



LESSEN UIT DE MARKT: STRAKKE REGELS EN TOCH VERNIEUWEN, KAN DAT?

door Rob Wagenaar

Je komt het in steeds meer organisaties tegen: veel regels die ervoor moeten zorgen dat zaken veilig, betrouwbaar en kwalitatief op hoog niveau gebeuren. Maar 'compliance' lijkt dan al snel een keurslijf te worden dat elke vernieuwing blokkeert. We komen het in onze beroepspraktijk maar al te vaak tegen. In het bankwezen of in ons pensioenbestel lijkt het in deze tijden van crisis soms zelfs schering en inslag. In de praktijk zie je gelukkig ook het tegenovergestelde: in bedrijven waar een hoge mate van professionele discipline heerst, floreert de innovatie. Dat is een wenkend perspectief, dat de moeite van het verkennen waard is.

Consistentie en innovatie

Enige tijd geleden kreeg ik het aardige verzoek om een workshop te verzorgen voor een groep leidinggevenden van een industrieel bedrijf. Het thema: de tegenstelling overbruggen tussen een strakke regelcultuur en een noodzakelijke innovatieve houding van velen, is dat mogelijk? Ik moest meteen denken aan een mij vertrouwde multinational in de biochemie. Het betreffende bedrijf heeft mij door de jaren heen verbaasd met de consistente nadruk op veiligheid. Mede geïnitieerd door een paar ernstige ongelukken in het verleden en een overheid die dreigend zwaait met 'het intrekken van de licence to operate', kent dit bedrijf een rigoureuze beleid op het gebied van veiligheid. Maar ook op kwaliteit, duurzaamheid en nog zo wat cruciale bedrijfsterreinen weet men van wanten. Het naleven van deze regels, de compliance, gaat heel ver. Het betreft bijvoorbeeld ook privé-activiteiten. En men is soms stringenter dan de eigen overheden. Zo is het voor de werknemers van het genoemde bedrijf in Nederland bijvoorbeeld verboden om mobiel te bellen wanneer men een auto bestuurt. Door het jarenlang vastgehouden consistente beleid en het najagen van een effectieve naleving daarvan, is veiligheid een tweede natuur geworden. Men weet niet beter meer, het gaat als vanzelf. Erg knap om zo iets voor elkaar krijgen. Een voorbeeld van dat gedrag kreeg ik een aantal jaren terug. Zittend op de achterbank van een taxi, als de middelste persoon met links en rechts personeelsleden van dat concern, kreeg ik te horen: "Belts fixed, Wagenaar!", riemen vast. Ik kon alleen maar gehoorzamen.

Professioneel presteren

Zo'n beleid kun je voorstellen bij een bedrijf waar veiligheid letterlijk en figuurlijk van levensbelang is. Maar gaandeweg ben ik steeds meer gaan geloven dat

een goed pakket regels op belangrijke gebieden en de rigoureuze naleving daarvan voor veel organisaties een zegen zou zijn. Het klimaat, de cultuur, die daarvan het gevolg is, zou ik vroeger rigide en star hebben genoemd. Nu plak ik er het woord professioneel tegenaan. Een onderneming is geen speeltuin: anything goes en leve de vrijheid is voor amateurs en matige tot slechte presteerders. Wanneer je topprestaties wilt, zul je je personeel en je management in zekere zin moeten drillen in het gedrag dat nodig is om die te leveren. Komt de term 'drillen' overigens niet uit een organisatie die onder zeer bijzondere en moeilijke omstandigheden topprestaties moet leveren?

Terug naar mijn klant en zijn vraag. Het lijkt me een boeiende middag te worden. Kennelijk leeft bij zijn mensen de onuitgesproken gedachte dat er sprake is van een kadavermentaliteit die elke vernieuwing in de kiem smoort. En omdat die vernieuwing er moet komen, wordt er gezocht naar een way out. Ik zal gaan vertellen dat de beste organisaties strak op cruciale thema's zijn georganiseerd, dat met veiligheid niet wordt gemarchandeerd. En ook dat dezelfde organisaties tot de top behoren als het gaat om innovatie en continue verbeteren. Goed begrepen en noodzakelijke regels geven de professional ruimte om vernieuwing na te streven en te realiseren. Een klimaat voor topprestaties zonder irritaties over slordigheden en lapzwanseriej. •

N.B.: Een eerdere versie van dit artikel is door Rob Wagenaar als vaste columnist gepubliceerd op www.nuzakelijk.nl

“Een onderneming is geen speeltuin”