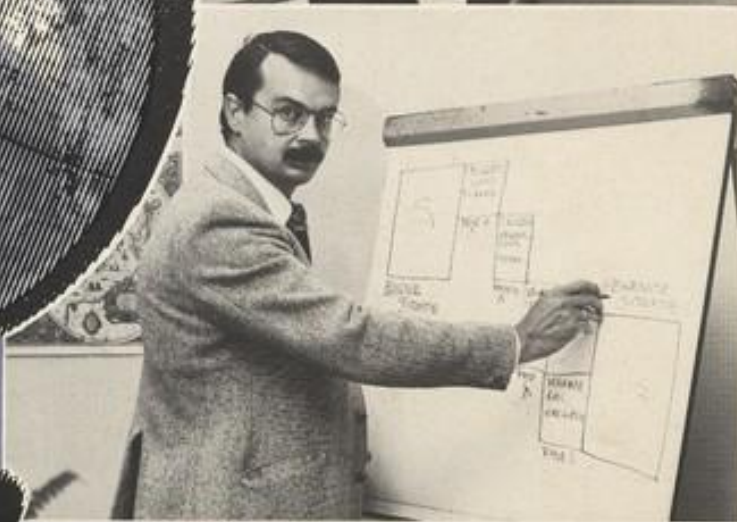


# WES SAMEN

Medewerkersperiodiek Koninklijke Wessanen NV  
4e jaargang nr 9, november 1977

Organisatie adviesgroep CHALLIK  
Leidsevaartweg 99  
2106 AS HEEMSTEDE  
Tel.: 023 - 243232 Fax: 246744



# "Morgen heb je meer nodig dan uitsluitend vakmanschap!"

Op de bovenste verdieping van het gebouw, waarin de Zaanse Stichting voor Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid is gevestigd, praten wij met Roy Challik.

Hij is organisatie-socioloog, 28 jaren jong en houdt zich binnen de Stichting bezig met onderwerpen als

- „Industrial democracy“, o.a. de begeleiding van werkoverlegprojecten, projectgroepen en ondernemingsraden;
- training van management, midden- en lager kader.

Hij is enigszins verbaasd als wij hem benaderen over de ABC-konferenties die Wessanen al vele jaren achtereenvolgens voor haar kaderpersoneel organiseert. Als wij hem zeggen, dat ons bezoek een reactie is op een door hemzelf gepleegd telefoontje, klaart zijn gezicht op. „Ja“, zegt hij. „In uw maandblad „Wessanen“ is laatst een artikel verschenen over de ABC-konferenties. Een gesprek met drie mensen die er aan deelgenomen hebben. Ik vond het een interessant artikel en wilde daar graag op reageren. En nu wilt u onze visie op die konferenties? Tja, daar voel ik wel wat voor. Nu meteen?“

De bandrecorder wordt aangezet. Er worden wat paperassen bij elkaar gezocht. We spreken af langs welke lijnen het gesprek zo ongeveer zal lopen. We drinken de zojuist binnen-gebrachte koffie. Wisselen wat persoonlijk informatie uit en beginnen.

„Over het allereerste begin kan ik niet zo heel veel vertellen. Ik weet wel dat aan de basis van de conferentie hebben gestaan: de sector- en stafdirekteuren van Wessanen. Voor hen is een „mini-laboratorium“ georganiseerd, waarin een aantal onderwerpen aan de orde kwamen. Daarna is er een keuze gemaakt: dat erin, dat niet, dat wel, dat niet. Zo ontstond er een pakket, dat bestond uit de onderdelen

- leiding geven
- samenwerken
- inzicht in de organisatie.

Die conferentie-opzet heeft een aantal jaren gedraaid en gaf zeer veel stof

voor discussie over hoe het bij Wessanen ging en hoe het beter zou kunnen gaan. Dit kwam met name in de donderdagavond-bijeenkomst naar voren, waaraan ook een tweetal staf- en/of sektordirekteuren deelnamen. De aanvankelijke opzet was om naar aanleiding van de opgedane inzichten en ervaringen in de voorgaande dagen tot een uitwisseling van gedachten en denkbeelden te komen. Daarbij werd soms de Wessanen-organisatie en soms de daarin genomen besluiten kritisch onder de loep genomen, zodat verhitte discussies ontstonden. Overigens niet zodanig dat je meteen zou moeten besluiten om 't niet meer te doen. Dat is dan ook niet gebeurd. Het was ook wel eens verfrissend. Toen ik zelf verantwoordelijk werd voor de opzet, vond ik wel dat de tijd was aangebroken om op die donderdagavond iets anders te gaan doen. En niet alleen op die avond. Daardoor is de conferentie langzamerhand van inhoud veranderd, ook al omdat steeds meer mensen de cursus bezochten, die of nieuw waren in de oude sectoren of bij een onderdeel hoorden dat pas korte tijd bij het concern was. Maar de belangrijkste veranderingen kwamen toch ook van buiten Wessanen.“

## Snelle veranderingen

„Om dat duidelijk te maken zal ik even het jaarverslag van Wessanen pakken. Een ogenblik.“ (Hij bladert snel in het meest recente jaarverslag.

