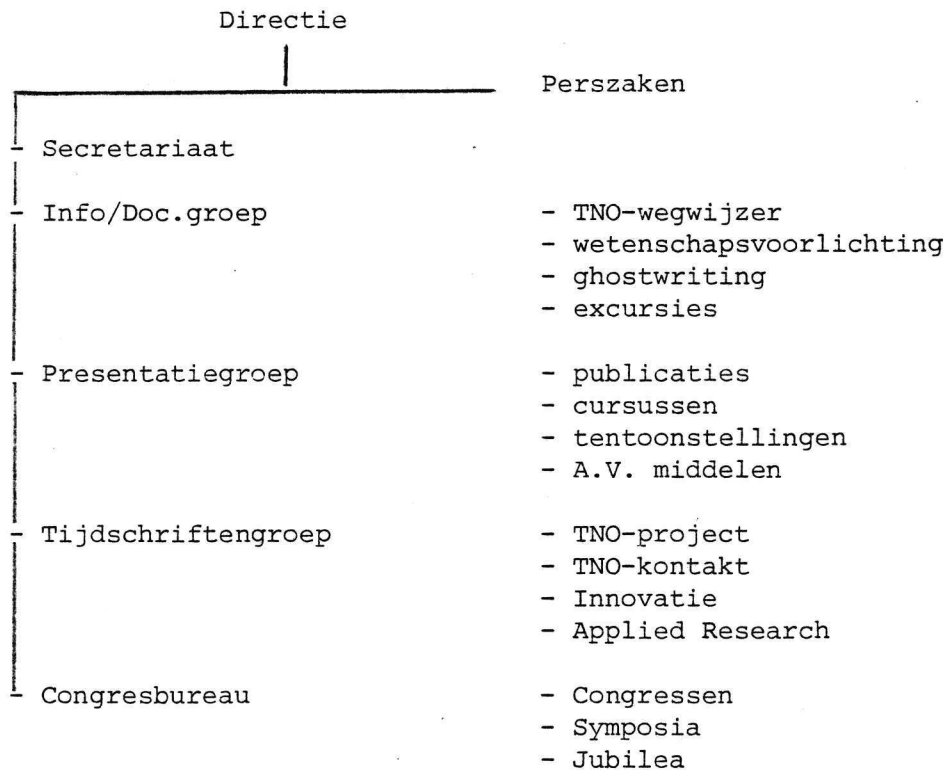
WERKPROGRAMMA in HOOFDONDERWERPEN

- het in overleg met betrokkenen produceren van verslagen, brochures, documentatiebladen e.d. die aan de doelgroepen waarvoor ze worden vervaardigd, toegankelijke, specifieke informatie geven op zo'n wijze dat een doelmatige communicatie tussen de doelgroepen en TNO wordt gestimuleerd;
- het zorgdragen voor taal- en beeldgebruik dat dienstig is voor de presentatie van TNO, het geven van cursussen Individuele Presentatie en Schriftelijk Rapporteren en het bijhouden van een doelmatig documentatiesysteem m.b.t. TNO in al zijn geledingen;

WERKPROGRAMMA in HOOFDONDERWERPEN

- het verzorgen van deelnamen aan die beurzen waar "klanten" kunnen worden verwacht;
- het produceren van audiovisuele middelen (films, diaserie etc.) zowel voor brede doelgroepen als voor meer specifiek-geïnteresseerden;
- het organiseren van congressen, symposia, conferenties e.d.

IEC TNO



Na deze korte opsomming in vogelvlucht van de activiteiten en structuur van de centrale stafafdeling In- en Externe Communicatie TNO, wil ik het graag met u hebben over een aantal belangrijke aandachtspunten, op het gebied van de interne/externe communicatie, die de afgelopen tijd en in komende tijd, volgens mij, binnen de TNO organisatie gaan spelen.

Deze zijn: Interne Communicatie
 Externe Communicatie
 TNO wegwijzer
 Heeft de TNO organisatie een cultuur

Interne Communicatie

Sinds twee jaar hebben we een nieuwe organisatiestructuur. Ik hoef u die structuur niet in herinnering te brengen: Instituten/locaties, hoofdgroepen, centrale stafafdelingen en diensten, Raad van Bestuur en Het bestuur.

