

STRUCTURELE VERNIEUWING ALS PERMANENTE ACTIVITEIT

Prof. Dr. B.C.J. Lievegoed

Het sociale leven van de mens speelt zich af binnen bepaalde samenhangen, die we in dit artikel systemen zullen noemen. Het gezin, de gemeente, de organisatie waarin gewerkt wordt, het land waarin men leeft, de E.E.G.; het zijn evenzovele sociale systemen waarbinnen mensen op een bepaalde wijze elkaar verkeren en van elkaar afhankelijk zijn.

Voor dit artikel willen wij ons beperken tot bedrijven en eerst nagaan vanuit welke gezichtshoeken een bedrijf beschreven kan worden. Hiervoor is het nodig eerst nog iets verder in te gaan op het systeembegrip. Het begrip systeem is een naam voor "samenhang". Een systeem is een denkpatroon door mensen gemaakt met het doel om bepaalde afhankelijkheden (samenhangen) van voor de beschouwer relevante factoren te kunnen bestuderen. Ook al kennen wij voor eigen gebruik grenzen toe aan een systeem, steeds blijft het onderdeel van een groter systeem en dat weer van een groter, enz. Omgekeerd draagt elk systeem weer sub-systemen in zich.

Bekijken we een bepaald bedrijf of een bepaalde organisatie als een systeem, dan hebben we te maken met een abstractie. Het is goed steeds in het achterhoofd te houden, dat ons systeem staat in een groter economisch veld, waarin markten veranderen en allerlei dingen gebeuren, die op het eigen systeem van invloed zijn; dat het systeem staat in een wereld met snelle wetenschappelijk-technologische ontwikkelingen, die van een bepaald systeem plotseling de existentiebodem kunnen wegnemen; dat het systeem staat in een grotere maatschappelijke ontwikkeling, waarin mentaliteitsveranderingen tot in het gedrag van mensen binnen het systeem doorwerken.

Met deze opsomming zijn twee belangrijke verschijnselen aangeraakt:

1. Een bedrijf kan men voor het gemak bezien als een gesloten systeem, op zichzelf staande, met een eigen leven. Bezien we het zo, dan tonen we de bezoeker ons organisatie-schema als skelet van ons systeem en wij tonen hem onze procedures, reglementen en regelingen waarmee wij de geld- en goederenstroom in de onderneming reguleren. Ware de omgeving van het systeem onveranderlijk, dan zou met deze vastgelegde afhankelijkheden ons bedrijf als een klokwerk kunnen draaien. Maar de omgeving is niet onveranderlijk, integendeel, bevindt zich in een snelle veranderingsstroom. Smaken veranderen en producten worden onverkoopbaar, productiemethoden verouderen, informatieverwerking moet sneller, mensen veranderen en willen "medewerken" en "medepraten".

Men kan nu twee houdingen aannemen:

- a. Deze "storingen" van buitenaf zouden er niet moeten zijn, ze moeten althans zoveel mogelijk buiten mijn fraai functionerend systeem gehouden worden. Ondernemers die zo denken, spreken: "Ik heb de boot nog af kunnen houden" - "het zal mijn tijd nog wel duren". Maar het duurt "mijn tijd" niet meer tegenwoordig, de externe ontwikkelingen zijn in een stroomversnelling gekomen.
- b. Deze "ontwikkelingen" zijn geen storingen, maar onderdeel van mijn systeem. Ik zie mijn bedrijf niet als gesloten systeem, maar als een open systeem in een veranderende wereld; die verandering is een onderdeel van het systeem, één van de "variabelen". Dan zie ik mijn systeem als een dynamisch open systeem in een veranderende omgeving. Nu heb ik pas een model gebouwd, dat enigermate met de werkelijkheid overeenkomt. Het begrip open systeem impliceert, dat het systeem een doorstroming heeft, een input en een output, maar dat het ondanks deze doorstroming als systeem blijft bestaan. Laten we een eenvoudig voorbeeld nemen: een school. Door de school stromen leerlingen. Zij komen en verlaten de school weer, leraren komen en gaan, directeuren wisselen, "maar" zoals onlangs een directeur van een middelbare school bij het vijftigjarig bestaan van de school met trots zei: "de school is daarbij dezelfde gebleven". Blijkbaar zag de directeur de school als een statisch open systeem en dat in een snel veranderende maatschappij!
Wie zijn organisatie als een dynamisch open systeem wil zien, zal dus de factor interne vernieuwing of "innovatie" in zijn systeem moeten betrekken. Interne vernieuwing wordt in een dergelijk systeem één van de belangrijkste taken van de leiding.