Vindt wat hij zoekt en zegt): „Hier heb ik het. Pagina vijftien.“ De maatschappelijke veranderingen en de snelle evolutie o.a. in de internationale verhoudingen, zijn tegelijkertijd in beweging gekomen; naar onze mening is zodoende het isoleren van de economische factoren bijna ondoenlijk geworden. Daarbij komt nog dat wij als ondernemers zoveel pessimistische en optimistische signalen tegelijk ontvangen, dat het uiterst moeilijk is daaruit een scherp toekomstbeeld te lezen. Hieruit blijkt opnieuw dat er slechts zeer globaal en dan nog met een groot voorbehoud sprake kan zijn van indicaties met betrekking tot de gang van zaken in de naaste toekomst. De enige zekerheid waarvan de ondernemer in de huidige tijd kan spreken, is de verontrustende trendmatige kostenstijging. Daartegen moet voortdurend worden gestreden. *Het bestuur wil hiermede slechts zeggen dat ondernemen er niet gemakkelijker op is geworden en dat er steeds hogere eisen aan het management moeten worden gesteld om flexibel te kunnen reageren op invloeden van buiten die onvermijdelijk op ons af komen.*“

Ik zou het hierbij willen laten. Duidelijk is hiermee aangetoond, dat men ook bij Wessanen inziet dat aan de manager-van-morgen andere eisen gesteld zullen worden, zullen moeten



Roy Challik

worden, dan aan de directeur-van-gisteren en vandaag. Belangrijk is daarbij ook, dat je vaststelt aan welke eisen die manager zal moeten voldoen, want het is duidelijk: morgen heb je meer nodig dan uitsluitend vakmanschap. De manager-van-morgen zal niet meer de leider zijn die zegt: „Take it or leave it!“ Hij zal veel meer een begeleider zijn. De nieuwe manager zal iemand zijn die een groepsgebeuren moet kunnen begeleiden. Hij moet gestalte kunnen geven aan de mate waarop anderen met hem moeten meedenken, mee-praten en meebeslissen. Hij moet zich bij zijn besluitvorming door medewerkers willen laten beïnvloeden. Hij moet ingewikkelde problemen systematisch kunnen aanpakken. Hij moet kunnen omgaan met mensen en bereid zijn ook in teamverband problemen tot een oplossing te brengen. Van de manager van morgen wordt dat verwacht. En niet alleen van hem. Eigenlijk van iedere leidinggevende in de organisatie.”

### Nieuwe cursusopzet

„Als je dit hebt vastgesteld, kun je een aantal eisen, waaraan toekomstige leiders moeten voldoen, op een rijtje zetten en een opzet maken voor een conferentie, die bestemd is voor mensen van vandaag die nog niet zover zijn.

Waaraan moet die manager straks voldoen?

- Hij moet prioriteiten kunnen stellen (wat is belangrijk en wat kan nog even wachten);
- Hij moet bereid zijn de oplossing van problemen te delegeren (door ze b.v. op te dragen aan medewerkers, experts of een projectgroep);
- Hij moet kennis van zaken hebben, die in een bepaald probleemgebied dienstig is;
- Hij moet creatief zijn om met alternatieve oplossingen ter tafel te komen en die ter discussie durven stellen;
- Hij moet kennis bezitten over de verschillende fasen die bij probleem-oplossen (problem solving) moeten worden doorlopen en de methoden en technieken kennen die hem daarbij kunnen ondersteunen;
- Hij moet met anderen kunnen omgaan en hen in het probleem solving-proces kunnen betrekken.