Terugkijkend moet ik voor mezelf constateren, dat als gevolg van deze organisatieveranderingen ook de communicatiepatronen veranderd zijn. Ik hoef u maar in herinnering te brengen de rol van de secretariaten van de bijzondere organisaties, de directievergaderingen etc.

Nu lijkt er op het eerste gezicht een grotere afstand te zijn gekomen tussen de basis van de organisatie en de top van de organisatie. Ik zeg met nadruk lijkt op het eerste gezicht. Velen van u zullen misschien zeggen hij heeft mooi praten - de afstand is in feite groter geworden. Vroeger kon ik zo maar binnenlopen en alles snel regelen - nu kan dat niet meer.

Wij hebben een andere lijnorganisatie gekregen met op elk niveau andere verantwoordelijkheden.

Rörsch zei daarover vorige week in het congresgebouw dat hij pleitte voor de terugkeer naar de eenvoudige lijnorganisatie. Het is, zo stelde hij, "geen pleidooi voor de ont-democratisering door herstel van de ouderwetse absolute hiërarchie. Ik bedoel met lijn management niet de stijl van : Ik ben de baas en jij de ondergeschikte en dus doe jij wat ik zeg. In het moderne lijn management is er de topdown en de bottom-up lijn. De lijn is in zoverre hiërarchisch dat steeds duidelijk is, wie aan wie rapporteert, wie aan wie verantwoording aflegt. In excellerende

researchorganisaties laten de lijnfunctionarissen hun ondergeschikten steeds veel vrijheid tot initiatief. In het misverstand over de betekenis van het woord verantwoordelijk zit mijns inziens de oorzaak van veel ellende in ons research management. Het dragen van verantwoordelijkheid betekent namelijk dat men die ook aflegt, anders draagt men die niet. De gemiddelde Nederlander die echter zegt "Dat is mijn verantwoordelijkheid" bedoelt daarmee meestal "Bemoei je er niet meer, dat is mijn zaak". En dat is precies het tegenovergestelde. Verantwoordelijkheid in de moderne lijnorganisatie wordt echter niet alleen naar boven afgelegd. Om wat men noemt, de medewerkers te motiveren, heeft de moderne manager geleerd ook verantwoordelijkheid naar beneden af te leggen."einde citaat Rörsch.

Als dat het uitgangspunt is, wat betekent dat voor de interne communicatie - een open informatiestroom van boven naar beneden en van beneden naar boven. De vraag dringt zich nu op: Welke informatie heeft men nodig? Het antwoord is eenvoudig: alle informatie die nodig is om z'n verantwoordelijkheid volledig waar te kunnen maken.

Die stroom van informatie is een lijnstroom. Het is dus geen informatie die je alleen in TNO contact of b.v. in de verslagen van ondernemingsraden moet aantreffen. Met het invoeren van de nieuwe TNO structuur dient ook de lijnstroom informatie geoptimaliseerd te worden. De sluizen dienen op de juiste momenten open te staan (in beide richtingen echter).

Een tweede aspect m.b.t. de interne communicatie is, dat een research organisatie van nature een platte organisatie moet zijn. Men werkt vaak in teamverband, de sfeer is informeel, men hoeft geen 2000 parafen te hebben voordat men iets mag gaan doen.

Voor een platte organisatie is het uitermate noodzakelijk dat er werkbesprekingen op alle niveau's van de organisatie zijn. Daarbij gaat het niet om prachtige regelingen, waarin precies staat hoe het allemaal moet, maar veel meer om de mentaliteit en het gevoel dat iets dergelijks noodzakelijk is om de gegeven verantwoordelijkheden waar te maken. Werkbesprekingen zijn natuurlijk uitstekende middelen om mensen te informeren en om geïnformeerd te worden -overigens wil ik niet zeggen dat regelingen niet noodzakelijk zijn - soms kan een regeling ervoor zorgen dat op een bepaalde plaats iets ontstaat, wat op een of andere manier tot nu toe werd tegengehouden.