2. Uit de in de aanvang genoemde opsomming kan nog iets anders geconcludeerd worden; men kan het bedrijf zien als
 - een economisch systeem;
 - een technologisch systeem;
 - een sociaal systeem.

Het bedrijf is alle drie tegelijk en door elkaar en van elkaar afhankelijk.

Elk bedrijf is eens begonnen als een sociaal systeem met een economische doelstelling.

De pionier-oprichter-ondernemer "zag" ergens een economisch haalbare doelstelling en schiep een aanvankelijk eenvoudig sociaal systeem van enkele medewerkers, om dat doel te verwirkelijken. Bij het succes van dit streven trad groei op en daarmee een groter en gecompliceerder worden van het gehele systeem. Naast het sociale systeem van een groep samenwerkende mensen, ontstond weldra een technologisch systeem van handelingen aan producten of verwerking van informatie. Tenslotte maakte de aanvankelijk nog simpele boekhouding

duidelijk, dat er ook een economisch systeem ontstaan was met waardetoevoeging, met bezit en schulden.

Op een bepaald moment wordt het nodig in dit groeiende bedrijf de zaak systematisch te overzien. Dan treden de specialisten op de voorgrond en gaan elk binnen hun kennisgebied een sub-systeem samenstellen. De economen bouwen een prachtig economisch systeem en zeggen, dat het bedrijf een systeem van economische activiteiten is. De ingenieurs lachen daar wat om, voor hen is het bedrijf een systeem van rationele handelingen met behulp van speciaal voor het doel geconstrueerde hulpmiddelen. Is dit technische systeem goed, dan is het bedrijf ook economisch goed. Tenslotte komt de personeelschef schuchter vertellen dat er toch ook nog opgeleide mensen moeten zijn en dat die gemotiveerd moeten zijn om het noodzakelijke werk te willen doen. Maar hij wordt al gauw naar zijn personeelsafdeling teruggestuurd. Hij heeft er gewoon voor te zorgen, dat de mensen er zijn!

De oorspronkelijke ondernemer is dan reeds lang vervangen door een top van specialisten die elk op hun gebied de meest deskundigen van het bedrijf zijn.

En speciaal bij bedrijven met een sterke administratieve inslag in de "productie-lijn" wordt dan de verzorging van het eigen systeem als geheel, aan het tweede échelon overgelaten, dat dan door gebrek aan steun door de top gefrustreerd wordt. In dat geval spreekt men van een gebrek aan intern management in de top.

Wij hebben gesproken over de interne vernieuwing binnen het eigen systeem als een van de belangrijkste voorwaarden voor continuïteit van een open dynamisch systeem.

Uit welke bron kan vernieuwing komen?

Alleen uit het sociale systeem is vernieuwing mogelijk. Het bedrijf kan men (naast andere definities) beschrijven als een samenwerkende groep mensen gericht op een gemeenschappelijk doel.

Zodra het gemeenschappelijk doel wegvalt of vervaagt, zodra de samenwerking gaat rammelen is het gehele systeem in gevaar. Vernieuwing kan alleen in mensen ontstaan en door mensen uitgevoerd worden.

Mondige mensen willen deel hebben aan de vernieuwingen in het systeem, waarvan zij deel uitmaken. Weerstand tegen verandering, is een symptoom dat mensen onvoldoende actief betrokken zijn bij de vernieuwing.

Interne vernieuwing kan niet ergens in een specialistencel uitgedacht worden en dan "ingevoerd" worden. Invoeren zonder meer kan men iets binnen het technologisch systeem en dan nog met mate, want in het technologische systeem zijn altijd weer

mensen ingeschakeld, omdat ze dat technologische systeem op kritieke punten moeten bijsturen.

De verandering, gebonden aan vernieuwing, moet goed voorbereid worden; niet alleen technisch, maar ook onder de betrokken mensen. Is hieraan voldaan, dan spreken we over "planned change", geplande ontwikkeling in het sociale systeem. Voor deze ontwikkeling is interne "ontwikkelingshulp" nodig. Ontwikkelingshulp (innovatiehulp) heeft twee aspecten:

- a. het ontwikkelen van systemen met een hogere graad van complexiteit;
- b. het ontwikkelen van de mensen, die de nieuwe systemen mede moeten gaan besturen; dit ontwikkelen van mensen komt neer op een stuk opleiding en motivering.

