

Procesmanagement, daar kan ik wat mee

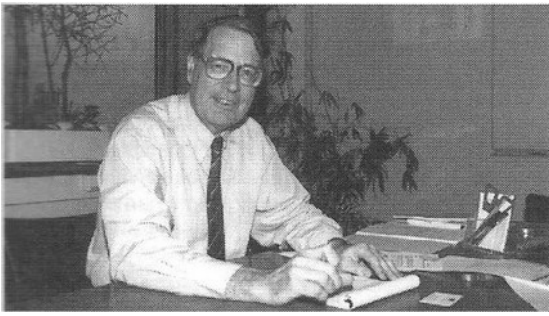
Interview met Kees Bulthuis en Feye Meijer door Emile Aarts, en Karen Mauve (NLJ 12-11-1993)



Kees Bulthuis in gesprek over Klantendag '94

In 1989 werden we geconfronteerd met een verzakelijking van het Philipsbedrijf, die leidde tot de invoering van contract-research. Twee jaar later volgden ingrijpende reorganisaties, waarbij functies kwamen te vervallen. Gelijktijdig werd een start gemaakt met het Centurion-programma, dat het bedrijf weer gezond moest maken. In dat kader werd in januari 1992 de eerste Klantendag georganiseerd met als doelstelling de Philips-medewerkers bewust te maken van de rol die de klant speelt in het revitaliseringsproces. Inmiddels zijn we twee jaar verder en staat Klantendag '94 voor de deur. Wat is er in de tussentijd gebeurd en welke bijdrage moet de nieuwe Klantendag leveren aan het revitaliseringsproces? In een recent vraaggesprek met de directie van Philips Corporate Research, in de personen van Kees Bulthuis en Feye Meijer, zijn deze twee vragen uitgebreid aan de orde gesteld. Hun reacties kunnen als volgt worden samengevat.

Volgens Bulthuis is vooral de betrokkenheid van Research bij de rest van het bedrijf vergroot: *'Ik denk dat de grote veranderingen niet liggen in de manier waarop we ons werk doen, maar in de intentie waarmee het gedaan wordt; vroeger was het vrijblijvender, nu is de betrokkenheid groter.... Daarbij heeft vooral het geld, in het bijzonder het feit dat de Produkt Divisies ons gingen betalen en zich ook daarnaar gingen gedragen, de schok veroorzaakt die de verandering in gang gezet heeft'*. Dit heeft tot gevolg gehad dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van een individueel, wetenschappelijk werkklimaat naar een sfeer waarin meer project georiënteerd, collectief denken belangrijk gevonden wordt. Bewustwording en communicatie spelen hierbij een belangrijke rol. Bewustwording heeft te maken met het nadenken over de klant: voor wie doen we ons werk? Communicatie heeft te maken met het beter leren begrijpen van elkaar.



'Als voorbeeld noem ik vaak', aldus Feye Meijer, 'dat vijf à tien jaar geleden gegniffeld werd wanneer iemand een verhaal kwam houden over scheerapparaten, want toen zaten de theoretisch fysici op de troon. Nu heeft men meer waardering voor dit werk, want die mensen maken tenslotte de winst waaruit wij betaald moeten worden.' Of zoals Kees Bulthuis stelt: 'Op dit ogenblik hecht ik meer waarde aan het winnen van collectieve prijzen, zoals de onlangs verkregen EDN Publisher's Award 1993 en de IEEE Corporate Innovation Recognition Award, dan aan het

winnen van individuele prijzen, zelfs als het de Nobelprijs betreft. '

Binnen Research is de tendens waarneembaar dat een groter aantal medewerkers dan voorheen zich interesseren voor de organisatie als geheel. Men kijkt over groepsgrenzen heen en is bereid zich meer op de klant te richten. Men vraagt zich meer dan vroeger af wat de relevantie is van het werk dat men doet voor Philips. Volgens Kees Bulthuis leidt het geen twijfel dat wij professioneel onderzoek doen, maar Philips is zwak in het selecteren van de juiste strategieën en het implementeren daarvan. Het inpassen van onze onderzoeksresultaten binnen de strategieën van de PD's en BG's is moeilijk en vraagt veel communicatie.

'Maar' stelt Feye Meijer: 'alleen zeggen dat communicatie belangrijk is, helpt niets; je moet iets hebben waardoor je elkaar kunt begrijpen, een gemeenschappelijke taal'.

Gedurende de laatste jaren is een aantal 'gereedschappen' ontwikkeld die bijdragen aan de totstandkoming van zo'n taal. Voorbeelden zijn het Review Book, de Roadmaps en de Capabilities Portfolios. Deze gereedschappen moeten in de eerste plaats de researchactiviteiten in kaart brengen en bespreekbaar maken. Daarnaast spelen ze een belangrijke rol in de discussies met de Produkt Divisies. *'Door gebruik te maken van deze gereedschappen kunnen we de Produkt Divisies wijzen op de technologische consequenties van bepaalde strategische keuzes in het produktbeleid', aldus Feye Meijer, 'en dat vergroot natuurlijk tevens het belang van ons onderzoek. '*

Een nieuwe bijdrage aan de verbetering van het bewustzijn en de communicatie wordt verwacht van het concept 'procesmanagement'. Het denken in termen van processen geeft Philips-medewerkers de mogelijkheid zich bewust te worden van de rol die zij spelen in de lange keten van schakels die van een idee tot een succesvol produkt leidt. Het gaat daarbij niet om de zoveelste kwaliteitsactie, volgens Kees Bulthuis: *'Met kwaliteitsbrochures alleen redden we het niet; daar moet ik niets van hebben, die ruiken verkeerd. Maar procesmanagement ... ; dat kan ik gebruiken bij het beter begrijpen van die dingen die in Research op mij afkomen en die voor verbetering vatbaar zijn'.*

Op Klantendag '94 zal het concept procesmanagement uitgebreid aan de orde komen.

Natuurlijk bestaan er gemengde gevoelens als we terugdenken aan de eerste Klantendag. Feye Meijer verwoordt dat als volgt: *'Ik denk dat we als researchers gemakkelijk zeggen: oh, dat is flauwekul; die werkvelden, da 's kinderachtig. Maar daar moeten we ons overheen zetten. Het belangrijkste punt is dat we de processen moeten leren zien die een rol spelen in de research, dat de Produkt Divisies onze klanten zijn en dat we zelf deel uitmaken van zo'n proces.*

Daar moeten we energie in steken! Klantendag '94 biedt ons opnieuw de mogelijkheid om een hele dag bij elkaar te zijn en te praten over de veranderingsprocessen die nodig zijn om Research zo goed mogelijk te laten functioneren. '