/niet

Werkbesprekingen in een lijnorganisatie mogen de lijnverantwoordelijkheden/verstoren. En de man die niet meedoet of zwijgzaam is tijdens een werkbespreking kan best briljant in z'n vak zijn.

Ik durf zelf de stelling aan: dat in een organisatie waar werkbesprekingen zowel naar boven als naar benedentoe een optimale functie hebben, er in verhouding weinig belangstelling zal bestaan voor het overleg dat gebaseerd is op de WOR. Het zou wel eens kunnen zijn dat het overleg gebaseerd is op de WOR, meer schuift naar de kant van beleidsvoorbereiding - mee willen sturen met de ondernemer.

De eerste signalen kun je in onze organisatie al herkennen.

Een mijns inziens ongewenste ontwikkeling.

Er zal dan echter door alle partijen in het overleg gebaseerd op de WOR een nieuw evenwicht gevonden moeten worden. De huidige COR is daarmee bezig. Het nadenken over een tweetrapsstructuur en verlenging van het mandaat van twee naar drie jaar zijn positieve tekenen.

Een derde aspect is - ik zei het al - het overleg gebaseerd op de WOR. Op 1 december is de krimpoperatie aangekondigd. Verdere reorganisaties zijn reeds of zullen worden aangekondigd. Werkgever en werknemer komen in de komende jaren - juist bij deze operaties - vaker tegenover elkaar te staan, MI, MFI, ITC, Repgo zijn slechts enkele voorbeelden. Er zullen er nog wel meer volgen.

Uit het oogpunt van interne communicatie is het van essentieel belang dat ook in het overleg door de lijnorganisatie een duidelijke lijn wordt gevolgd. Het stappenplan geeft daarbij een handreiking. Immers als het hier zo gebeurt en daar gebeurt het weer anders, dan geeft dat in een organisatie, die al onder spanning staat, alleen maar extra spanningen. Ook in dit proces - het overleg gebaseerd op de WOR is de informatievoorziening zeer belangrijk. Men dient die informatie te krijgen, die nodig is op basis van de WOR om zijn verantwoordelijkheid waar te kunnen maken. Niet meer maar ook niet minder.

De berichtgeving over datgene wat er in het overleg speelt is bijzonder belangrijk. Niets is verderfelijker voor een organisatie, dan het ontstaan van een groot geruchtencircuit.

De belangrijkste verantwoordelijkheid - het geven van informatie - ligt ook hier weer bij het lijn management.



1. goede lijninformatie

Voor interne communicatie is dus belangrijk 2. op alle niveaus werkbeprekingen

3. goed en afgestemd WOR-overleg

Ik noem nu het element van de berichtgeving via het officiële TNO-orgaan, TNO kontakt. Ik hoop dat ik duidelijk heb gemaakt dat er naast TNO-kontakt andere belangrijker elementen van interne communicatie zijn.

De berichtgeving in TNO kontakt is bestemd voor alle medewerkers van TNO op alle niveau's.

Het is dus geen vervanging van de lijninformatie of de informatie aan de ondernemingsraden.

Een organisatie, waar de informatiestroom verstopt zijn, waar de lijnfunctionarissen op de informatie blijven zitten, waar de top alles in beslotenheid afdoet, zal het personeelsblad krijgen wat het verdient.

Er zal geen werkelijke informatie voor de medewerker instaan.

TNO kontakt is mijns inziens gelukkig niet zo'n blad. Ook al zal er genoeg op gekankerd worden.

Een tweede aspect waar ik over wil spreken is de externe communicatie.

Daarin onderscheid ik een aantal onderdelen.

1. Communicatieve ondersteuning van marketing.

Het afgelopen halfjaar werd door CSIEC voor de volgende onderdelen van de organisatie gewerkt.



In het eerste halfjaar van 1983 werden door de Presentatiegroep van IEC te Delft projecten uitgevoerd in opdracht van TNO onderdelen.