Elke vernieuwing roept opleidingsvragen op (kunnen de mensen wel functioneren in de nieuwe situatie?), maar omgekeerd maakt elke opleiding - om welke reden dan ook begonnen - veranderingen in de organisatie noodzakelijk, want een beter opgeleide man moet ook hoogwaardiger werk krijgen al ware het maar uit het oogpunt van de economische efficiency. Bij vernieuwing is vaak hulp nodig van buiten af, of uit een bepaalde afdeling binnen het systeem. De "ontwikkelingshulp" moet beide zijden van het probleem kunnen aanpakken, mens en organisatie.

Om de organisatie te kunnen vernieuwen moet de ontwikkelingshulp een conceptie hebben over organisaties in ontwikkeling; om de mensen te kunnen opleiden moet hij een conceptie hebben over mensen in ontwikkeling.

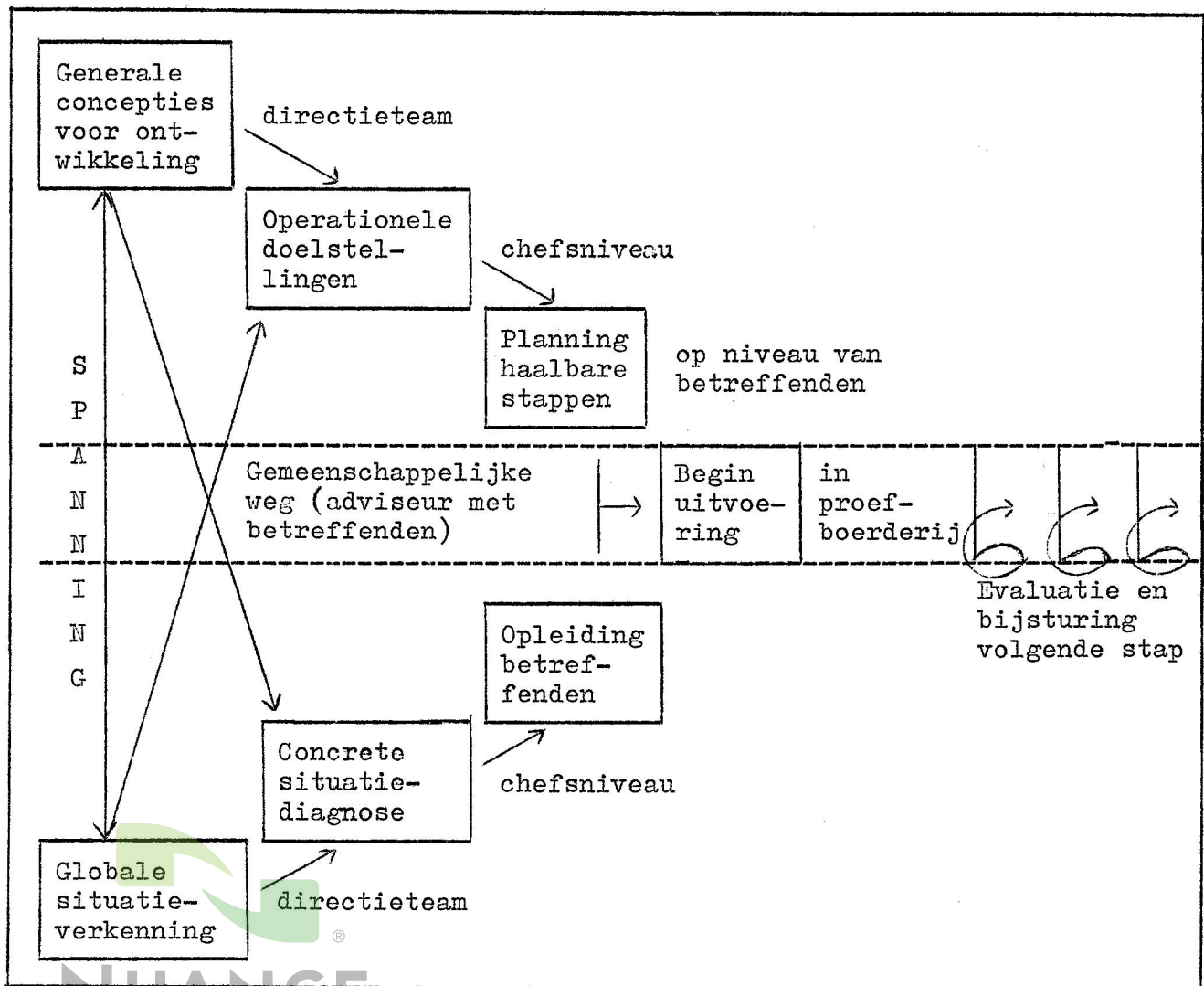
Organisaties in ontwikkeling vertonen een aantal typische stadia of niveau's van organisatie. De ontwikkelingshulp zal pas dan werkelijk helpen, als hij een systeem naar een volgend niveau van organisatie voert, al weet hij dat hij daarna nog een aantal verdere niveau's zal moeten verwerkkelijken. De organisatievorm is afhankelijk van de historie van het eigen systeem, van de graad van differentiatie, van de mensen die er in werken, van de doelstellingen voor de komende jaren en van de cultuur waarin het bedrijf opereert.