De volgende stap is, dit te vertalen in een opleidingsprogramma. Maar dit als een soort etalage. Veel mogelijkheden laten zien. De mensen overal aan laten ruiken en dan later bepaalde facetten verder uitdiepen. Dat leidde tot de volgende opzet:

1. Problem solving (probleem oplossen)
2. Team management
3. Inzicht in de organisatie.

Weer drie elementen. Alleen het derde - „Inzicht in de organisatie“ - is een titel die nog nadere uitleg nodig heeft. We hebben bij Wessanen een periode gekend, dat aan informatie over het reilen en zeilen van de organisatie een duidelijke behoefte bestond. Veel meer mensen vragen zich nu af: „Hoe funktioneer ik in Wessanen?“ De vraag: „Hoe funktioneer Wessanen?“ is daarmee op de achtergrond geraakt. Door die veranderde vraagstelling zijn we er toe overgegaan leer- en oefenstof in de conferentie meer toe te spitsen op het ontwikkelen van vaardigheden van de deelnemers. In het kader van „Inzicht in de organisatie“ wordt nu aandacht besteed aan de toekomstige ontwikkelingen van Wessanen en de verdergaande democratisering binnen de onderneming. Denk hierbij aan de ondernemingsraad en het werk-overleg.”

### Na de ABC-konferenties

Een korte stilte. Er wordt voor de tweede maal koffie binnengebracht. Roy Challik draait een „zware“, zoekt naar lucifers, vindt ze niet en vraagt om een vuurtje. Na een eerste haal van z'n sigaret zegt hij: „Natuurlijk kunnen wij bij de behandeling van de stof niet zo diep gaan als wij wel zouden willen. Je moet je, ook met het oog op de beschikbare tijd, beperkingen opleggen. Daarom hebben we gekozen voor een systeem van: laten zien welke mogelijkheden er zijn, laten kennisnemen, even aanraken, „ruiken“. Niet van proeven. Dat zou je in een later stadium moeten doen. De „klacht“ van één van de mensen die in 't „Wessamen“-artikel aan het woord komt, ik weet niet zo gauw wie dat was, is juist. Alles blijft een beetje aan de oppervlakte. Bewust! Die opmerking staat overigens niet op zichzelf. We krijgen hem vaak te horen. Vooral na conferentie-onderdelen als probleem-oplossen, en team-management. Zaken die echt zijn gaan leven bij de deelnemers en waarvan ze het gevoel hebben er iets mee te kunnen doen in de dagelijkse praktijk. Soms zeggen ze dan ook:

„Als teammanagement de toekomstige vorm van management bij Wessanen zal zijn, is er mijns inziens relatief te weinig aandacht aan besteed“ of je krijgt een opmerking als: „Een schema van problem-solving/finding is handig, maar ga je in de praktijk niet toch al zo te werk?“

In de loop der jaren, na een groot aantal conferenties waar ruim 150 Wessanenmensen deelnamen, is ons duidelijk geworden dat de behoefte aan een vervolg op de ABC-konferentie groter is naarmate de deelnemers zich meer betrokken voelen bij de behandelde stof. Ik ben er dan ook voorstander van om de relatie tussen werk en opleiding zo zichtbaar mogelijk te houden.”

Roy Challik drukt z'n sigaret uit in de asbak vlak voor hem. Hij staat op en zegt: „Weet u, ik heb 't met m'n collega Stokhof — die een belangrijk aandeel heeft in de totstandkoming van Wessanen's ABC-solventies — meerdere malen gehad over een follow-up. Hoe je dat in het vat zou moeten gieten. Een gewone vervolg-ABC? Al of niet met dezelfde groep deelnemers? Thema-bijeenkomsten, waarop je je concentreert op één onderwerp en dat grondig uitdiept? Met projectgroepen gaan werken en leerstof toepassen op een belangrijk probleem in de organisatie? We zullen er toch nog eens met elkaar over moeten praten. Ook in het belang van Wessanen en de mensen die er werken.”

### Naschrift van Centrale Personeelzaken

Wij zien geen vervolg op de huidige A.B.C.-kursus op dezelfde wijze. Dus b.v. een „D.E.F.-kursus“ voor dezelfde groepen waaraan de A.B.C.-kursus gegeven werd. Een basiskursus voor het hele concern kun je — hoezeer zij ook in de tijd verandert — maar één keer geven. Daarna achten wij het beter om groepen uit de sector of uit een werkmaatschappij af naar de behoefte die bij de mensen zelf aan bepaalde informatie of training bestaat, voor één of meerdere dagen bijeen te laten komen. Zij krijgen dan een speciaal cursusprogramma. Vooral omdat het dan een groep uit één sector of één werkmaatschappij betreft bestaat er veel meer kans dat datgene dat in die dagen is besproken en geleerd in de praktijk werkelijkheid gaat worden. Het blijft alleen erg moeilijk om tegelijkertijd meerdere mensen uit een sector daarvoor „los“ te krijgen. Daarom kunnen het niet anders dan kortdurende bijeenkomsten zijn, die zo nodig over een aantal weken of maanden verdeeld zijn.

