

## Hoofdstuk 2

# Gezamenlijk interafhankelijkheid managen: Het HRM-forum van de toeleveranciers van Volvo Cars Gent

Frank Lambrechts, Styn Grieten & Tharsi Taillieu

### Inleiding: netwerkvormen van organisaties

Dit hoofdstuk omvat een procesgerichte beschrijving van het functioneren van het Human Resources Forum van het Suppliers Team van Volvo Cars Gent (STVC-HRM forum). Het forum is een interorganisationele samenwerkingsvorm ('collaborative') tussen het assemblagebedrijf van Volvo Cars Gent, en een twintigtal toeleveranciers, deels op de productiesite van Volvo, deels elders gesitueerd. Allen zijn ze interafhankelijk van elkaar door de Just In Time (JIT) methode van assemblagewerkzaamheden.

Sedert een paar decennia reeds stellen we vast dat toenemende globalisatie van producten en diensten, en de daaropvolgende saturatie van markten heeft geleid tot de teloorgang van het bureaucratisch-hiërarchisch model van organiseren (Kanter, 1991). Dit model, uiterst geschikt voor routineoperaties, kan niet voldoen aan de nieuwe markteisen (prijs, kwaliteit, keuze, en uniciteit van product en dienst) en de daaruit volgende prestatiecriteria van organiseren: efficiëntie, kwaliteit, flexibiliteit en innovatievermogen (Bolwijn & Kumpe, 1992).

De organisatorische reactie kwam in de vorm van marktgerichtheid door een focus te leggen op kernactiviteiten, decentralisatie van beslissingen en competenties (teams en autonome groepen). Rockart en Short (1991, p. 189-219) beschreven na baanbrekend onderzoek (*The Corporation of the 1990s*) de kenmerken en vereisten van de 'netwerkororganisatie' en de daaruit volgende grote uitdaging voor de toekomst: het managen van interafhankelijkheid.

Rockart en Short (1991, p.192) beschreven volgende aspecten als kernattributen voor de netwerkbenadering van organiseren:

1. 'Shared goals': netwerken organiseren zich rond gezamenlijke doelen, zij het dat de middel-doel opvattingen kunnen verschillen.
2. 'Shared expertise': netwerken laten toe kennis en expertise te delen onder partners.
3. 'Shared work': netwerken laten toe werk te verdelen tussen groepen die niet allen tot de normale structuur behoren.
4. 'Shared decision making': netwerken laten toe beslissingen gezamenlijk te nemen, voornamelijk door betere toegang tot kritische informatie doorheen de onderneming.
5. 'Shared timing and issue prioritization': netwerken hangen af van gezamenlijke prioriteiten en tijdshorizonten voor kritische evenementen en actiestappen.
6. 'Shared responsibility, accountability and trust': netwerken vergen het delen van verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid, en vooral het werken op basis van vertrouwen. Gezien ICT technologie als draagvlak van netwerken vaak directe interactie vervangt, rijzen vragen hoe vertrouwen kan worden opgebouwd en onderhouden.
7. 'Shared recognition and reward': het effectief functioneren van netwerken vereist minstens impliciet erkenning en gedeelde beloning voor collaboratief werk.

De auteurs erkennen dat netwerken de bovengenoemde aspecten bevorderen, maar evenzeer dat netwerken met een hoge mate van differentiatie door specialisatie en nichewerking evenzeer werkverbanden zijn met onvermijdbare terugkerende conflicten en spanningen.

Dit vooruitzicht op netwerkvorming is vandaag grotelijks gerealiseerd. Organisaties zijn platter, niet-essentiële activiteiten zijn uitbesteed, en er is steeds meer samenwerking binnen de waardeketting. Producenten hebben hun bevoorradingskettingen omgebouwd naar meer hechte en langdurige relaties met minder toeleveranciers, weg van de oude trend getypeerd door 'arms-length relationships' (Cousins & Menguc, 2006).

Zowel de academische gemeenschap als de managementgemeenschap onderkent het belang van kwaliteitsvolle relaties binnen de toeleverancierskettingen. Zo spreken Cousins, Handfield, Lawson en Petersen (2006) over 'supply chain relational capital' en Dyer en Singh (1998) over 'relational rent'. Dergelijke 'relationele rente' bestaat uit lagere transactiekosten en cyclustijden, productiviteits- en kwaliteitsverbeteringen, grotere flexibiliteit, betere onderlinge communicatie, meer innovatie, snellere 'time to market' productvernieuwingen, meer marktaandeel, meer gezamenlijk leren en delen van kennis (Lakshman & Parente, 2008).

Een aantal succesvolle supply chain praktijken zijn goed gedocumenteerd (Chrysler, Dell Computers, Harley-Davidson, Kodak), waaronder Toyota als de meest beroemdste. Het competitief voordeel van Toyota werd toegeschreven aan de competentie van het bedrijf om wederzijds gunstige toeleverancierrelaties te bewerkstelligen en onderhouden (Dyer, 1996; Dyer & Hatch, 2004). De sleutel daartoe bestond in het ontwikkelen van dichte netwerken tussen de partners gericht op het delen van kennis en leren van elkaar. Helaas blijkt de snelle groei van het bedrijf het laatste jaar tot grote operationele dysfuncties geleid te hebben.

Veel bedrijven hebben de voordelen van hechtere supply chain integratie gezocht in de technische aspecten: logistiek, operaties, ICT, R&D, product- en kwaliteitsverbeteringen. Studies over samenwerking aan de HR-zijde van de toeleverancierrelaties zijn eerder zeldzaam, en bovendien gericht op de interne HR-praktijken van de toeleveranciers (Hunter, Beaumont & Sinclair, 1996; Scarbrough, 2000; Koulikoff-Souviron & Harrison, 2007). De studies vertonen gemengde resultaten: sommige geven het determinerend belang aan van toeleverancierrelaties, andere duiden op onzekerheid en conflict omwille van onstabiele relaties tussen de partners.

Meerdere onderzoekers suggereren dat de manier van samenwerken tussen toeleveranciers hoofdzakelijk de voor- en nadelen bepaalt (Dyer & Hatch, 2004). In het westen, en voornamelijk in de US-autoindustrie worden de toeleverancierrelaties als 'close but adversarial' getypeerd (Mudanbi & Helper, 1998). De toename van interafhankelijkheden werd opgevangen met toenemende managementcontrolesystemen en geformaliseerde contractrelaties: inschikkelijkheid afdwingbaar op legale basis. Liker en Choi (2004, p.106) stellen het scherp: 'American companies created supply chains that superficially resembled those of their Japanese competitors, but they did not alter the fundamental nature of their relationships with suppliers'.

Er is dus weinig informatie beschikbaar over de manier waarop de partijen vorm geven aan hun samenwerkingsrelaties in de context van hun werksituatie (Lambrechts, Grieten, Bouwen & Corthouts, 2009). Dat betekent ook dat er een gebrek is aan conceptualisatie van de relationele processen die de partijen hanteren bij de uitbouw van hun toeleverancierrelaties. Dit hoofdstuk, geschreven vanuit een 'Relationele Praktijk'-perspectief wil bijdragen aan het opbouwen van 'actionable knowledge' ten aanzien van toeleverancierrelaties (Argyris, 2000; Bouwen & Hosking, 2000; Shotter, 2004; Bouwen & Taillieu, 2004).

## Netwerkorganisaties en collaboratieve processen

Het feit dat 'The Networked Organization' (Rockart & Short, 1991) opereert in een complexe en uitermate interafhankelijke wereld, heeft tot gevolg dat onafhankelijke activiteiten van ieder van de deelnemers kan leiden tot niet geanticipeerde, oncontroleerbare effecten voor alle deelnemers samen. Het proces wordt dan gekenmerkt door het opeenstapelen van problemen, waarbij individuele organisaties en instituties niet bij machte zijn om unilateraal de problemen aan te pakken en op te lossen zonder negatieve consequenties te veroorzaken bij anderen.

In de literatuur bestaan verschillende modellen ten aanzien van de totstandkoming, opbouw en fasering van inter-organisatiele samenwerking. De meeste auteurs onderkennen min of meer gelijkaardige stadia waarbij sommigen meer de structurering benadrukken en anderen dieper ingaan op de processen en de op te lossen problemen, cf. *Development of interorganizational domains* (Trist, 1983), *Network Formation* (Burns, 1981), *Collaboration* (Gray, 1989), *Transorganizational Development* (Cummings & Worley, 1993), *Multi-partij management* (Vansina, 1996).

Omwille van de nadruk op de opbouw van het proces van samenwerken ('relationele praktijken') tussen de verschillende belanghebbende partijen (assemblagebedrijf en toeleveranciers) zullen we in dit hoofdstuk voornamelijk de concepten, definities, kritische aspecten en fasering behandelen zoals Gray (1989) die beschrijft onder de term 'Collaboration' (in de tekst aangeduid als collaboratie of samenwerking).