Ingedeeld naar de aard van het werk waren dit:

PERIODIEKEN

Hoofdgroep IPD

Iw - By the way
IV - Vezel Aktueel
HI - Houtbulletin
Vfl - Paintletter

NRLO- Landbouw en Onderzoek
IEC - Applied Research TNO project

GEBRUIKSDRUKWERK

- . Hoofdgroep MT
 - ITC

- . Hoofdgroep B en M
 - IWECO

- . Groep B en I
 - CID

- . Hoofdgroep GO
 - CPB - MFI
 - HVA - NIPG
 - IMG

- . Hoofdgroep TWO
 - DGV
 - CME

TNO

SZ en PD
Algemeen secretariaat
F en A
IEC



OVERIGE PROJECTEN

Sociaal Jaarverslag
Jaarverslag COR
Fotografie
Adresboekje

BROCHURES, DOC.BLADEN, POSTERS enz.

. Hoofdgroep IPD

- regionaal advies- en informatiecentrum zuid
- KRI - VI
- HI - ILS
- IvV - Vfl
- IW

. Hoofdgroep B en M

- CEBOGO - IBBC
- MI - IWECO

. Hoofdgroep TWD

- IWIS - DGV



- . Hoofdgroep MT
 - incl. ITC

- . Hoofdgroep GO
 - CPB
 - IMG

- . Hoofdgroep HDO
 - groep B en I
 - Pii - CID
 - IAG - PSC

- . Overig
 - NRLO - BIP
 - RGR - BKA

CONGRESSEN/PERSZAKEN

- . Perszaken:
ondersteuning voor alle TNO onderdelen
- . Congressen - vaak gecombineerd met perszaken -
openingen, herdenkingen voor:

RBI	MT
PC	BIV
NIPG	TPD
DGV	EG
CHO	EZ
IWECO	VROM
IPD	WB

Werkgroep Technologiebeleid
Natuur en Techniek

Ik kan constateren dat naarmate er meer druk op de overheidsmiddelen komt, men een steeds grotere bereidheid heeft om via communicatie naar buiten te treden. Het opdrachtenpakket van CSIEC zal dit jaar de 2,5 miljoen gulden passeren.

Opdrachten uit de organisatie.

Bij de grotere bereidheid van de onderdelen van TNO wil ik enkele positieve kanttekeningen plaatsen.

1. Kies men wel altijd het juiste communicatiemiddel en is het wel ingebed in het marketingplan van het betreffende onderdeel van de organisatie.
2. Vergeet men bij de belangrijke communicatie naar het bedrijfsleven niet de communicatie naar de overheid. Helaas constateren we maar al te vaak dat de beeldvorming bij de overheid bewust/of onbewust verouderd is. Bij de overheid had men de indruk dat TNO weinig deed voor het bedrijfsleven. Bij het uitbrengen van het jaarverslag werd het accent gelegd op de stijging in vier jaar van ons opdrachtenpakket uit het bedrijfsleven van 1978 (100 miljoen) tot in 1982 (143 miljoen). Per jaar een stijging - in deze tijd van economische recessie - van 10 %. Het gevolg was dat Minister Deetman in de Tweede Kamer moest zeggen "TNO doet erg veel voor het bedrijfsleven, maar laten we niet vergeten dat de overheid de belangrijkste klant is". Zo zie je hoe snel de beeldvorming kan veranderen.
3. TNO is een organisatie die op duizend verschillende manieren naar buiten treedt. Voor één onderdeel is de communicatie met de overheid bijzonder belangrijk, voor een ander onderdeel die met het bedrijfsleven.
Het ene instituut doet in bescheidenheid z'n werk, het andere timmert vreselijk aan de weg.

Al deze benaderingen behoeven een gezamenlijk uitgangspunt, nl. die van TNO, ook al is dat divers uitgewerkt, b.v. TNO is een vraagstukken oplopende organisatie. Dat uitgangspunt daar zal ieder zich in kunnen vinden.



En dan zijn we ook af van de eeuwige discussie over toegepast, fundamenteel en ander onderzoek.