Fanatici die een "overall philosophy" over organisaties hebben zullen geneigd zijn stappen in de ontwikkeling over te slaan, waardoor het sociale systeem niet meegroeit met het technologische en het economische. Dit wrekt zich dan later door enorme spanningen met afknappen van mensen en een aderlating van het geestkapitaal van het bedrijf. Ontwikkelingshulp is een kwestie van temporisatie en juiste keuze van een volgend model. Het gevaar van snelle groei (een fusie is b.v. een vorm van zéér snelle groei) is het doodgroeien, of minstens het gaan door levensgevaarlijke crisissen.

Ontwikkelingshulp bij structurele verandering kan niet van het ene naar het andere cultuurpatroon overgeplant worden;

dit geldt voor Amerikaanse organisatiemethoden in Europa en voor westerse organisatiemethoden in ontwikkelingslanden. Werkelijke groei van de organisatie betekent meegroeien van het gehele sociale systeem. Wie meent daarop niet te kunnen wachten zal het gevaar lopen plotseling te bemerken, dat hij alleen vooruit gestormd is en dat de manschappen hem niet hebben kunnen volgen. Vooral bij decentralisatie van een servicebedrijf is dit niet denkbeeldig.

Het ideaal van de geleide vernieuwing is een organisme te creëren, waarvan het sociale systeem zelf de vernieuwing als continu proces verzorgt. Dat betekent het vermogen en de wil om vernieuwing te plannen, uit te voeren en te evalueren om van daaruit meteen uit te zien naar de volgende stap van vernieuwing.



Waar dit systematisch gebeurt zal er een orgaan geschapen moeten worden, dat de vernieuwing bewaakt d.w.z. dat initieert, opleidt, begeleidt, evalueert (in dit geval een beter woord dan controleert).

Dit orgaan zal een onderdeel moeten zijn van de verzorging van het sociale systeem. De huidige personeelsdienst is hiervoor meestal onvoldoende geëquipeerd. Het orgaan zou eigenlijk direct moeten staan onder een directeur sociale zaken en een eenheid moeten vormen met de organisatie-afdeling. Zonodig moet het in het begin hulp krijgen van buiten af, zonder daarop te blijven steunen.

De techniek van geleide vernieuwing heeft zijn principes en zijn hulpmiddelen. De concrete werkwijze zal in hoge mate afhankelijk zijn van de oorzaak van de behoefte aan vernieuwing.

Deze oorzaken kunnen o.a. zijn:

- een sterke groei van het bedrijf;
- een wisseling in de leiding;
- het moeten gaan opereren op grotere onbeschermde markten;
- een fusie besloten vanuit overwegingen binnen het economische systeem;
- een grotere technologische verandering (b.v. het invoeren van een computer) besloten vanuit overweging van tekortschieten van de oude technologie t.o.v. de concurrentie;
- het niet meer verkrijgbaar zijn van personeel voor een bepaald soort werk, tengevolge van een algemene hogere graad van opleiding binnen een bevolkingsgroep.

In de laatste gevallen komt de oorzaak van buiten af. De externe verandering is opgetreden; het eigen systeem wordt gedwongen zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Het hinkt na.