De term 'collaboratie' werd gekozen voor het aanduiden van het proces waardoor verschillende partijen verschillende aspecten van een problematiek komen te zien, op een constructieve manier hun verschillen exploreren en zoeken naar een oplossing die verder gaat dan wat zij met hun eigen beperkte waarnemingshorizon kunnen voorstellen (Gray, 1989, p. 5). De problematiek waar men aan werkt kan een dispuut behelzen tussen meerdere partijen, doch evenzeer het opzetten van een samenwerking voor het realiseren van een wenselijk toekomstbeeld, waarbij men van elkaar afhankelijk is. Collaboratie behelst dus een proces van samenwerking tussen meerdere belanghebbenden die gezamenlijk de conceptualisering van hun interafhankelijkheden naar de toekomst toe in wederzijds bevredigende termen en activiteiten omzetten. De term 'collaboratie' werd door Vansina (1996) nog aangescherpt en verwijst naar een vorm van samenwerking waarin de personen die samenwerken precies omwille van hun lidmaatschap in andere groepen, instituties of sociale categorieën bij elkaar komen.

Cruciaal voor collaboratie of samenwerking zijn de volgende kenmerken van de situatie:

- a Het impliceert interafhankelijkheid tussen belanghebbenden. Het onderkennen, appreciëren en opbrengen van bereidheid tot scheppen van wederzijds bevredigende relaties is kenmerkend.
- b Oplossingen worden gezocht door constructief om te gaan met de onderlinge verschillen. Het delen van gemeenschappelijke belangen en het respecteren van verschillende belangen is de hoeksteen van het creatieve proces van optimalisatie van de 'common ground' en het zoeken naar oplossingen die buiten ieders individuele blikveld liggen.
- c Het behelst gezamenlijk eigenaarschap van beslissingen. Op basis van het samen zoeken naar feiten en het formuleren van mogelijk oplossingen leggen de partijen zichzelf een beslissing op.
- d Belanghebbenden nemen verantwoordelijkheid voor de toekomstige ontwikkeling van de problematiek. De partijen ontwerpen sociaal acceptabele regels waaraan ze zich onderwerpen om een blijvende regeling van hun interafhankelijke situatie te ontwerpen.
- e Collaboratie is een 'emergent' proces. Vertrekkend vanuit een onder-georganiseerde situatie, ontwerpt men op basis van een minimale set van grondregels die een billijke reciproke behandeling voorstaan, geleidelijk meer formele interpartij- of inter-organisationale coördinatie mechanismen die eventueel (tijdelijk) een institutionele vorm kunnen krijgen.

De meest rijke beschrijving van fasering bij de op te lossen problemen vinden we bij Gray (1989, p. 55-94). Zij onderscheidt drie globale fasen van ontwikkeling en een aantal kritische issues die boven een bepaalde drempelwaarde dienen geregeld te worden om succesvol naar een verdere fase over te gaan. De geschetste fasering geeft een beeld van lineaire, bijna mechanische progressie. Niets is echter minder waar: het proces verloopt zeer iteratief.

## 1 De probleemsetting klaarmaken

Deze fase behelst de voorbereiding op de interactie van de betrokken partijen. In deze fase vindt de identificatie van de stakeholders plaats, wordt een deel van de gezamenlijke realiteit omschreven en benoemd, ontstaat er een wederzijdse erkenning van de issues die de partijen binden, en wordt er commitment opgebouwd om gezamenlijk aan deze issues te werken in direct contact.

Gray beschrijft verschillende cruciale aspecten die tijdens deze fase een behoorlijke oplossing vereisen om succesvol verder te gaan (Gray, 1989, p. 56-74): (a) het gemeenschappelijk definiëren van de problemen en het erkennen van interafhankelijkheid, (b) het verkrijgen van commitment voor samenwerking, (c) het identificeren en legitimeren van de belanghebbenden en hun vertegenwoordigers, (d) het verkrijgen van werkmiddelen voor de deelnemers, en (e) het vinden van een geschikte 'convenor'.

## **2 Richting geven aan het samenwerkingsproces**

In deze fase identificeren de stakeholders de belangen die hen bij elkaar brengen. Zij onderzoeken wat hen bindt en wat hen verdeelt, waar hun belangen gelijk of verschillend zijn, waar mogelijke ontmoetingspunten en trade-offs liggen. Dit proces geeft richting aan de samenwerking omdat de deelnemers duidelijk maken welke waarden aan de grondslag liggen van hun betrachtingen. Ze komen tot identificatie van gemeenschappelijke doelen of richting.

Opnieuw volgen we Gray bij de beschrijving van enkele belangrijke drempels die tijdens deze fase overschreden dienen te worden (Gray, 1989, p. 75-86): (a) vaststellen van grondregels voor interactie, (b) agenda van substantiële aspecten voor een gedragen samenwerking formuleren, (c) werkmethodes voor informatieverzameling, verwerking en verkenning van opties bepalen, en (d) bereiken van akkoorden en afsluiten van werkovereenkomsten of keuzes.

## **3 Implementatie van keuzes of overeenkomsten**

De gesloten akkoorden worden in samenwerkingsverband tot uitvoering gebracht. Op diverse momenten van de uitvoeringsfase dienen echter condities geschapen te worden die verhinderen dat de samenwerking het beoogde doel niet haalt.

Tijdens de uiteindelijke fase die de afsluiting en uitvoering van de samenwerkingsovereenkomsten insluit ziet Gray (1989, p. 87-94) de nood aan bijzondere aandacht voor volgende aspecten: (a) akkoorden en oplossingen doen aanvaarden door achterban, (b) opbouw van een extern/publiek supportstelsel, (c) structuur aanbrengen voor uitvoering en implementatie (door anderen), (d) bewaken, uitvoeren en doen naleven van oplossingen of overeenkomsten.

Wanneer we reflecteren op deze fasen van ontwikkeling van samenwerking en de kritische drempels die moeten genomen worden, vinden we geen eenduidige beschrijving van de rol van de convenor, leider of manager van dergelijke processen.

Gray (1989) beschrijft collaboratie vanuit volkomen ondergeorganiseerde situaties waar partijen een eigen kijk hebben op problemen of waarin ze opportuniteiten hebben en samenkomen omdat ze een belang of bezorgdheid hebben ten aanzien van een situatie. In deze context heeft Gray het concept 'convenor' gebruikt (Schruijer, Taillieu & Vansina, 1998). In algemene zin betekent dit 'one or more stakeholders who create a forum for deliberations among the stakeholders, and entice others to participate' (Gray, 1996, p. 63). Gray heeft in haar aanvankelijke publicaties vooral oog voor de vaak moeilijke opstart van samenwerkingsverbanden. De auteur beschrijft ook verschillende invloedsbasissen die al dan niet gemengd worden aangewend door convenors: (a) legitimatie door gebruik van gezag nadat men gevraagd is door de stakeholders om het probleemdomein aan te pakken, (b) mandaat verkregen door achterban of verkiezing en nominatie, (c) facilitatie in de zin dat de convenor werkt op basis van credibiliteit en kennis en aldus informeel gezag verwerft, en (d) overtuigen door geloofwaardigheid van eigen initiatieven.

De drie ontwikkelingsfasen omvatten verschillende activiteiten: (1) de probleemsetting klaarmaken behelst het bijeenbrengen en akkoord verkrijgen van de belanghebbenden om over de issues te praten, (2) het samenwerkingsproces richten behelst het onderhandelen van gezamenlijke acties, (3) de implementatiefase vraagt het managen van de inter-organisationale relaties naar het effectief implementeren van de genomen afspraken. Het is snel duidelijk dat collaboratief leiderschap een grotere waaier van activiteiten, rollen en competenties omvat.

Feyerherm (1997) beschreef de vormen van leiderschap die ontstonden in haar onderzochte praktijkgevallen. In de perceptie van de betrokkenen was leiderschap meestal verdeeld over verschillende personen. Leiderschap wordt een groepsfunctie die zich uit in (Schruijer et al., 1998) : (1) conceptuele verduidelijking en pogingen om de verschillende perspectieven in een totaalbeeld te vatten door het geven van een context van dispuut, assumpties duidelijk te maken, en de basis van vraagstellingen door anderen te bevragen, (2) simpele actie om de dagelijkse routines af te werken, (3) invloed uitoefenen op basis van de institutionele affiliatie of het verkregen mandaat.

Feyerherm definieert leiders als mensen die invloed hebben: op het verloop van evenementen, op de manier waarop problemen worden gekaderd en opgelost, op de mensen die de uitkomst van de vergaderingen bepalen. Zij ziet leiderschap minder in termen van het bepalen van onderhandelde uitkomsten ('negotiated order') dan wel in de kunst van 'framing the reality of others'. In haar beschrijving ziet zij het convergeren van verschillende deelnemersvisies in termen van leiderschapsgedrag : 'that surfaces underlying assumptions and beliefs, helps create alternatives, and initiates collective actions by providing structures and proposals' (Feyerherm, 1997, p. 8).

