

Boek Roels over veiligheidszorg in de lerende organisatie

Samenwerken, respect en eigen verantwoordelijkheid

Sylvia Lemkowitz

200012696

Zorg voor de veiligheid moet vanuit werknemers zelf komen en niet worden opgelegd door het management of zelfs externe instanties, stelt Johan Roels in zijn boek *Creatieve*

Wisselwerking: nieuw business-paradigma als hoeksteen van veiligheidszorg en de lerende organisatie. Dit standpunt zullen veel managers met hem delen. Maar het implementeren ervan heeft veel haken en ogen. Roels biedt hier een handvat voor.

Johan Roels is duidelijk een consultant van nu, gericht op de manager van nu. Zijn boek bevat allerlei moderne managementtermen, zoals synergie (door samenwerking een resultaat leveren dat meer is dan de som der delen), nieuw paradigma (mentaal model, referentiekader, manier om de werkelijkheid te zien en problemen op te lossen), win-winsituaties, meer doen met minder. Toch is zijn boek geen verzameling loze kreten, maar een interessant werk met veel goede ideeën.

In de nieuwe organisatie die Roels voor ogen staat, is de betrokkenheid van het management én de werkvloer van groot belang. Alleen dan zullen mensen vanuit zichzelf gemotiveerd zijn om kwaliteit te leveren en zorg te dragen voor veiligheid. Het creëren van betrokkenheid is echter niet makkelijk; het stelt hoge eisen aan een bedrijf.

Visie en missie vormen het fundament van een bedrijf. Als die aansluiten bij de persoonlijke visie en missie van de personeelsleden, zullen deze de doelen van de organisatie onderschrijven en ernaar streven deze doelen te halen. Ze moeten daar wel toe

in staat zijn en bijvoorbeeld zelf beslissingen kunnen nemen. Kortom, ze moeten 'empowered' zijn. Het (top)management moet hen ondersteunen in het nemen van beslissingen. Daardoor worden beslissingen op het juiste niveau genomen, door mensen met de juiste kennis. De beslissingen zijn daarmee effectiever en de betrokken werknemers voelen zich verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. Het management wordt dus meer bottom-up dan top-down. De zo gecreëerde betrokkenheid leidt tot een groter wij-gevoel, met meer oog voor onderlinge verbanden en afhankelijkheden, wat goed is voor de samenwerking en dus de synergie. Hiervoor is wel een sfeer van openheid en vertrouwen nodig, dus een 'no-blamecultuur' waarin fouten gebruikt worden om van te leren, in plaats van als reden om mensen te straffen.

Organisatieverandering

De toekomst is onvoorspelbaar, maar wel planbaar. Organisaties moeten zich pro-actief aanpassen aan veranderende omstandigheden, op een zo goede en goedkoop mogelijke wijze. Verandering (= verbetering) als een continu bedrijfsproces in plaats van een

reactie op acute bedrijfs crises. Iedereen moet meedenken, constant op zoek naar manieren om de huidige situatie te verbeteren. Hiervoor is een flexibel denkproces nodig waarbij het bedrijf buiten de eigen mentale modellen durft te treden. De Demingcirkel (door Roels PUMA genoemd: plannen, uitvoeren, monitoren, aanpassen) wordt constant uitgevoerd.

Als er een idee is, wordt dat gemeld aan het topmanagement; dat beslist hoe noodzakelijk de verandering voor het bedrijf is. Er moet tenslotte niet te veel of te vaak veranderd worden, kosten en baten moeten worden afgewogen en ook de timing moet goed zijn. Als het topmanagement de verandering aanvaard heeft, moet deze ingepland worden. Als eerste moeten alle leden van de organisatie de noodzaak van de verandering inzien en gemotiveerd worden om de gewenste situatie te bereiken. Dan worden de activiteiten gepland. De rollen worden verdeeld: wie gaat wat doen. De doelen, methodes en resultaten worden concreet beschreven. Zonodig worden mensen opgeleid om de verandering te kunnen uitvoeren. Pas dan wordt de verandering doorgevoerd.

Er wordt constant gemonitord hoe de motivatie is, of er weerstand optreedt en of er cultuurproblemen zijn. De procesresultaten worden vergeleken met de vooropgestelde verwachtingen. Er vindt constante terugkoppeling van de monitors aan de uitvoerders plaats, om zonodig direct te kunnen bijsturen.

In het proces zijn dus sleutelrollen weggelegd voor de 'advocaat', die de verandering doorgevoerd wil krijgen, de beslissers, die beslissen of de verandering doorgang zal vinden, de stuurgroep die de verandering begeleidt en monitort, en ten slotte de doelgroep, die de verandering moet uitvoeren.

De lerende organisatie

In het nieuwe paradigma van Roels richt een bedrijf zich op kennis delen, samenwerken en het zich openstellen voor nieuwe denkpatronen. Kennis moet niet alleen worden verzameld en gedocumenteerd, maar vooral *gebruikt*; zij moet worden ingebed in de ervaring van de medewerkers. De organisatie moet dus leren.