Echte vernieuwing van een alert open dynamisch systeem voorziet bepaalde veranderingen en begint al het systeem te veranderen als de externe factoren nog niet dringend geworden zijn. Dan ontstaat een instelling als systematische loopbaanbewaking, management development, planning op langere termijn, omvattend "product development" en "human development". Echte vernieuwing durft te investeren in mensen en deze mensen actief te houden door ze doelbewust voor uitdagingen te plaatsen. Door hen ook aan te moedigen, te denken over andere en betere oplossingen voor komende problemen.

Echte vernieuwing is nu eenmaal toekomstgericht en dan niet alleen op de marktontwikkeling, maar ook op de ontwikkeling van het eigen sociale systeem.

Tenslotte willen wij nu een aantal principes van "geleide vernieuwing" behandelen.

De eerste stap is de onderkenning van een onbevredigende situatie en het besluit hieraan iets te willen doen.

Alvorens maatregelen te nemen, die het symptoom bestrijden, moet nagegaan worden of de onbevredigende situatie een voortvloeisel is van een groter structureel probleem van het gehele bedrijf of van een veranderde vorm van antwoord geven op een behoefte in de wereld.

Daarom moet een actie van geleide vernieuwing van enige importantie aan de top beginnen. De top, dat is in dit geval de directie en het "eerste garnituur" (de onderdirecteuren of de chefs van de functionele afdelingen), zullen te zamen moeten werken aan een generale conceptie van de komende ontwikkeling. Daarbij komen een aantal principiële vragen naar voren:

- Op welke onderkende behoeften in de wereld wil het bedrijf een antwoord gaan geven in de komende jaren?
- Is de huidige structuur van het bedrijf optimaal voor de veranderde doelstelling?

Een nieuwe globale doelstelling en een globale conceptie van de daarvoor nodige interne structuur is de eerste stap in het proces van geleide ontwikkeling.

Een tweede stap is een globale situatie-analyse binnen het bedrijf zelf en een analyse van de plaats van "het systeem bedrijf" binnen een groter systeem. Tussen de globale conceptie van wat zou moeten zijn en van dat wat is, ontstaat een spanning, deze kan omgezet worden in een creatieve ontevredenheid.

Als derde stap moet nu de globale conceptie van een gewenste toekomstige situatie omgezet worden in operationele doelstellingen.

Dit wil zeggen er moeten een aantal, in een bepaalde tijd haalbare stappen, gepland worden, uitgaande van de status-quo en in een aantal stappen voerend tot de gewenste situatie.

Geleide vernieuwing kan, zoals reeds aangeduid werd, op twee manieren plaatsvinden; deze kunnen in hun uiterste vormen als volgt geschilderd worden:

- a. Een externe adviseur of een intern planbureau maakt een opzet van de nieuwe situatie met taakomschrijvingen en procedures. Deze wordt aan de betreffende personen ter tekening voorgelegd; ongeschikte en weigerachtige personen worden ontslagen en door andere vervangen. Vanaf "dag 0" gaat de nieuwe organisatie draaien en trekt de adviseur zich terug.
- b. Alle reeds genoemde en nog te noemen stappen worden in werkgroepen met de betreffende functionarissen doorgenomen. Zij moeten zelf (met behulp van een adviseur die hen met de techniek van situatie-onderzoek helpt) de situatie analyseren en zelf de operationele doelstellingen formuleren. M.a.w. zij moeten leren zelf een diagnose en een therapie te vinden. Dit betekent een gewin voor het kunnen van het gehele management. In de eerste plaats moeten zij nu hun eigen plannen waar gaan maken en in de tweede plaats hebben zij de techniek geleerd van een blijvende "alerte

innovatie". Dit is een kunnen, dat volgens Servan Schreiber ^{*} juist datgene is, dat de Amerikaanse bedrijven op de Europese vóór hebben.

Als vierde stap volgt de keuze van de plaats waar men begint; de keuze van de proefboerderij. Hiervoor moet een afdeling gekozen worden, waar de omstandigheden niet al te slecht liggen en waar de leiding met enthousiasme mee wil werken. In de proefboerderij wordt de eerste uitvoeringservaring opgedaan en groeit het vertrouwen, dat de eigen plannen uitvoerbaar zijn.