Uit de literatuur formuleerden Schruijer, Taillieu en Vansina (1998) een aantal richtlijnen voor convenors (leidinggevend) om condities te creëren waarin de deelnemers verantwoordelijkheid kunnen opnemen om te zoeken naar gezamenlijke probleemformuleringen en oplossingen, en aldus de kans op succesvolle multipartijsamenwerking verhogen.

Deze richtlijnen kunnen omgezet worden in een soort competenties voor de convenorrol, of veralgemeend: het leiden van samenwerkingsverbanden.

1. 'Bringing scripts to awareness': Scripts zijn gestolde leerervaringen uit min of meer gelijkaardige settings. Convenors moeten in staat zijn scripts te herkennen, bewust te maken, onder ogen van de deelnemers te brengen en op hun relevantie te laten beoordelen.
2. 'Neutralizing power differences': Asymmetrie in macht en invloed dient niet ontkend te worden in probleemdefinities en oplossingen, maar dienen niet te spelen in de processen van formulering van analyses en percepties.
3. 'Creating and showing respect for parties as parties': De convenor let erop dat partijen (en hun vertegenwoordigers) breder gezien worden dan het belang dat ze vertegenwoordigen, en dat het volledige sociale systeem achter hun bezorgdheid wordt onderkend.
4. 'Managing the boundary between the collaborative task system and other interactions between parties': helpen bij het bepalen wat de betekenis van formele en informele bijeenkomsten, bepalen welke werkvormen voor welke opdrachten al dan niet besloten of publiek zijn, etc.
5. 'Remaining a credible impartial convenor': de convenor behoort neutraal te zijn en als zodanig te worden waargenomen. Dit impliceert dat eigenbelang zonodig dient onderdrukt te worden.
6. 'Reframing': In staat zijn informatie te kaderen en te herkaderen bij het helpen van de deelnemers oude assumpties in vraag te stellen, gekozen probleemstellingen en oplossingen terug in vraag te stellen en innovatieve perspectieven aan te nemen.
7. 'Containing and holding': De convenor moet in staat zijn, zonder zelf van streek te geraken, met de verwachtingen, angsten, hoop, confusie en irritaties van de deelnemers om te gaan. Dit uit zich meestal in de capaciteit om voldoende lang en diepgaand te exploreren vooraleer af te sluiten, prematuur te structureren of onzekerheid in te dammen. 'Holding' impliceert de capaciteit om een werkomgeving te scheppen die niet te bedreigend, te beangstigend of te complex is voor de deelnemers, door regels te stellen, issues te kaderen, aangepaste werkvormen voor te stellen.
8. 'Facilitating communication and interaction': De convenor is in staat interactie te begeleiden en te faciliteren, deelname van ieder te verzekeren, om tegaan met conflict, methodieken van probleemanalyse en besluitvorming te beheersen, etc.



9. 'Managing time': De convenor heeft een sterk bewustzijn van tijdsoriëntatie, bij zichzelf en de partijen in het licht van de taakprogressie zodat hij/zij realiteitstests kan invoegen, herinneren aan interafhankelijkheden, toekomst perspectief kan handhaven, etc.

De hierboven compacte weergave van processen in de opbouw van samenwerkingsverbanden tussen multiële actoren die elk op zich zelfstandig zijn met een eigen identiteit maar tegelijk ook gebonden door taakinterafhankelijkheden of gedeelde belangen, en de schets van de leiderschapsrollen en vaardigheden vereist om dit te realiseren, vormen de conceptuele achtergrond van de nu volgende case study, die in vele opzichten als een 'best practice' in de Europese automobielassemblage wordt beschouwd.

## **Het HRM-forum van de Supplier Teams Volvo Cars Gent (STVC)**

Hieronder volgt een beschrijving van het assemblage bedrijf Volvo Cars Gent, het ontstaan van de supplier teams STVC, visie en doelstellingen van het HRM-forum STVC, en het Automotive Job Centre als constructief ontwikkelingsmoment. Na de beschrijving volgt een reflectie op processen en relationele praktijken die het HRM-forum tot op heden een succesvolle netwerkoperatie gemaakt hebben. De gegevens werden verzameld via document analyses en diepte-interviews met zes protagonisten van het netwerk. De interviews duurden tussen 1,5 tot 3 uur.

### **Beschrijving**

#### ***Het assemblagebedrijf Volvo Car Gent***

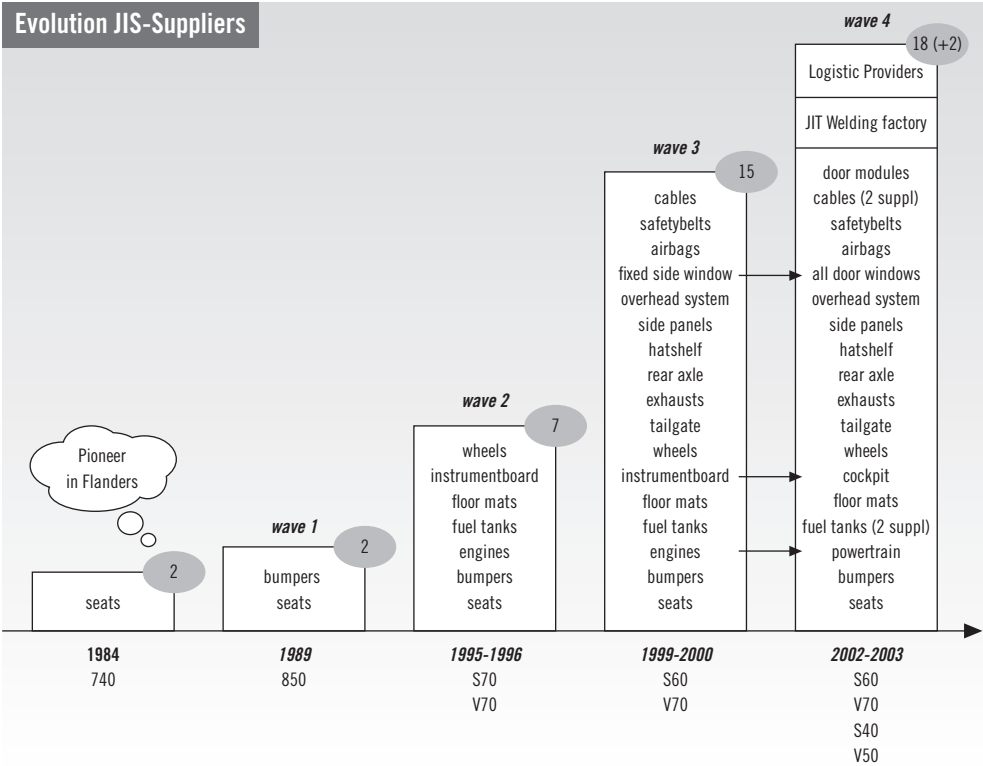
De onderhavige case studie betreft de assemblagefabriek van Volvo Car in de kanaalzone van Gent. De fabriek werd opgestart in 1965 als eerste assemblagesite buiten Zweden. Tegenwoordig worden meer dan 50% van alle Volvo-personenwagens vervaardigd in Gent. Ongeveer 5.000 shiftwerkende medewerkers assembleren 250.000 wagens per jaar. Er worden verschillende modellen door elkaar gemaakt: S40, S50, S60, S70 en C30. De capaciteit om verschillende modellen te vervaardigen geeft het bedrijf de nodige flexibiliteit en geeft stabiliteit aan het personeelbestand, daar men minder afhankelijk wordt van de levenscyclus van een enkel model. Het niet hebben van deze troef heeft andere assemblagebedrijven in België al in grote moeilijkheden gebracht.

Rond 2000 was het outsourcing fenomeen volop in opmars, er waren enkele on-site toeleveranciers, en de onderlinge interafhankelijkheden werden geregeld door strikte

legale toepassing van contracten inzake sequentiële toelevering en kwaliteitsvereisten. Als een van de partners tekortschoot inzake levering of kwaliteit werd de contractuele voorziene boete gehanteerd. De toename van het just in time systeem bracht meer suppliers naar de site, en het Volvo management realiseerde zich dat de bestaande regelingen moeilijk als partnership konden bestempeld worden. De vakliteratuur en de Aziatische voorbeelden maakten dat ook heel duidelijk (Womack, Jones & Roos, 1991).

Om een gevoel te krijgen van wat de JIT revolutie betekent inzake toename van complexiteit en interafhankelijkheid voor een assemblageplant, overlopen we de chronologie van de ontwikkelingen in Gent. De start betrof het extern toeleveren van autostoelen (1984), gevolgd door bumpers in 1989. Een tweede golf van externalisatie (1995-1996) betrof de motoren, benzinetanks, vloermatten, instrumentenpaneel en wielen. In 1999 werd de productie van Born (NL) overgebracht naar Gent. Het aantal just in time suppliers nam toe van 6 tot 14 en dit voor 22 producten, componenten en modules.

