

Lerende organisatie moet historie kennen

Een Amerikaanse vriend vroeg me onlangs informatie over een product dat onze groep meer dan vijftien jaar geleden ontwikkelde. Ook de parlementaire enquête over de WAO onderstreept de noodzaak om te kunnen terugblikken. Afgezien van kennis over wat algemene trends blijkt het meestal moeilijk om details van vroeger te traceren. We hollen kennelijk nogal hard en hebben nauwelijks tijd om om te zien, laat staan om onze geschiedenis goed vast te leggen.

In de VS dienen mensen die zich benadeeld voelen door werksituaties of machines, vaak claims in. De vraag van mijn vriend betrof een persoon die beweerde een lamme arm te hebben gekregen door het gebruik van het door ons ontwikkelde werkstation. Mijn vriend moest als technisch expert de advocaten bijstaan en aantonen dat het ontwerp ergonomisch was beproefd en in orde bevonden. Hij kon echter nergens meer vinden wat voor toetsenbord en display gebruikt waren – met die informatie zou hij de testrapporten kunnen vinden. De machines en alle informatie daarover waren intussen verdwenen. Gelukkig bleek het redelijk eenvoudig de betrokkenen te bereiken en de gevraagde informatie te geven. Ik moet er echter niet aan denken dat ik allerlei details zou moeten ophoesten over mijn zevenentwintig-jarige dienstverband. Ik verwacht niet dat het ooit nodig zal zijn, maar je weet het nooit. Mijn vader heeft zijn leven lang dagboeknotities gemaakt; dat is ongetwijfeld nuttig, maar ligt niet in mijn aard. Ook financieel gezien kan historische informatie belangrijk zijn, want een claim loopt al snel in de tonnen, afhankelijk van de financiële toestand van het bedrijf en het land. Nederland kent sinds kort een wet over de productaansprakelijkheid van een fabrikant of leverancier.

Dit dwingt tot het vastleggen van productinformatie. Dat werkt niet alleen in het groot, maar ook in het klein. Veel bedrijven geven tegenwoordig telefonisch informatie over hun producten. Hoe bewijs je later dat je goede voorlichting hebt gegeven en geen valse hoop hebt gewekt om maar te verkopen? De samenleving maakt niet zoveel verschil tussen woord en geschrift.

Ik pleit er niet voor om alle telefoongesprekken nu maar op te nemen, ik wil alleen mogelijke problemen signaleren. Die problemen spelen op alle niveaus waar medewerkers contact hebben met klanten, per telefoon, fax, brief of gesprek. Nu er een trend is naar meer klantgerichtheid en nauwere samenwerking met de klant, moeten we ons daarvan beter bewust worden, vrees ik.

Het is niet leuk om doorlopend allerlei dingen te moeten noteren. Ik herinner me nog hoe ik het vastleggen van mijn tijdverantwoording heb gesaboteerd. In het kader van kwaliteitsborging moesten we eerst opgeven aan welke onderdelen we zouden gaan werken en hoe lang dat zou gaan duren. Vervolgens moest iedereen opgeven hoeveel tiende uur hij echt daaraan had besteed.

Dat werd dan allemaal statistisch verantwoord verwerkt, zodat naar men verwachtte op den duur betere planningen te maken zouden zijn. Natuurlijk hield vrijwel niemand bij hoeveel

tiende uren hij aan een bepaald programma had gewerkt. Zelfs in uren is zoiets onmogelijk, door alle telefoontjes, gesprekken bij de koffieautomaat, onvoorziene problemen enzovoort. Toch is iets dergelijks de enige manier om je werk te verbeteren, ook al kan het waarschijnlijk beter plaatsvinden op een globaler niveau. Verbeteren kan alleen door je af te vragen hoe je iets vroeger gedaan hebt en hoe je dat nu (beter) zou kunnen doen: leren van je ervaringen. Dan moet je die wel op de één of andere manier vastleggen, zodat ze later te gebruiken zijn. Enkele voorbeelden rond programmeren: is vastgelegd welke projecten het bedrijf heeft uitgevoerd, wie daarbij betrokken waren en hoeveel mensmaanden het uitvoeren van programma's met een bepaalde complexiteit heeft gekost? Is beschreven hoe de opbouw van de projecten gepland was en hoe die in werkelijkheid verliep? Welke hulpmiddelen gebruikt werden en hoeveel ervaring de mensen daarmee hadden? Als er een evaluevaluatie is geweest, welke conclusies en aanbevelingen die dan opleverde? Als ik een nieuw project zou moeten plannen, zou dergelijke informatie over een vergelijkbaar project goed van pas komen. Echter, welk bedrijf verzamelt die informatie metterdaad en stelt deze beschikbaar? Daarbij gaat het me niet zozeer om de rapportages aan het eind van elke fase, die vaak slechts dienen om het project naar de volgende fase te loodsen.

Het probleem ligt niet zozeer bij medewerkers die geen zin hebben hun tijdverantwoording goed in te vullen, maar vooral bij het management. Nu is alles wat fout gaat uiteindelijk de fout van het management, maar dat bedoel ik niet. Als een project zijn doelstellingen haalt, is er een groot feest om dat te vieren. De betrokken bazen zijn dan gebaat bij veel tamtam om iedereen te laten weten hoe prima ze het gedaan hebben, en niet bij het houden van moeizame evaluaties over hoe het allemaal in zijn werk is gegaan. Als een project zijn doelstellingen niet haalt, zal men waarschijnlijk wel een aantal kritische reviews houden, maar vooral over de vraag hoe de zaak nog te redden valt. De betrokken bazen zijn absoluut niet gebaat bij een onpartijdig onderzoek naar hun handel en wandel; ze zullen de rapporten zeker niet bewaren.

Historische gegevens zijn nodig voor alle niet-routinematige projecten; anders moeten we elke keer opnieuw het wiel uitvinden. Dit geldt speciaal in de computerwereld, waar overplaatsingen en wisselende bezettingen van projecten aan de orde van de dag zijn. Zoals Bolkestein stelt in NRC Handelsblad van 3 juni: 'Zonder historisch besef geen vooruitgang'. Misschien zou de inschakeling van neutrale (eigentijdse) bedrijfsgeschiedkundigen of sociologen een oplossing kunnen geven. Vooral directeuren spreken graag over een lerende organisatie, maar doen ze daar ook wat aan? Die lerende organisatie vereist dat zowel het management als de medewerkers het belang van hun eigen geschiedenis gaan inzien.

Hein van Steenis (Computable 25 juni 1993)