

Een nieuw denkraam voor de onderneming



Als bestuurder maakte Herman Gesink van Efka Additives, het tegenwoordige Ciba Specialty Chemicals in Heerenveen, het meest sociaal innovatieve bedrijf van Nederland. Efka won daardoor de eerste Erasmus

Innovatie Award in 2005. Gesink, inmiddels zelfstandig adviseur, heeft het model uitgewerkt in een boek.

Herman Gesink werkte eind jaren tachtig als consultant bij een financieel adviesbureau toen hij in aanraking kwam met Efka Additives. Efka maakte additieven voor verf, inkt en de kunststofindustrie en had grote plannen voor groei. Het bedrijf was in 1984 door twee Duitsers en een Italiaan overgenomen van oprichter Fred Kampman. De nieuwe eigenaren wilden de grootste additievenleverancier ter wereld worden ondanks dat het in 1988 nog maar tien man personeel had. Gesink kreeg als adviseur de vrije hand bij Efka om een bedrijfsstructuur te bouwen. Herman Gesink: "Die moest zo min mogelijk kosten, maar moest ook rekening houden met arbeidsvoorwaarden en pz-beleid. Als het maar zou leiden tot een grote dynamiek."

Vanuit de klant

Gesink was inmiddels werkzaam bij Akzo Nobel waar hij bedrijfsonderdelen saneerde en herstructureerde, maar bleef Efka adviseren en trad er in 1998 als bestuurder in dienst, toen er inmiddels vijftig man in Heerenveen werkten. Gesink: "Het Efka model was opgebouwd rondom de klant. Die werd bediend door distributeurs in hun eigen regio in tachtig landen over de wereld. Additieven lever je in kleine hoeveelheden, het is geen bulkproduct. Wij boden de distributeurs een goede marge om hen aan ons te binden. In elk gebied zochten wij ook een regionaal technisch adviseur die ons adviseerde over ontwikkelingen op het terrein van additieven. Rondom die regio hadden wij area's met areamanagers die weer ten dienste stonden aan de distributeur. Wat heb je nodig om de klant te bedienen, dat is hun vraag. Ik moet zeggen dat ze daar in veel landen niet aan gewend waren. Het hoofdkantoor in Heerenveen is eigenlijk de buitenste schil die weer ten dienste staat aan de areamanagers."

Top 5

Efka werkt met een business plan cyclus van drie jaar, die elk jaar opnieuw gemaakt werd. Opvallend is ook hier weer dat alle 'hogere' organisatielagen ten dienste staan aan de directe service aan de klant. Op basis van trendanalyses maakte het hoofdkantoor verkoopprognoses. Het enige dat de distributeur hoefde in te vullen is de percentuele afwijkingen die hij in de verkopen verwachtte. De technische adviseurs werd gevraagd een top vijf van ontwikkelingen in hun regio op te stellen, de area's stelden daaruit weer een top vijf samen. Gesink: "Zo ontstonden een top vijf van productie en een top vijf van R&D. Op basis daarvan nam het hoofdkantoor de besluiten en werden de consequenties voor HR en financiën ingevuld."

Structura model

Het uiteindelijke Structura model voor de werkwijze, dat Gesink naast de bedrijfsstructuur ontwikkelde, bleek de kern van het succes te zijn. Herman Gesink: "In iedere organisatie vindt een bedrijfsontwikkeling (BO) en een persoonlijke ontwikkeling (PO) plaats. Elke organisatie wil zich ontwikkelen, maar mensen ontwikkelen zich anders. Beide curves lopen anders en in die ruimte tussen beide lijnen zit de spanning van het dagelijkse bedrijfsproces en kunnen medewerkers positief bijdragen aan de BO."

Gesink stelt dat er eigenlijk maar twee momenten zijn waarop de ontwikkeling van het individu gelijk loopt met dat van de organisatie, en dat is wanneer de nieuwe werknemer zich in zijn inwerkperiode aanpast en vanaf ongeveer het 62^e levensjaar, wanneer de ontwikkeling

van de medewerker stopt in aanloop naar het pensioen. Gesink: "In die hele tussenliggende periode weet iedere medewerker wat er beter zou kunnen. Deze positieve discrepantie leidt tot bedrijfsontwikkeling."

Proces centraal stellen

Herman Gesink stelt dat veel problemen in organisaties veroorzaakt worden door of verklaarbaar zijn vanuit de structuur. En het maakt niet uit op welk niveau van de organisatie de problemen zich voordoen. "Het gaat erom dat je probeert te lokaliseren op welk niveau het probleem speelt." Het Structura Model biedt ruimte om op het gebied van beeldvorming, oordeel en besluit naar elk onderdeel van de bedrijfsontwikkeling en dat van de persoonlijke ontwikkeling te kijken, te lokaliseren waar geen overeenstemming bestaat en daar besluiten over te nemen. Gesink: "Alles komt in het proces samen. Daar neem je besluiten over wijzer werken en die werk je uit in een procesplan. De belangen die medewerkers hebben in hun menselijke behoefte en in hun ontwikkeling worden daardoor even serieus genomen als die van het bedrijf."

Met de Structura benadering blijf je weg uit de tegenstelling tussen de belangen van de organisatie en dat van het personeel, doordat je de zaak (het proces) centraal stelt. Dat de aanpak zijn vruchten afwerpt, heeft Gesink met Efka bewezen. Zo ontstonden er problemen met de invoering van een nieuwe Enterprise Resource Planning (ERP)- systeem omdat de distributeurs er niet goed mee omgingen. Die vonden het een lastige opgave. Gesink en zijn team ontwierpen echter een management game waarmee de distributeurs al spelende konden ervaren dat het goed benutten van het ERP systeem betere verkoopresultaten opleverde. Het spel legde dus de nadruk op het proces.

Herman Gesink ging in de loop van 2005 bij Efka weg om het Structura Model ook elders toe te kunnen passen. Gesink: "Het Angelsaksische bedrijfsmodel is de grootste blokkade voor sociale innovatie, maar je kunt het Angelsaksische en het Rijnlandse samenbrengen wanneer je focust op het bedrijfsproces. Veel managementboeken houden helaas op bij het proces. Die ontwerpen allerlei modellen voor ondernemingen of voor leiderschap van mensen, maar het is in de dagelijkse gang van zaken dat kennis en ervaring echt tot leven komen. Daar moet je innoveren."