Tegenwoordig vinden we, naast wat al is opgesomd ook leveranciers van volledige cockpits, wielsystemen, achterstuk met vijfde deur, uitlaatsysteem, assen en aandrijving, achterassen, zijpanelen, venstersystemen, airbagmodules, veiligheidsgordels, kabelsystemen, en deurmodules. In figuur 1 wordt de evolutie van JIT-leveranciers Volvo Cars Gent voorgesteld.



**Figuur 1:** JIT-evolutie leveranciers Volvo Cars Gent

Om deze assemblage operaties te coördineren is er een gigantische behoefte aan informatie-uitwisseling tussen de assemblagelijijn van Volvo en de toeleveranciers. Het betreft o.a. de status van de assemblagelijijn, synchronisatie van productspecificaties wanneer de assemblagesequentie van de type wagens is vastgelegd, forward en feedback informatie inzake feitelijke bewegingen (en correctheid) van onderdelen naar het bedrijf en aankomst op locatie.

Gezien de locatie van het bedrijf en het beschikbare terrein (kanaal, spoorweg, huizen, snelwegen) heeft Volvo geen vaste transportbanden voor sequentiële toelevering naar het bedrijf. Enkel vijf items worden automatisch aangeleverd: wielen, aandrijving, power pack, bumpers en stoelen. De andere componenten vereisen 450 vrachtwagentransporten per dag.

### ***Het ontstaan van de Supplier Teams Volvo Cars (STVC)***

Als we terug in de tijd gaan zien we dat volgende sequentie van evenementen leidde tot het oprichten van de verschillende Supplier Teams van Volvo Cars: STVC. Kort na het invoeren van de JIT praktijk bestond er een systeem van Plant Managers Meetings, onregelmatige contacten 1 tot 3 keer per jaar. In 2000 werd voor het eerst gestaakt bij de toeleveranciers. Vrij snel viel de assemblagelijijn stil bij Volvo, met als gevolg: 3.000 mensen tijdelijk werkloos. Het werd dramatisch duidelijk dat het JIT systeem ook de achilleshiel was van de productielijn. Volvo wenste betere communicatie en coördinatie met de suppliers. De al bestaande informele contacten, hoofdzakelijk betreffende logistiek, werden omgezet in vijf contactplatforms, die tot op heden actief zijn met verschillende intensiteit: Quality, Logistics, HRM, Finance, IT & Software.

Eén van de Volvo HR-managers van de assemblagelijijn kreeg opdracht van zijn plant manager actie te ondernemen met de toeleveranciers en ontwikkelde het STVC-HRM forum. Dit STVC- HRM platform vormt de basis van deze paper.

Historisch gezien was de HR-manager van de Volvo productielijn de convenor van het forum. De HR-verantwoordelijken van de JIT Suppliers werden persoonlijk uitgenodigd deel te nemen aan het forum. Bij mutatie, vervangingen of aantreden van nieuwe toeleveranciers werden nieuwe leden persoonlijk aangesproken en uitgenodigd. Vrij snel werden en bleven alle JIT toeleveranciers lid van het forum. Bovendien werden enkele logistieke partners en havenbedrijven op eigen verzoek ook actief deelnemend lid van het HRM-forum, hoewel ze verder geen deel uitmaken van de andere fora. Hun belangstelling gaat dan meestal uit naar directe operationele informatie van het forum: verlofplannen, onderhoud en reparatie, overwerk en technische werkloosheid, etc. Zij nemen ook actief deel in enkele projecten en studieopdrachten.

## ***Visie en doelstellingen van het STVC-HR forum***

Nadat men aanvankelijk vooral gericht was op het reduceren van onderlinge kwetsbaarheid en het bevorderen van onderling leren van de leden van het HR-platform, ontwikkelde zich vrij snel een gedeelde visie over de functies van het platform:

1. Opname van nieuwe partners. Wanneer een nieuwe JIT partner betrokken geraakt (meestal internationale firma's), dan wordt advies gegeven (inclusief documenten, checklists, etc.) betreffende de lokale arbeidsmarkt, rekrutering, selectie, loon en arbeidsvoorwaarden, vakbonden en industriële relaties. In veel gevallen neemt dit de vorm aan van een gezamenlijk startproject gericht op het realiseren van plannen en het halen van targets en deadlines. Een geslaagde start is voordeling zowel voor de toeleverancier als voor Volvo.
2. Dagelijkse spontane informatieverbreiding. Om proactief op te treden tegen het verspreiden van moeilijkheden door partners, is er een dagelijkse stroom van directe interactie, contacten en spontane informatieverbreiding betreffende organisationele, sociale en technische evenementen die mogelijks de partners beïnvloeden. Dit kan een rapport zijn betreffende conflicten die tot een staking zouden kunnen leiden, technische of logistieke moeilijkheden en vertragingen. Hoewel de partners zichzelf hier niet direct mee involveren of erin mediëren, kan op de achtergrond gesproken of gefaciliteerd worden tussen diverse achterbannen. Eenmaal de situatie is opgeklaard zal meestal gezamenlijke actie gevoerd worden voor heropstarten zowel door Volvo als andere leveranciers.
3. Lange termijn HR-perspectieven. Het forum organiseert bijeenkomsten, activiteiten en projecten gericht op gezamenlijk leren rondom HR-beleid en praktijken. Volvo heeft 42 jaar ervaring op de site, en is bereid ervaringen te delen en te leren uit gezamenlijke activiteiten betreffende fringe benefits, absentieïsme, teamwerk, rekrutering van jongeren, on the job training, etc. Daar de partners verschillen inzake achtergrond, technologie, grootte, afkomst, cultuur, beroepsfederatie en CAO-overeenkomsten (metaal, textiel, chemie) zijn weinig kanten klare oplossingen overdraagbaar maar waardevolle ervaring en know-how kan gedeeld worden.

Over de jaren heen werden velerlei activiteiten uitgevoerd door het HRM-forum, sommige ad hoc, andere regelmatig:

- Organiseren van training sessies (samen met VC Gent, Agoria en anderen) inzake ICT: CAD CAM, 3D technisch tekenen, ISO en kwaliteit, etc.
- Verzamelen en distribueren van benchmark gegevens uit verwante bedrijfstakken zoals salarisstudies, gegevens m.b.t. absentieïsme, kosten interim werkers, analyse CAO's.

- Salarisstudies binnen het netwerk.
- Absenteïsme on-site en gezamenlijk programma voor reductie afwezigheden.
- Training voor onderhoudsmensen, maatregelen ten aanzien van de komende structurele tekorten.
- Reductie voor Volvo mensen in diverse winkels en ketens.
- Benchmark van interimkantoren, schaal van gebruik en gerelateerde kosten.
- Omgang met vakbonden: 'lessons learned'.
- Efficiënt rekruteren.
- Gezamenlijk initiatief voor faciliteiten kinderopvang.

Naast de dagelijkse stroom bilaterale contacten tussen individuen in het netwerk (telefoon, e-mail, gsm) verlopen de geplande activiteiten voornamelijk via het kanaal van de 6-wekelijkse bijeenkomsten van het HRM-forum.

Deze periodieke forumbijeenkomsten vertrekken van een jaarthema voor bijdragen en projecten die worden uitgevoerd, opgevolgd en geëvalueerd.

De collectieve activiteiten van STVC-HRM kunnen ondergebracht worden in de volgende rubrieken:

- Kennis verzamelen. Regelmatig wordt beroep gedaan op externe sprekers en experts ten aanzien van actuele onderwerpen zoals: tewerkstelling en training van jongeren, het Belgische generatiepact, systemen van tijdskrediet, knelpuntenberoepen, beleid van de VDAB, beleid en strategie van de interim kantoren in de streek.
- Uitwisselen van praktijkervaring en wederzijds leren: omgang met absenteïsme, training van eerste lijn supervisors, verloop van personeel, jobbeurzen, etc. Vaak wordt voor dergelijke onderwerpen een subgroep gevormd die het onderwerp uitdiept en naar voor brengt. Niemand is verplicht om aan die thema's deel te nemen.
- Toekomstgerichte projecten zoals: jaarlijkse studie van lonen en extralegale voordelen bij de partnerbedrijven (vrijwillige deelname), beschermde parkings voor allen op de site, gezamenlijke kinderopvang, partiële benchmark van de interim kantoren werkzaam op de site en de havenkant. Deze projectactiviteiten zijn open voor ieder, maar er is geen verplichting er aan deel te nemen. De projecten worden vaak in subgroep uitgevoerd, geleid door een van de HR-partners.

De periodieke meetings kennen een typisch verloop. De voorgestelde agenda circuleert enkele dagen vooraf en kan worden bijgewerkt, het einde van de vergadering omvat een 'varia' waarin ieder onderwerp kan worden aangebracht.