Ondertussen is reeds een vijfde stap tot verwerkelijking gekomen. Overal moet worden nagegaan of de medewerkers de vereiste kennis en vaardigheden voor het nieuwe werk hebben. Terwijl in hogere niveau's onderzoek en planning aan de gang zijn, vinden op lagere niveau's allerlei opleidingsactiviteiten plaats. Het is bijzonder belangrijk als het leeuwenandeel van deze opleidingen (met de nodige hulp) door de eigen chefs gebeurt. In de opleidingsactiviteit ontstaat een nieuwe kwaliteit in de communicatie, die hard nodig zal zijn in de fasen van verhoogde inzet bij de uitvoering.

Tenslotte moet na de eerste stap in de proefboerderij en na iedere volgende stap een gemeenschappelijke evaluatie van de bereikte verandering plaatsvinden:

- Wat was ons doel?
- Wat hebben we bereikt?
- Waarom was (eventueel) het bereikte anders dan de planning?
- Hoe moeten we voor de volgende stap bijsturen om steeds realistischer te leren plannen?

De eerder genoemde methode a, de dirigistische planning, heeft het voordeel, dat na een bepaalde periode van b.v. een half jaar bekend is hoe het gaat worden. Het blijkt dat de daarop volgende periode, van invoering tot functioneren, nog bijzonder lang duurt, zelfs daar waar van buiten af een aantal technische opleidingen hebben plaats gevonden.

De daarop volgende methode b, de interne ontwikkelingsplanning, duurt langer tussen besluit en eerste begin van uitvoering, maar het werkelijke functioneren van de vernieuwing is uiteindelijk belangrijk vroeger bereikt. Bovendien heeft het gehele management door de eigen activiteit er veel bij geleerd en is nu niet bang meer voor volgende noodzakelijke vernieuwingen in de wereld van snelle wetenschappelijke en sociale ontwikkelingen. Het is verbazingwekkend, dat, hoewel de eerste onderzoeken op dit gebied reeds meer dan 20 jaren oud zijn en sindsdien in talloze situaties herhaald zijn, er nog altijd bij voorkeur volgens methode "a" gewerkt wordt.

NUANCE

* Jean-Jacques Servan Schreiber: "Le défi Américain", Denoël, Paris 1968.

Wat betreft de opleidingen - binnen het bedrijf nodig om het "geestkapitaal" van de onderneming op peil te brengen - moet nog een enkele opmerking gemaakt worden.

De eerste problematiek op dit gebied ligt in de top. Het gaat er om generale concepties te doen ontstaan over de volgende vragen:

- Hoe ontwikkelen zich de structuren van groeiende bedrijven door de loop van de jaren heen?
- Waar staan wij globaal gezien in deze ontwikkeling?
- Waar liggen "bottle-necks" voor komende structuurvernieuwingen?

Het zich eigen maken van deze concepties blijkt in de praktijk het beste te gelukken in een conferentie van een paar dagen van het gehele directieteam, ergens ver weg van het bedrijf, b.v. in een hotel buiten.

De tweede problematiek ligt in het kiezen van het juiste moment van verdere bedrijfsopleidingen. Belangrijk is daarbij een inzicht te krijgen of het aanwezige geestkapitaal verder ontwikkelbaar is. M.a.w. zitten er veel mensen aan het plafond van hun kunnen of zijn er in voldoende mate potentiële ontplooiingsmogelijkheden? Een dergelijk overzicht kan b.v. tot de slotsom voeren, dat met een bepaald potentieel, een bepaalde stap niet gedaan kan worden.

Dit betekent dan een tussenfase van geplande systematische aantrekking van personeel met ontplooiingsmogelijkheden. Het geheel moet dan een tijd lang uitgesteld worden, liever dan achteraf te merken dat de doelstellingen niet gehaald worden. Wie meent, dat hij geen tijd heeft voor een dergelijke tussenstap, zal wel merken, dat hij het lid op de neus krijgt en achteraf over de gehele vernieuwingsoperatie veel langer gedaan heeft.

Bij het opstellen van operationele doelstellingen komen de volgende vragen naar voren:

- Welke opleidingen moeten reeds vóór de reorganisatie plaatsvinden? (opdat de mensen in de nieuwe situatie meteen kunnen functioneren.)
- Welke opleidingen kunnen tijdens de reorganisatie plaatsvinden? (b.v. in de vorm van wat men noemt community self survey, waarbij de eigen situatie telkens geanalyseerd wordt en meegewerkt wordt aan de invoering van de volgende stap. Deze analyse is dan gelijk een stuk opleiding.)
- Welke opleidingen kunnen na de reorganisatie plaatsvinden? (als mensen de uitdaging van de nieuwe situatie beleven en bereid zijn zich ook werkelijk in te zetten voor een stuk opleiding.)