Het tweede punt waar ik m.b.t. externe communicatie over wil hebben is de relatie met de massamedia en via de massamedia met allerlei groepen in de samenleving.

De individuele TNO'er treedt regelmatig naar buiten op, dat is een goede zaak. Daarmee vertegenwoordigt hij TNO en dat moet hij dus zo goed mogelijk doen.

In gesprekken die een multiplicerende functie kunnen hebben, bijvoorbeeld de media, is het niet meer de individuele mening die telt, maar de mening van de TNO organisatie.

Dit betekent dat in de organisatie getoetst moet worden of de uitspraken stroken met het beleid. M.b.t. de media zijn er een aantal spelregels over de inschakeling van CSIEC met veel rumoer en kamervragentot stand gekomen, kan ik nu konstateren dat ze voor 99 % binnen de organisatie worden nageleefd, en voorzover ik kan beoordelen is de TNO presentatie in de media drastisch verbeterd.

Echter het zijn niet alleen de gesprekken maar de media die belangrijk zijn, het zijn ook de besprekingen op ministeries, ondernemingen/gezondheidsinstellingen, die vanuit TNO gezien een zekere consistentie dienen te hebben.

Waarom is de voorlichting over het werk van TNO (wetenschapsvoorlichting) zo belangrijk.

Mensen raken slechts zeer moeizaam geïnteresseerd in wetenschap. Besluitvorming (met name politieke) over wetenschap wordt vaak op emotionele en niet op rationele gronden genomen. Denk hierbij aan de DNA discussie van een aantal jaren geleden. Besluitvorming in beleid makende instellingen is vaak niet gebaseerd op wetenschappelijke rapporten en analyses, maar veel meer op datgene wat pressiegroepen willen, wat de politieke partij vindt en wat de krant schrijft.

Het is voor de TNO organisatie uiterst noodzakelijk in dat krachtenveld een belangrijke rol te spelen. Daarom moeten we op voor die groepen begrijpelijke wijze voorlichten om wat datgene wat we doen en met name ook datgene wat we willen.

Niet alleen via de officiële (bestuurlijke) kanalen, maar ook via de media als dat noodzakelijk is. Voorbeeld:

Uit een door CSIEC een paar jaar geleden gedaan onderzoek blijkt dat parlementariërs voor meer dan 90 % het nieuws over wetenschap halen uit de massamedia.

Helaas moet je konstateren dat met wetenschap ook in de populaire bladen niet altijd even zachtzinnig wordt omgesprongen. Je raakt de wanhoop nabij als je ziet hoe sommige familiebladen, soft-sexbladen of bestsellers ermee omspringen. Dit bewijst het verhaal van Bernard Dixon, oud-hoofdredacteur van de New Scientist, Beverly Hills-diet - een engelstalige bestseller, een wetenschappelijke manier om te vermageren. Daaruit de volgende citaten.

1. eet en drink een dag niet en je krijgt weinig calorieën binnen
2. al datgene wat je lichaam via de natuurlijke weg verlaat wordt in de lichaam niet opgenomen.

Het boek staat vol met deze uitspraken, maar het heeft weken lang nummer 1 op de Amerikaanse boekenlijst gestaan.

Het boek wordt overigens uitgegeven door MacMillan, de uitgever van Nature - een overbekend wetenschappelijk tijdschrift.

Of wat te denken van het antwoord op de vraag: welke stoffen bestaan uit atomen:

1. tin
2. water
3. aardappelen
4. ammoniak
5. kersen
6. mensen.

48 % van de ondervraagde Amerikanen antwoordden alleen maar water op deze vraag. En dat is het land waar de meest begaafden alle kansen krijgen, maar waar blijkbaar het gemiddelde opleidingsniveau erg laag ligt.

Of zou een Nederlander op een dergelijke vraag ook een dergelijk antwoord geven.

De TNO wegwijzer

Historische ontwikkeling

- ruim 10 jaar geleden: TNO moet drempel verlagen voor bedrijfsleven.
- actie AIC met centrale ingang Frits Franken
- daarna IDC en IEC met eigen ingangsactiviteit
- resultaat: zeer onduidelijke situatie intern en extern.