De notulen van de voorgaande vergaderingen worden gemaakt door stagestudenten van hogescholen en universiteiten. Zij mogen deelnemen aan de vergaderingen en doen administratief en voorbereidend werk voor het forum.

De bijeenkomsten zijn informeel maar taakgericht. Ze starten om 9.00 met koffie en cake op de faciliteiten van een van de partners, die om beurt gastheer spelen als ze daarvoor de faciliteiten hebben. Ofwel de convenor ofwel de gastheer start de meeting. Meestal geeft de gastheer een presentatie, of introduceert hij een uitgenodigde spreker die een evenement of gezamenlijk project inleidt of bespreekt. Op het einde van de vergadering volgt een rondgang voor opmerkingen, agendapunten voor de volgende vergadering worden ingezameld en gevraagd wie de volgende vergadering zal houden. Kleinere partners die niet de faciliteiten hebben om de groep van 15 personen te ontvangen nemen hun beurt waar in de lokalen van een andere partner.

Om de paar jaar, of wanneer er nieuwe partners aantreden, wordt tijd gereserveerd voor een bezoek aan de operationele faciliteiten van de gastheer. Hoewel de meerderheid van de partners internationaal in competitie zijn met elkaar, informeren ze elkaar vrijelijk ten aanzien van werksysteem en tewerkstellingscondities op het terrein.

Aanwezigheid op het forum is consistent hoog over de jaren heen. Een van de geïnterviewde HR-managers van een toeleverancier verklaarde dat hij het eerste jaar toestemming diende te vragen aan zijn plantmanager om te komen, nu dient hij toestemming te vragen om niet te komen.

De deelnemers erkennen dat een van de belangrijkste attractieve aspecten van het forum bestaat uit de overvloed van informatie die wordt uitgewisseld over de operationele aspecten van het werk in het toeleveranciersnetwerk. De dagelijkse en periodieke contacten leveren een meerwaarde aan informatie waartoe noch de HR-managers noch de plant managers anders toegang tot zouden hebben. Naast het feit dat de HR-issues ieder lid van het leveranciersnetwerk aanbelangen heeft daarenboven vooral ook de stijl van werken het HRM-forum tot een best practice voorbeeld gemaakt voor de andere werkgroepen op de site, en nationaal bij de andere autoassemblagebedrijven.

### ***Het Automotive Job Centre als kritische ontwikkelingsfactor***

Een gebeurtenis die een kritische impact heeft gehad op het STVC-HRM forum was de oprichting van het Automotive Job Centre. Dit was een tijdelijke organisatie opgestart om acuut 2.400 mensen te rekruteren voor het ganse netwerk. In 2004 werd duidelijk dat het werkvolume snel toenam bij Volvo Car (nieuwe modellen, nachtploegen) zodat Volvo ongeveer 1.600 nieuwe medewerkers nodig had, en de partners ongeveer 800 om het tempo te volgen. Het Volvo-management realiseerde zich dat het, tenzij het toeleveranciersnetwerk qua personeel behoorlijk uitgerust werd, de uiteindelijke assemblage niet zou materialiseren. Geschikt personeel vinden in de area is een terugkerend pro-

bleem. Klassiek draineren rekruteringscampagnes personeel van andere grote bedrijven in de omgeving (Haven, Volvo Trucks, Sidmar Steel). Daarenboven waren de toeleveranciers, die ongeveer 15% minder betalen dan Volvo, uiterst wantrouwig dat Volvo hun betere werkers zou afnemen. Ze zochten waarborgen opdat dit niet zou gebeuren.

Na intensief debat en reflectie kwamen de forumleden tot een overeenkomst om een gezamenlijke task force ('Automotive Job Centre') op te zetten, verantwoordelijk voor het rekruteren van nieuw personeel voor het ganse netwerk. Om het vermoeden tegen te gaan dat Volvo de beste mensen zou inpikken voor eigen behoeftes, werd besloten een soort open boek systeem op te richten. Ieder van de partners zou specificeren welke profielen nodig waren voor de eigen openstaande jobs, en het test systeem zou de sollicitanten matchen naar de vereisten van iedere deelnemende organisatie.

Onder de indruk van de overtuigde HR-managers stemde Volvo toe om twee personen voor 18 maanden op het gezamenlijke project te plaatsen. Samen met de HR-verantwoordelijken van 9 deelnemende toeleveranciers werden criteria en realistische jobprofielen uitgewerkt. Licenties voor testbatterijen werden aangeschaft, en ongeveer 12.000 personen werden op de locatie getest over een periode van 18 maanden. De rekruterings- en selectiestaf was hoofdzakelijk afkomstig van Volvo samen met 2 personeelsleden van de VDAB. Gezien de rekrutering een collectieve netwerkooperatie was, kon VDAB legitiem met Volvo samenwerken, helpen met het opzetten van een jobbeurs, en politieke steun en zichtbaarheid verschaffen. Na de rekruteringsfase werd expertise ingebracht en subsidie verschaft voor on-the-job training. Retrospectief gaven de partners te kennen dat het Automotive Job Centre had moeten actief blijven tot een jaar na de rekrutering om de eerste effecten van afhaken en turnover te begeleiden bij een dergelijke grootschalige rekruteringsoperatie.

Dit project was een mijlpaal voor het vertrouwen in het toeleveranciersnetwerk. Het versterkte het identiteitsgevoel van het STVC-HRM forum, en leidde tot zichtbaarheid en erkenning in de (inter)nationale automotieve omgeving.

De partnertoeleveranciers konden verifiëren dat de kandidaten behoorlijk getest en gematched werden, zij hadden real-time overzicht van de kandidaten, en het test systeem voorzag in een kwaliteit die bijna geen van hen zelfstandig kon aanschaffen. De samenwerkingsvorm kon pieken behandelen van personeelsinstroom van 10 tot 200 per week. De voordelen voor de medewerkers waren even duidelijk, zij kregen keuzes en mogelijkheden in meerdere bedrijven waar zij anders totaal onwetend zouden over geweest zijn.

## **Reflectie op de relationele praktijken van het STVC-HRM forum**

Gebruikmakend van de concepten en beschrijving van processen en dynamieken afkomstig uit de literatuur van multi-partij samenwerkingsverbanden, commentariëren we hieronder op de relationele praktijken die de forumleden onderling hebben opgebouwd en gehandhaafd, en die tot een alom gerespecteerd toeleveranciersnetwerk zijn uitgegroeid.

### ***Persoonlijke benadering, openheid, vertrouwen en inzet***

De informele en vooral de zeer persoonlijke stijl waarmee de convenor de leden van het netwerk benadert wordt gezien als cruciaal voor het opbouwen van persoonlijke inzet en bereidheid zelf verantwoordelijkheid en initiatief te nemen voor actie. Het leidt tot intensieve bilaterale en multilaterale contacten en een bijna voltallige aanwezigheid op de periodieke bijeenkomsten.

Leden worden 'uitgenodigd' om deel te nemen, er is nooit druk of verplichting, ieder heeft een vrije keuze om deel te nemen in de diverse projecten, en ieders keuze wordt gerespecteerd door allen.

Het jaarlijkse project van inventarisatie en overzicht van lonen en extralegale voordelen binnen het netwerk bevordert openheid en vertrouwen. De leden zijn vrij te participeren, iemand uit het netwerk neemt op vrijwillige basis de coördinatie op zich, soms gestimuleerd door de convenor. De onderzoeksresultaten worden verzameld, bediscussieerd en verspreid, en de leden zijn vrij van deze informatie gebruik te maken voor hun organisatie.

De op deze manier ontstane openheid en vertrouwen heeft uiteindelijk geleid tot een situatie waarin verloop en loopbaan-switches acceptabele gesprekstof zijn onder de toeleveranciers. Wanneer iemand van het personeel besluit een job te nemen bij een andere leverancier, nemen de leden contact op met elkaar om te horen waarom en of de beslissing definitief is. Indien zo zullen ze deze persoon adviseren en mee zoeken naar een verdere loopbaan in het netwerk: 'we pogen de competenties in ons eigen automotieve netwerk te houden, we beschouwen dat als een positief gegeven'. Omwille van persoonlijke keuze, en wegens de verdere outsourcing zijn verschillende personen bij andere toeleveranciers in het netwerk aan de slag gegaan. Het lijkt een zeer uitzonderlijke situatie dat loopbaanbewegingen over de grenzen van de eigen organisatie gezamenlijk geregeld kunnen worden.

De ontwikkeling van het Automotive Job Center toont aan dat de netwerkleiden zich engageerden in relationele praktijken van hoge kwaliteit, en onderling regels uitwerkten



die de distributieve natuur van de rekruteringsactiviteiten op een faire manier reguleerde. In de perceptie van de meeste deelnemers genereerde deze succesvolle samenwerking een dividend inzake vertrouwen dat het mogelijk maakte andere moeilijke personeelsaspecten te bespreken.