Men kan dezelfde problematiek ook in termen van reorganisatie stellen:

- Welke reorganisatiemaatregelen kunnen direct gerealiseerd

worden als uitdaging voor de mensen?

- Welke moeten vergezeld worden door opleiding?
- Welke reorganisatiemaatregelen moeten lang tevoren worden voorbereid door middel van opleiding?

Het is van groot belang deze alternatieven voortdurend onder ogen te houden, want alleen bij de juiste temporisatie blijft de motivering van de mensen bestaan. Perioden van ontmoediging en terugslag zullen er steeds zijn. Een gemeenschappelijke analyse van de terugslag kan dan de motivering weer doen ontwaken.

Men moet niet bang zijn voor ontevredenheid over het tempo van realisering. De spanning tussen doelstelling en situatie wekt ontevredenheid met de bestaande werkelijkheid. Positieve ontevredenheid is de motor van elk ontwikkelingsproces!

Geleide vernieuwing kan alleen tot een blijvende verworvenheid van een gezond open dynamisch systeem worden, als er ook een apparaat opgebouwd wordt, dat blijvende verandering blijft stimuleren en begeleiden.

De functie van de opleidingsfunctionaris, waarvan vroeger gezegd werd dat het de man is die met een koffertje met cursussen langs de afdelingen leurt, zal zich belangrijk moeten wijzigen.

Van opleiden wordt het adviseren en van adviseur wordt hij een ontwikkelingshelfer voor de blijvende interne vernieuwing van het bedrijf, een vernieuwing die het sociale apparaat bewegelijk en alert maakt om de snel wisselende eisen, die het economische en het technologische systeem stellen, te beantwoorden met geëigende interne structuren en procedures.

Hiermee is een weg aangegeven, die nog eens met de tekening op pagina 5 is verduidelijkt.

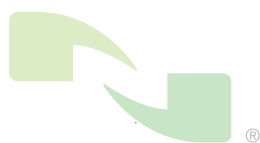
Boven de gemeenschappelijke weg vindt de afdaling plaats van de denkbaarheid door een aantal niveau's, steeds concreter wordend. Beneden de gemeenschappelijke weg vindt de concretisering plaats van globale situatieverkenning tot schepping van de voorwaarden voor de uitvoering. De gemeenschappelijke weg van adviseur en medewerkers is het proces van geleide vernieuwing zelf. Hierbij moet de adviseur slechts zolang begeleiden tot het management zelf het proces kan voortzetten. Het is zijn taak het proces op gang te brengen en zich dan zo snel mogelijk overbodig te maken!

Uit het schematisch geschilderde verloop van een stuk geleide vernieuwing, meestal noodzakelijk geworden door externe factoren moet zich op den duur een groep medewerkers ontwikkelen, die een snelle wendbaarheid en een alert reactievermogen van het bedrijf mogelijk maken.

In de Verenigde Staten is over het algemeen het midden management veel beweeglijker dan bij ons. Men plant zelf zijn carrière door een reeks van kleinere, middelgrote en grote

bedrijven heen. Het is daar niet ongewoon, dat een hele afdeling of zelfs een heel bedrijf, op grond van economische of technologische ontwikkelingen, op korte termijn gesloten wordt. De gehele staf zoekt dan elders emplooi. Anderzijds is daarvoor veel gemakkelijker vernieuwing te bewerkstelligen door het op korte termijn aantrekken van capabele mensen.

Dit is bij ons praktisch niet mogelijk. Wij beschikken niet over een vlottend reservoir van actieve jonge mensen, die bereid zijn zich daar loyaal in te zetten, waar zij op dat moment het beste vooruit komen in hun eigen ontwikkeling. De bedrijven zullen hier in het algemeen eigen geestkapitaal moeten ontwikkelen, waarmee zij ook langere tijd zullen moeten kunnen toekomen. Dit geestkapitaal wakker en in beweging houden voor toekomstige taken, is voor vele bedrijven een centrale taak van de topleiding geworden. Van de bewegelijkheid van het management hangt de toekomst van onze nationale positie af.



COPYRIGHT NPI
NUANCE