- nu: opvolger van Frits Franken, Aad Lakwijk
maakt deel uit van IEC en opereert vanuit een groep die hem ondersteunt en samen met hem optreedt (groep v.d. Schootbrugge, van der Brink, Schröder).

- eindelijk een duidelijke situatie.

één TNO wegwijzer in de Zuidpolder.

Waarom belangrijk

Iedereen kent onderhand de klaagzangen in de pers van meestal ondernemers die bij TNO van het kastje naar de muur worden gestuurd en teleurgesteld TNO opgeven.

Eén voorbeeld:

Een medewerker van Comprimo neemt contact op met TNO-Apeldoorn en vraagt naar iemand die hem de weg kan wijzen. Telefoniste geeft hem een directie-secretaresse, die te kennen geeft dat zij inderdaad de gezochte wegwijsfunctie vervult.

Het resultaat is dat de man circa 14 dagen door Apeldoorn heeft geworven voor hij de goede TNO-er had gevonden.

Deze meldde deze gebeurtenis later aan ons en voegde eraan toe dat hem gebleken was dat het grootste deel van zijn kollega groepshoofden nog nooit van een TNO-wegwijzer hadden gehoord.

Hoe komt dat nu, waar ligt de fout;

- telefoniste
- directie-secretaresse
- groepshoofden
- IEC (blijkbaar te weinig de aandacht gevestigd op de TNO-wegwijzer).



Welke functies heeft de wegwijzer nog meer.

1. Belangrijk is ook de functie van de wegwijzer bij het helpen van TNO-ers, die de weg in hun eigen organisatie niet kennen en van wie dat ook niet verwacht mag worden.
2. Buffer-functie naar het algemene publiek grote aantallen mensen benaderden TNO met zinnige en onzinnige vragen. Enkele categorieën:
 - gezondheid (interferon, gips, spaanplaat)
 - veiligheid (milieu, asbest, beeldschermen, arbeidsomstandigheden, kopieerapparaten, vocht in huis)
mensen met achtervolgingswaan, meestal t.a.v. straling
 - consumentenklachten/geschillen
 - reacties op het nieuws.
3. Soms komen vragen zo vaak voor dat ze potentiële waarde voor TNO krijgen. Voorbeeld: mensen zijn bezorgd om het milieu in een kleine ruimte, waar een kopieerapparaat werkt. Strategie (inoverleg met IMG instituut): stuur alle vragenstellers door naar Balemans van SZ. Bij voldoende vragen krijgt TNO opdracht naar dit probleem te kijken.
4. Vragen van scholieren (van lager onderwijs tot vwo).
5. Vragen van bedrijfsleven, onder meer in de volgende categorieën:
 - normen
 - testmogelijkheden
 - info voor nieuwe technische ontwikkelingen: lasers, CAD/CAM, alternatieve energie, micro-elektronica, biotechnologie etc.
 - concrete problemen, die een snelle oplossing vragen
 - bezit TNO kennis/rapporten op het gebied van . . .
 - waar zit een leverancier van produkt X? (meestal snel te beantwoorden).
 - uitvinders.

Structuur wegwijzfunctie binnen IEC, dat is een goede zaak. Wat moet er nog gebeuren om te wegwijzer te optimaliseren.

1. relatiepatroon binnen TNO: we moeten weten wie binnen een instituut zaken mag/kan doen.
2. we moeten voortdurend op de hoogte gehouden worden van wat er overal gebeurt.



goed voorbeeld: IBBC zendt ons complete set met infobladen.

3. instructies aan telefonistes
4. voorlichting over wegwijzer
5. grote behoefte aan een databestand met TNO-expertise (met namen).

Tot slot hier enkele opmerkingen over de rol van de wegwijzer in het transfersysteem:

wegwijzer = transferfunctionaris

wordt gesteund door een aantal mensen die meer tijdrovende zaken kunnen overnemen.