Uit de gesprekken blijkt ook een groeiende 'relationele verantwoordelijkheid' voor het HRM- forum (McNamee, 1998). De leden stimuleren actief onderling contact, beroepen zich op de eigen of andere plantmanagers voor initiatieven of mandaat om actie te ondernemen. Ze vertonen reële zorg voor de partners, ze zijn zich bewust en weten hoe om te gaan (confronterend maar respectvol) met de persoonlijkheid en de bedrijfsstijl van de partnerorganisatie in termen van samenwerking, delegatie en controle.

Het forum engageert zich zelden in expliciet wederzijds bindende besluitvorming. In zover beslissingen worden genomen betreft het informele invloed en zoeken naar consensus, eerder dan formeel kiezen tussen posities en alternatieven. Eén van de geïnterviewden beschrijft het als volgt: 'We hebben een soort van gelijkheid, met op de achtergrond een latente veto power (de grote toeleveranciers) die we ontwijken te gebruiken. De impact op onze keuzes of beslissingen is niet het groot of klein bedrijf, branche of technologie. De invloed is gebonden aan de persoon: is hij of zij overtuigend, proactief, toont hij/zij inzicht en visie. Omdat het informeel is, is het niet moeilijk een scheve balans te corrigeren. De impliciete regel is wel dat niemand persoonlijk wordt aangevallen.'

De convenor en de anderen die invloed uitoefenen hebben blijkbaar een goed gevoel voor balans tussen individuele vrijheid en onderwerping aan collectieve autoriteit om het voortbestaan van de groep mogelijk te maken (Mills, 1976). Wat we contractuele obligaties kunnen noemen wordt laag gehouden, iedere partij kan eigen inspanning en engagement bepalen, trekt eigen conclusies van projecten en activiteiten, en bepaalt vrij wat te transformeren en toe te passen. Daartegenover staat wel dat de afgesproken taken worden uitgevoerd, afspraken worden nagekomen, timing van meetings en projecten nauwlettend gerespecteerd, nieuwe types projecten regelmatig gestart. Dit toont overduidelijk aan dat de taakdimensie, het verkrijgen van waardevolle output, absoluut van belang is voor het netwerk.

Veel van het bovenstaande illustreert wat Zucker (1986) heeft beschreven als processen van interpersoonlijk vertrouwen die geïnstitutionaliseerd worden (a) deels o.b.v. vertrouwen gebaseerd op respectvolle interacties in het verleden, (b) deels o.b.v. vertrouwen gebaseerd op een vorm van gelijkaardigheid (HR-professionals), (c) deels o.b.v. institutionalisering verbonden met formele mechanismen in de context, met name het plant managers forum.

De gegevens lijken sterk op de observaties van Browning, Beyer en Shetler (1995, p. 125) ten aanzien van Sematech, het US semiconductor samenwerkingsverband. De gezamenlijke activiteiten veranderden het forum in een 'moral community' waarin de interafhankelijkheid steeds duidelijker werd, en leidde tot de bereidheid het welzijn van alle leden te behartigen. Belangrijke factoren hierbij waren: (a) inclusie: niemand werd uitgesloten, ieder als gelijke behandelen leidde tot coöperatie, (b) transparantie: een gemeenschappelijke agenda laat de leden toe te participeren en activiteiten te heroriënteren, (c) asymmetrische inbreng als trigger voor reciprociteit: surplus-inbreng van initiators induceert bij anderen contributies die men hoopt dat iedereen zou doen.

### ***Diversiteit en achterban, actie en resultaatgerichtheid, gebruik van complementariteit***

Wat betreft de grotere projecten (salarisanalyses, benefits-analyses, absenteïsme, gezamenlijke parkeerruimte) waarbij niet noodzakelijk alle leden deelnemen, ziet men sub-groepvorming en diverse initiatieven tot het zoeken van expertadvies, uitnodigen aan juniorleden om verantwoordelijkheid te nemen etc.. Meestal spelen leden een actieve rol in projecten waar ze competent in zijn, en benutten ze de kenniscomplementariteit van het forum (sociaal recht, industriële relaties, OD en verandering). Het zichzelf toewijzen aan opdrachten bevordert eigenaarschap (Shotter, 2004; Schein, 1999) en een sterk gevoel van leermogelijkheden binnen de groep.

Door praktijken gekenmerkt door open communicatie en wederzijds vertrouwen, kennen de partners elkaar bedrijf, visies en werkstijlen zeer goed. De prioriteitsbepaling van de jaarlijkse werkagenda geeft de forumleden een aantal actuele HR-onderwerpen, die ontwikkeld en bediscussieerd worden in de context van het feitelijke JIT-netwerk van de site. Een optimale mix van theorie en praktijk wordt nagestreefd. Er is een zeer openhartige rapportering van wat leden geprobeerd en geleerd hebben over bepaalde issues, en de deelnemers vertalen de observaties en leerervaringen naar actiestrategie voor de eigen bedrijven: 'Terwijl je een bepaalde actie aan het implementeren bent, zijn de collega's erg bereid om kennis te delen, te adviseren en feedback te geven'.

In het gesprek richtte de convenor de aandacht op een gangbare misperceptie over het forum (ook bij Volvo zelf). De tendens bestaat om de toeleveranciers te beschouwen als een homogene groep. Niets is minder waar. De suppliers verschillen in grootte (30-500 medewerkers), technologie, producten, strategie, kleine of grote (internationale) moedermaatschappij, sector van industrie en affiliatie: chemie, textiel, metaal. Deze verschillen veroorzaken een ander identiteitsgevoel bij de forumleden en hun achterban, maar vormen tegelijkertijd een potentieel rijke bron van complementariteit voor leren (Vansina & Taillieu, 1997).

In de interviews worden twee factoren aangehaald die de onderlinge binding bevorderen. Het eerste is een kenmerk van gezamenlijke identiteit, in de literatuur vaak gezien als natuurlijke basis voor netwerkvorming (Powell, 1991): 'We zijn allen HR-professionals die graag van elkaars praktijk leren'. Het tweede aspect is de erkenning en acceptatie van wederzijdse interafhankelijkheid (Bradford, Gibb, & Benne, 1964; Bouwen & Fry, 1996): 'HR-aspecten hier zijn verweven, we zitten allen in dezelfde boot, als iets fout loopt ligt 90 minuten later de lijn stil bij Volvo'.

De verschillende partijen en hun achterbannen zijn internationale rivalen, zij hebben verschillende doelen en strategieën, maar toch zijn zij in staat om een 'common ground' te definiëren rondom hun taken in het netwerk van leveranciers (Gray, 1989; Weisbord, 1992). Luisteren, respect en oprechte belangstelling in elkaars reflecteren in de manier waarop over de samenwerking wordt gesproken: 'There was never a personal attack in the seven years we worked together'.

De forumleden zijn zich bewust van hun verschillen, inclusief de substantiële asymmetrie in middelen en competenties. Ze verschillen duidelijk in geven en nemen, maar zij maken duidelijk dat wat ze ontvangen uit het forum van immense waarde is. Voornamelijk de grotere toeleveranciers met meer middelen aarzelen niet om bij te springen, bewust van hun 'shared fate' conditie. Er heerst een duidelijke norm: 'We don't let each other down' (Prins et al., 2006).

Uit de gesprekken leren we dat de waardevolle output van het forum functioneert als overtuigend argument om een breder mandaat en eventueel autonomie te verkrijgen van het eigen moederbedrijf. De meeste HR-managers rapporteren systematisch op interne meetings wat zij op het forum gehoord hebben, en zij zorgen ervoor zelf af te toetsen en mandaat te vragen voor communicatie van de eigen bedrijfspositie, opvattingen en geplande actie. Zij leren zeer snel gemandateerd te zijn als ze naar het forum komen (Trist, 1983; Prins et al., 2006).

Vertegenwoordigers in netwerken ervaren het 'dual conflict' fenomeen (Vansina et al., 1998). Enerzijds vertegenwoordigen zij de belangen van hun eigen organisatie en worden zij nauwlettend bekeken door hun achterban (wat vaak tot intergroepsconflicten leidt), anderzijds moeten ze onderling tot werkbare relaties komen (wat interpersoonlijke problemen kan veroorzaken). Het STVC-HRM forum heeft duidelijk het dubbele conflict opgelost. De HR-managers zijn vertegenwoordigers van hun organisaties, maar als professionals handelen ze op basis van persoonlijk initiatief en keuze. In plaats van procedurele benaderingen is de werkstijl het instrument geworden om de grens te mana-

gen tussen de achterban en het HRM-forum. Zoals eerder reeds gesteld, is de informele en persoonlijke stijl van de convenor ontegensprekelijk een voorbeeld geweest in de dynamiek van relationeel contracteren met elkaar.