Roels stelt dat een lerende organisatie niet te beschrijven is, omdat zij constant verandert. Er zijn echter wel kenmerken te noemen. Er is een duidelijk beleid van leren op alle niveaus in de organisatie. Management en personeel is zich bewust van de eigen mentale modellen en staat open voor wijzigingen. Verbanden en interafhankelijkheden worden duidelijk gemaakt. Mensen krijgen veel feedback op hun handelen, maar bij fouten volgen geen verwijten. Er is tolerantie voor verschillende meningen. Er worden wensen geformuleerd over de toekomstige situatie, daarna werkt ieder gezamenlijk naar die doelen toe. Kortom, het bedrijf creëert zelf de gewenste toekomst.

Zeer belangrijk bij een lerende organisatie is tijd voor reflectie. Een gebrek aan bezinning op de huidige en toekomstige situatie leidt tot kortetermijndenken en -handelen. Geen bezinning op het eigen handelen leidt tot een gebrekkig inzicht in de eigen zwakheden en sterktes. Dat past niet in het nieuwe paradigma, waarbij mensen zelf de verantwoordelijkheid voor hun handelen dragen en ook de hand in eigen boezem moeten durven steken. Hier komt dus de leeracyclus van Kolb om de hoek kijken (doen → reflectie/ bezinning → denken/plannen → beslissen → doen).

Om een organisatie tot een lerende organisatie te maken, moet er een leer-

bevorderend klimaat heersen. Dat betekent dat mensen zonder angst voor repercussies meningen mogen geven en vragen mogen stellen. Klokkenluiders hoeven niet bang te zijn voor straf. 'Verder moeten fouten niet langer worden aangemerkt als -strafbare-wanprestaties, maar worden verwelkomd als leermogelijkheden; om aan dreigende sancties te ontkomen zullen mensen veel tijd en energie steken om hun fouten te verdoezelen. Zolang de angst heerst in een organisatie zal er geen leercultuur ontstaan. Angst doodt creativiteit, betrokkenheid en motivatie.

Angst doodt creativiteit, betrokkenheid en motivatie.

Ook managers die zichzelf nooit als oorzaak van een probleem willen zien, alleen kijken naar het eigen team of budget (group-thinking), of onvoldoende op zoek gaan naar probleemorzaken vormen een handicap voor de lerende organisatie.

Creatieve wisselwerking

Creatieve wisselwerking is de basis van alle organisatorische verbeteringen. Het management moet factoren die creatieve wisselwerking in de weg staan dus oplossen.

De vier fasen van een creatief wisselwerkingsproces zijn:

1. *Veel interactie.* Diversiteit is de drijvende kracht van vooruitgang. Streef naar win-situaties in plaats van compromissen.
2. *Respect en begrip voor anderen.* Luister naar anderen en houd rekening met hun mentale modellen.
3. *Creatieve integratie.* Integreer samen ideeën tot iets nieuws waar allen achter kunnen staan.
4. *Uitvoeren van ideeën.* De creatieve integratie transformeert degenen die aan het proces hebben deelgenomen. Dit leidt tot continue verbetering van de organisatie en haar personeel.

Behalve de bovengenoemde communicatie omvat creatieve wisselwerking respect voor elkaars mening, niet zwart/wit denken, negatieve zaken als mogelijkheden tot verbetering beschouwen en streven naar continue verbetering. Creatieve wisselwerking leidt

tot het verdwijnen van angst uit een organisatie en dus tot grotere openheid en leervermogen.

Eye openers

De ideeën die Roels op basis van zijn eigen ervaringen op papier heeft gezet, zijn niet nieuw, maar wel zeer relevant in deze snel veranderende tijden. De verbanden die hij heeft gelegd zijn op sommige punten echte eye openers. Zijn boek is voor de Nederlandse lezer echter niet altijd even makkelijk te lezen, deels vanwege het gebruik van specifiek Vlaamse termen (zoals 'nederig' in de betekenis van 'bescheiden'). Verder zullen sommige filosofische passages niet iedereen aanspreken en heeft Roels de neiging veel woorden te gebruiken waar weinig voldoende zouden zijn.

'Creatieve Wisselwerking' is voor managers echter toch de moeite waard om zich in te verdiepen, vanwege de helderheid waarmee Roels zijn begrippen, zoals bijvoorbeeld de lerende organisatie, beschrijft. Het is in eerste instantie geschreven voor het verbeteren van het veiligheidsmanagement van een organisatie, maar kan veel breder gebruikt worden dan dat. Het hoofdstuk over veiligheid is zelfs het minst overtuigende van het hele boek. Roels' adviezen over het plannen en uitvoeren van een verandering, het worden van een lerende organisatie en het invoeren van creatieve wisselwerking zijn duidelijker en nuttiger. Het implementeren van de adviezen zal echter een zwaar en zeer tijdrovend karwei zijn. ■

drs. Sylvia Lemkowitz

team Veiligheidsmanagement,
TNO Arbeid Hoofddorp

Literatuur

■ Creatieve Wisselwerking: nieuw business paradigma als hoeksteen van veiligheidszorg en de lerende organisatie; Johan Roels, ISBN 90-441-1100-0.