- Regionaal beleid

Kritische opmerkingen: - moet niet alleen IPD zijn

- moet niet alle info naar zich toetrekken.

Verbrokkelt de info, waar centraal overzicht verloren gaat (kan centraal minder goed worden gesignaleerd).

Voorbeeld wegwijsfunctie:

Keuringsdienst van Waren vindt tolueen en xyleenafgifte bij poppen.

Importeur belt TNO om te vragen of de getallen kloppen en of het probleem te verhelpen is, snel! Welk instituut moet worden benaderd. Na rijp beraad neemt de wegwijzer contact op met Verfinstituut. Centrale probleem is namelijk dat de kop een laklaag bezit die problemen geeft. Vervolgens inderdaad snel door het Verfinstituut opgepakt. Dezelfde middag nog of-ferte. Zo moet het!!!

Circa 6000 vragen per jaar. Gemiddels 25 per dag.

Tot slot

TNO heeft een structuur. Ik heb er in m'n begin van het verhaal al op gewezen. Dat is de organisatiestructuur, de machtsomschrijving, de verantwoordelijkheden, het wetenschappelijk programma, de tarieven, kortom het skelet van de organisatie.

Daarnaast is er de corporate gedachte, de cultuur zoals u wilt, dat is een geheel van normen en waarden, ethische opvattingen, bedrijfsgewoonten,



huisstijl, klimaat. Dat stuk is voorzover het niet zichtbaar wordt, zoals een huisstijl en een TNO-embleem, nogal ongrijpbaar.

Maar het is onmiskenbaar aanwezig in de TNO-organisatie, ook al zal iedereen het op z'n eigen manier beleven. Het gaat daarbij niet om meetbare en objectieve begrippen en het past daarom slecht in gesprekken over opdrachtontwikkeling, budgetten, resultaten, salarissen, FW 18 en wat dies meer zij.

En toch in TNO speelt zich meer af dan de formele procedures. Een van mijn collega's noemde dat onlangs de ziel of de bezieling van de organisatie.

In de Amerikaanse zakenwereld worden vier basistypen van organisatieculturen onderscheiden.

1. de stoere mannen cultuur
2. de hardwerk en stel cultuur
3. de grote gok cultuur
4. de procedure en regeltjes cultuur.

McKinsey heeft onlangs gekeken naar de organisatiekenmerken, de zachte karakteristieken van excellente ondernemingen in Japan, Amerika en Europa. Stijl van leidinggeven.

- stijl van leidinggeven
- het besluitvormingssysteem en de cultuur van de organisatie.

Juist deze karakteristieken bleken de voedingsbodem te zijn voor een vernieuwend marketingplan, een uitgebalanceerd systeem van research-planning, een originele verkoopstrategie en ga maar door.

Waar gaat het om: een duidelijk bedrijfsmotto

een sterk klantgerichte instelling

platte organisatie

teamgeest

vrijheid ingebondenheid

werkoverleg

actiegerichtheid

open oog voor de omgeving

experimenteer drift

duidelijk en geloofwaardig leiderschap



De vraag die ik u mee naar huis geef, is dat zo bij TNO?

Ik vind dat we op weg zijn.

Nog even iets over Europa. Hier zijn de ondernemingen vaak voortgekomen uit familiebedrijven, waar leiders zich bewust of onbewust grote moeite getroost hebben om een eigen bedrijfscultuur te creëren. Het is deze cultuur die de onderlinge band heeft gegeven.

TNO zal als men naar de eerdergenoemde vier soort typen kijkt van een mengsel zijn van alle vier

- de "stoere" mannen cultuur
- de hardwerk en spel cultuur
- de grote gok cultuur
- de procedure cultuur.

Je zou het de vraagstukken oplossende cultuur kunnen noemen.

Een ding is echter belangrijk dat een organisatie die werkt voor de overheid, bedrijfsleven en samenleving, dichtbij z'n klanten zal moeten staan en die zal ook iets van z'n stijl moeten hebben.

Ik hoop dat we op weg zijn alleen maar de goede dingen van de verschillende stijlen over te nemen.

6 september 1983

WJCM