Er is ook een sterk gevoel van wederkerigheid geassocieerd met organisationeel leren (Bouwen & Hosking, 2000) en sociaal leren (Bouwen & Taillieu, 2004). De automotieve wereld is een besloten systeem. Integriteit en transparantie als partner is essentieel: 'We zetten elkaar niet voor een voldongen feit, als je iets observeert neem je pro-actief actie voor de partner in het netwerk' Een opmerkelijke combinatie van eigenbelang en zorg voor het netwerk als geheel spreekt uit deze quote (Prins, 2006).

De forumleden hebben geleerd om te gaan met diversiteit. In een ander artikel (Vansina et al., 1999) hebben we beschreven welke de minimale condities blijken te zijn om met diversiteit om te gaan: (a) sociale validatie van de waarde van voorkomende verschillen bij de leden. Diversiteit dient gezien te worden als een sterkte ten aanzien van de taak en als zodanig gelegitimeerd te worden, (b) deelnemers moeten een gevoel van vertrouwen hebben vooraleer zij zich psychologisch vrij voelen om open te zijn en hun appreciaties te delen met anderen, (c) enkele grondregels dienen (impliciet) gedeeld te worden om de leden te verzekeren dat effectief samen kan gewerkt worden.

### ***Invloed, groeps maturiteit en gedeeld leiderschap***

Het leiderschap dat we observeren en beluisteren in de gesprekken is in de meeste gevallen 'gedeeld' te noemen en varieert van informeel naar een meer formele mode afhankelijk van de taak en de situatie.

Bij de aanvang van het HRM-forum zien we dat de convenor de verschillende identiteiten bij elkaar bracht in een gemengde rol van facilitator en gemandateerde. Na aankondiging vanuit het forum van plant managers, legt hij persoonlijk contact en introduceert hij het netwerk aan potentieel nieuwe leden. Als de leden niet opdagen voor de periodieke meeting, polst hij voor moeilijkheden, biedt hulp en ondersteuning. Hij is actief naar de leden toe, telefoneert, komt persoonlijk op bezoek op de sites van de bedrijven. Hij belichaamt de idee dat persoonlijk contact en informatie over de operationele zaken de kern zijn van toegevoegde waarde die de partners aan elkaar bindt in het forum.

Een zichtbaar gedeelte van de leiderschapsrol omvat het voorzitten van de periodieke meetings. Formeel coördineert de voorzitter de prioriteiten van de partners en leidt daaruit het jaarthema van het forum af, hij bepaalt de agenda van de vergaderingen,

introduceert het thema en de gastsprekers. Uit de interviews blijkt dat de forumleden de invulling van de rol als taakgericht zien, maar voor minstens 50% als stimulatie en motivatie van de leden en hun achterbannen.

Als de leden samenkomen, is de vormgeving van de situatie zeer informeel. De vergadering start met koffie en een informeel praatje, de gastheer zit meestal de vergadering voor, brengt zijn contributie en leidt de gastspreker in, en begeleidt een occasionele rondgang in het eigen bedrijf. Hij of zij faciliteert de rondvraag aan het einde van de sessie, verzamelt agendapunten en de plaats van bijeenkomst voor de volgende maal.

Gegeven de maturiteit van de leden, roteert het leiderschap spontaan, ieder van de forumleden is in staat procedurele en procesmatige groepsissues in goede banen te leiden (Schein, 1999). Na de forumbijeenkomst wordt ieder vrijblijvend uitgenodigd voor een kleine lunch ergens in de omgeving. Wanneer het forum een substantieel project (bijv. Automotive Job Centre, Annual Wage Review) heeft beëindigd organiseren ze een sociaal evenement op een toeristische plaats. De balans tussen presteren en socialiseren wordt in evenwicht gehouden.

In de gesprekken wordt aangestipt dat de convenor een scherp oog heeft om incidenten en voorvallen in leermomenten om te zetten. Wanneer hij in interpersoonlijke gesprekken weet krijgt van bepaalde moeilijkheden (verloop, absentieïsme, werkconflict) zal hij zeker zijn collega's proberen te overtuigen om die zaken voor het forum te brengen als leermateriaal. Mettertijd hebben de leden voldoende vertrouwen gekregen in de partners, voldoende mandaat van hun organisatie en voldoende zelfvertrouwen om moeilijke situaties publiek te bespreken. De convenor doet dit ook bewust om collusie ('we weten het wel, maar praten daar niet over') te vermijden.

De observaties over leiderschap doen spontaan terugdenken aan de formuleringen van Likert (1961) over de aard van zeer doelmatige werkgroepen, die leiderschapstaken en -functies onderling opnemen en verdelen. Deze vaststellingen worden nu opnieuw ontdekt en in de wetenschappelijke literatuur opgenomen onder benamingen als vertical, self and shared leadership (Pearce & Sims, 2002).

Terugblikkend op de context van netwerken en multipartijsamenwerking liggen de observaties in lijn met wat Vansina (1999, p. 48) beschrijft als de essentie van leidinggeven in multipartijsituaties: 'helping to create and maintain conditions for getting most out of the diversity of perceptions, competences and resources, while enabling the different parties to realize their own objectives'.

## Besluit

Deze case study toont aan dat Volvo Cars Gent en de toeleveranciers erin slagen hun interafhankelijkheden betreffende belangrijke HRM-problematieken te managen middels een samenwerkingsforum STVC-HRM. Analoog aan het beroemde Toyota systeem van samenwerken en gezamenlijk leren met toeleveranciers, geeft dit voorbeeld een directe beschrijving van activiteiten en dynamieken die tot stand komen door de bewuste inspanningen, initiatieven en het gedeeld leiderschapsgedrag van de betrokken leden van het forum. De succesfactoren van het forum liggen niet zozeer in de technische sfeer maar vooral in de relationele aanpak: inzet, openheid, vertrouwen wekken, transparantie, consistentie, persoonsgebonden representatie naar achterban, gedeelde verantwoordelijkheid, etc.

Het is ook de verdienste geweest van de convenor de focus te leggen op het systeemniveau van het netwerk. Hij slaagde erin de partners te bewegen evenzo het puur operationele niveau te overstijgen en ook hun organisaties er toe te brengen te denken in algemene HR- thematieken die relevant zijn voor de totaliteit van het netwerk van toeleveranciers en producent.

## Referenties

- Argyris, C., 'The Relevance of Actionable Knowledge for Breaking the Code', in: Beer, M. & Nohria, N. (red.), *Breaking the Code of Change*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2000, pp. 415-427
- Argyris, C. & Schön, D., *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA, Addison Wesley, 1978.
- Bradford, L.P., Gibb, J.R. & Benne, K.D., *T-group theory and laboratory method*. New York: Wiley, 1964.
- Bolwijn, P. & Kumpe, T., *Marktgericht ondernemen: Management van continuïteit en Vernieuwen*. Assen: Van Gorcum, 1992.
- Bouwen, R., 'Developing relational practices for knowledge intensive organizational contexts', in: *Career Development International*, 2000, 6(7), pp. 361-369.
- Bouwen, R. & Fry, R., 'Facilitating group development: Interventions for a relational and contextual construction', in: West, M.A. (red.), *Handbook of Work Group Psychology*. New York: Wiley, 1996, pp. 531-552.
- Bouwen, R. & Hosking, D.M., 'Reflections on relational readings of organizational learning', in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2000, 9(2), pp. 267-274.
- Bouwen, R. & Taillieu, T., 'Multi-party collaboration as social learning for interdependence: Developing relational knowing for sustainable natural resource management', in: *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 2004, 14, pp.137-153.
- Burns, T.F., *Planning networks and network agents: an approach to adaptive community planning*, Unpublished doctoral dissertation. Philadelphia, University of Pennsylvania, 1981.
- Bradford, L.P., Gibb, J.R. & Benne, K.D., *T-group Theory and Laboratory Method*. New York, Wiley, 1964.
- Browning, L.D., Beyer, J.M. & Shetler, J.C., 'Building cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor industry', in: *Academy of Management Journal*, 1995, 38(1), pp.113-151.
- Child, J. & Faulkner, D. *Strategies of cooperation*. Oxford, Oxford University Press, 1998.
- Cousins, P.D. & Menguc, B., 'The implications of socialization and integration in supply chain management', in: *Journal of Operations Management*, 2006, 24, pp.604-620.
- Cousins, P.D., Handfield, R.B., Lawson, B. & Petersen, K.J., 'Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes', in: *Journal of Operations Management*, 2006, 24, pp. 851-863.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G., *Organization development and change*, Minneapolis St Paul: West Publishing Co., 1993.
- Dewulf, A., *Issue framing in multi-actor contexts. How people make sense of issues through negotiating meaning, enacting discourse and doing differences*, Doctoraatsthesis aan de Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven, 2006.
- Dyer, J.H., 'Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry', in: *Strategic Management Journal*, 1996, 17(4), pp. 271-291.

Dyer, J.H. & Hatch, N.W., 'Using supplier networks to learn faster', in: *MIT Sloan Management Review*, 2004,.45(3), pp. 57-63.

Emery, F.E. & Trist, E.L., 'The causal texture of organisational environments', in: *Human relations*, 1965,18, pp. 21-32.

Feyerherm, A., *Leading M.E.N.: Perspectives on leadership in multistakeholder environmental negotiations*. Paper presented at the Academy of Management, Boston, 1997.

Gray, B., 'Conditions facilitating interorganizational Collaboration', in: *Human relations*, 1985, 38, p. 911-936.

Gray, B., *Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco, Jossey-Bass, 1989.

Grieten, S. & Lambrechts, F., *Samen bouwen aan kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering [Co-creating high-quality relational practices during organizational change]*, Published doctoral dissertation. The Netherlands, Tilburg University, 2007.

Hovelynck J., 'Teams: van een plek in het organigram naar een kijk op organiseren', In: Bouwen R., De Witte K., De Witte H. & Taillieu T. (Red.), *Van groep naar gemeenschap*. Leuven, Garant, 2000a.

Hovelynck, J., *Praktijktheorieën van een experiëntiële begeleiding in Outward Bound: een onderzoeksrapport [Practice theories of an experiential facilitation in Outward Bound: a research report]*. Published doctoral dissertation, Leuven University, Belgium, 2000b.

Hunter, L., Beaumont, P. & Sinclair, D., 'A "partnership" Route to Human Resource Management?', in: *Journal of Management Studies*, 1996, 33(2), pp. 235-257.

Kanter Moss, R., 'The future of bureaucracy and hierarchy in organizational theory: a report from the field', in: Bourdieu, P. & Coleman, J.S. (red.), *Social theory for a changing society*. Boulder, Westview Press, 1991, pp. 63-87.

Koulikoff-Souviron, M. & Harrison, A., 'The pervasive human resource picture in interdependent supply relationships', in: *International Journal of Operations & Production Management*, 2007, 27(1), pp. 8-27.

Lakshman, C. & Parente, R., 'Supplier-focused knowledge management in the automobile industry and its implications for product performance' in: *Journal of Management Studies*, 2008, 45(2), pp. 314-342.

Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R. & Corthouts, F., 'Process Consultation Revisited: Taking a Relational Practice Perspective', in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 2009, 45(1), pp. 39-58.

McNamee, S. 'Re-Inscribing Organizational Wisdom and Courage: The Relationally Engaged Organization', in: Srivastva, S. & Cooperrider, D. (red.), *Organizational Wisdom and Executive Courage*. San Francisco; The New Lexington Press, 1998, pp. 101-117.

Mills, T., *Small Group Theory*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.

Mudambi, R. & Helper, S., 'The "close but adversarial" model of supplier relations in the U.S. auto industry', in: *Strategic Management Journal*, 1998, 19, pp. 775-792.

Pearce, C. & Sims, H., 'Vertical versus shared leadership as predictors of effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors', in: *Group dynamics theory, research and practice*, 2002, 16(2), pp. 172-197.



Powell, W., 'Neither Market nor Hierarchy: Network forms of organization', in: *Research in Organizational Behavior*, 1990, 12, pp. 295-336.

Powell, W., 'Neither market nor hierarchy: network forms of organization', in: Thompson, G., e.a. (red.), *Markets, Hierarchies & Networks: the coordination of social life*. London, Sage, 1991, pp.265-276.

Prins, S., Craps, M. & Taillieu, T., 'Boundary dynamics in natural resource management: the ambiguity of stakeholder inclusion', in: *Revue Gouvernance*, 2006, 2(2), pp. 2-11.

Prins, S., *Issues in direction setting in collaborative work: a system psychodynamic perspective*. Doctoraatsthesis aan de Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, Leuven, Katholieke Universiteit Leuven, 2006.

Rockart, J. & Short, J., 'The networked organisation and the management of interdependence', in: Scott Morton, M. (red.), *The Corporation of the 1990's*. London, Oxford University press, 1991.

Roose, H., Taillieu, T. & Sips, K., 'The reverse effects of governmental policy and regulations in the social service sector in Flanders', in: Taillieu, T. (red.), *Collaborative Strategies and Multi-organizational Partnerships*. Leuven, Garant, 2001.

Scarbrough, H., 'The HR implications of supply chain relationships', in: *Human Resource Management Journal*, 2000, 10(1), p. 5-17.

Schein, E.H., *Process consultation revisited. Building the helping relationship*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1999.

Schruijer, S., Taillieu, T. & Vansina, L., "'Managing" multiparty issues: Learning from experience', in: Pasmore, W. & Woodman, R. (red.), *Research in organizational change and development*. Greenwich Conn., JAI Press, 1998, pp. 159-181.

Scott Morton, M., *The corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational transformation*. Oxford, Oxford University Press, 1991.

Shotter, J., *Conversational Realities: Constructing Life through Language*. London, Sage, 1993.

Shotter, J., 'Expressing and legitimating "actionable knowledge" from within "the moment of acting"', in: *Concepts and Transformation*, 2004, 9, pp. 205-229.

Sips, K. & Hovelynck, J., *The construction of self-management in team-context interactions*. Paper presented at the 14th EGOS-colloquium, July 8-11, The Netherlands, Maastricht, 1998.

Sips, K. & Bouwen, R., *The negotiation of an 'activity space' through team-context interaction strategies*, Paper presented at the 9th EAWOP congress European Association of Work and Organizational Psychology), May 12-15, Finland, Espoo - Helsinki, 1990.

Susman, G., *Autonomy at work*. Praeger, New York, 1976.

Taillieu, T. & Vansina, L., 'Organisaties als netwerk: Multi-partijmanagement' in: Bouwen, R. & De Cock, G. (red.), *Organiseren en veranderen*. Leuven, Garant, 1996, pp. 35-55.

Taillieu, T., Schruijer, S. & Vansina, L. (2000), 'Dynamiek van samenwerking tussen organisaties', in: Bouwen, R., De Witte, K. & Lagrou, L. (red.), *Van groep naar gemeenschap*. Leuven, Garant, pp. 147-164.

- Taillieu, T. (red.), *Collaborative strategies and multi-organizational partnerships*. Leuven, Garant, 2001.
- Taillieu, T., Prins, S., Christiaens, J. & Plateau, S., 'Multi partijsamenwerking in het BP burenpatform: Relationale praktijken, zelfregulering en vertegenwoordiging', in: Hovelynck, J., De Weerd, S., & Dewulf, A., *Relationeel organiseren: Samen leren en werken in en tussen organisaties*. Leuven, Lannoo campus, 2006.
- Taillieu, T., Prins, S., Bouwen, R. & Dewulf, A., *Multi party collaboration on the neighgour's platform at British Petroleum Geel*. Paper presented at the 12th Mopan conference, December, Wellington New-Zealand, 2006.
- Taillieu, T., Bouwen, R., Craps, M., Dewulf, A. & Prins, S., *Multiorganizational collaboration in river basin management and the social learning concept*. Paper presented at the MOPAN Conference, June, Glasgow, 2003.
- Trist, E., 'Referent organizations and the development of interorganizational domains', in: *Human Relations*, 1983, 36(13), p. 269-284.
- Trist, E.L., 'Referent organizations and the development of interorganizational Domains', in: *Human Relations*, 1983, 36(3), p. 247-268.
- Vanbeselaere, N., 'Reactions to differences between social groups: From tolerance and/or acceptance to rejection and social discrimination', in: Taillieu, T. (red.), *Collaborative strategies and multi-organizational partnerships*. Leuven, Garant, 2001.
- Vansina, L., *Making the best out of diversity: working towards collaboration between different interest groups*. Paper presented at the Annual Symposium of the Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, June, Melbourne, 2002.
- Vansina, L., Taillieu, T. & Schruijer, S., *Multi-party collaboration: processes and interventions*, Paper prepared for the Third international Workshop on Multi-Organizational Partnerships: Working together across organizational boundaries, September 5-7, Glasgow, 1996.
- Vansina, L., & Taillieu, T., 'Diversity in collaborative task systems', in: *European Journal of Work & Organizational Psychology: Special issues on Group Diversity*, 1997, 6(2), pp.183-199.
- Weisbord, M.R., *Discovering Common Ground*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler, 1992.
- Vansina, L., Taillieu, T. & Schruijer, S., "'Managing" multiparty issues: Learning from experience', in: Pasmore, W. & Woodman, R. (red.), *Research in Organizational change and Development*, JAI Press Inc., 1998, pp.159-181.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D., *The machine that changed the world*. London, Harper Perennial, 1991.
- Zucker, L., 'Production of trust: Institutional resources of meconomic structure', in: Staw, B. & Cummings, L. (red.), *Research in organizational behaviour*, Greenwich, Conn: JAI Press, 1996.