

TNO VERBETERT SAMENWERKING MET INTERVISIE

Geef je iemand een **vis** of

Hoe kun je kennis over inkoop nieuwe stijl niet alleen overdragen, maar ook inbedden in je dagelijkse werkwijze? Hoe verbeter je de soft skills van inkopers? En hoe kun je teamleden op verschillende locaties beter laten samenwerken? Kennisorganisatie TNO ging te rade bij NEVI en koos voor een maatwerktraject gecombineerd met coaching en intervisie.

Dit blad staat bol van de artikelen over inkoop nieuwe stijl. Artikelen die Marcel Boone, manager Inkoop bij TNO Corporate Staforganen, ook leest. En die hem duidelijk maakten dat het nog niet zo eenvoudig is om ingesleten patronen te veranderen. Hij wist dan ook dat een 'gewone' training niet voldoende zou zijn om van de leden van zijn inkoopteam allemaal inkopers nieuwe stijl te maken. "Ik had drie doelstellingen", steekt Boone van wal. "Ten eerste wilde ik de traditionele inkoopkennis van ervaren mensen updaten en oplijnen met de veel recentere kennis van jongere inkopers. Ze zouden bovendien veel meer zachte vaardigheden moeten ontwikkelen. Ten tweede wilde ik de kennis over inkoop nieuwe stijl toespitsen op TNO: hoe moeten wij in onze situatie inkoop inrichten om beter tegemoet te komen aan de wensen van de klant en beter aan te sluiten bij de bedrijfsdoelstellingen? En tot slot wilde ik dat de veertien mensen in mijn inkoopteam on-

derling beter zouden samenwerken en meer kennis zouden delen. Hoe zorg je ervoor dat ze elkaar opzoeken en bij elkaar te rade gaan?" Dat laatste vond Boone des te belangrijker, omdat de leden van zijn team niet allemaal op het kantoor van TNO Corporate Staforganen in Delft werken, maar sommigen zijn gestationeerd bij grote locaties verspreid over het land. De laatste groep heeft vooral een tactische taak en is gericht op het primaire proces van TNO, terwijl de corporate mensen de strategie bepalen en verantwoordelijk zijn voor de TNO-brede contracten. "Het zijn dus twee verschillende bloedgroepen, die elkaar ook nog eens weinig zien. Hoe smeed je daarvan één team?"

Vis of hengel

Hij benaderde NEVI en vond in Els Ruiter een kennismanager/trainer die precies aanvoelde wat hij bedoelde. "Het is heel lastig om kennis naar de praktijk te brengen, om de verbinding te maken tussen theorie en praktijk. Bovendien moet niet ieder dat voor zich

proberen, maar moet je dat samen doen", vindt Ruiter. Ze stelde een maatwerktraject voor waarin dat 'samen doen' centraal stond. Gedurende tien maanden kwam het team gemiddeld één à twee keer per maand bij elkaar, waarin kennisoverdracht en intervisie elkaar afwisselden. Ruiter: "Bij intervisie is het de bedoeling dat je door het stellen van open vragen de ander in een nieuw denkkader brengt. Veel inkopers vinden dat moeilijk, die zijn gewend om direct een panklaar advies te geven, om hun eigen mening te ventileren. Dat was hierbij verboden."

Geef je iemand een vis of een hengel? Dat is de vraag. Het staat symbool voor de manier waarop inkopers nieuwe stijl met hun interne klant communiceren. Boone: "We moeten leren luisteren naar de klant. In plaats van direct te gaan adviseren, moeten we leren eerst het probleem volledig in kaart te brengen en vervolgens de klant helpen om de beste oplossing te bedenken." Dat is voor veel mensen lastig, weet Ruiter. "Ik heb een testje gedaan om te bepalen welke leerstijlen de inkopers in dit team hebben. Het bleek dat dertien van de veertien teamleden beslissers zijn. Dat zijn mensen die graag snelheid willen maken en direct knopen willen doorhakken." Het duurde dan ook even voor bij hen het kwartje viel, maar toen dat eenmaal viel, was de boodschap voor iedereen ook heel helder. "Onderdeel van het traject was een tweedaagse training klantgericht advi-

Het is niet zo eenvoudig om *ingesleten patronen* te veranderen

een **hengel**



Corporate inkoop TNO

Het team van Marcel Boone is verantwoordelijk voor de inkoop van TNO. Op corporate-niveau wordt de strategie uitgestippeld en worden vooral goederen en diensten TNO-breed ingekocht die niet gerelateerd zijn aan het primaire proces, zoals huisvesting, ICT en human resources. Een kleiner deel zijn producten en diensten die wel nodig zijn in het primaire proces. De inkoop hiervan is op de grotere locaties georganiseerd en is vooral tactisch: er moet vaak ad hoc worden ingekocht, want de goederen zijn direct nodig. Bovendien is het zeer versnipperd.

seren. Normaal gesproken zijn die twee dagen eigenlijk te kort om deelnemers nieuwe vaardigheden te leren, maar in dit traject was het ruim voldoende omdat de training naadloos aansloot bij datgene wat tijdens de intervisie ook aan het licht kwam." Naast de intervisiesessies gericht op persoonlijke ontwikkeling waren er ook sessies gericht op kennisoverdracht. Ook hier speelde de teamsamenwerking een belangrijke rol, vertelt Boone. "We hebben bijvoorbeeld uitgebreid gediscussieerd over de toegevoegde waarde van inkoop voor TNO en wat dit betekent voor de verschillende productcategorieën die we inkopen." Zo is bijvoorbeeld besloten om lead buyers aan te wijzen voor de verschillende categorieën. Dit leidt niet alleen tot een betere controle op de spend, maar draagt ook bij tot meer contacten tussen de teamleden.

Ander denkspoor

Boone: "Voorheen was de tactische inkoop alleen op de businessunits gericht, nu redden we vanuit categorieën. Iedere categorie heeft een lead buyer die op tactisch niveau binnen de kaders van corporate category

management opereert. De teamleden hebben daardoor nu verschillende rollen: voor de ene categorie zijn ze lead buyer, bij de andere categorieën moeten ze zich schikken in de strategie die een collega voor die productgroep bedenkt. Zijn ze het daar niet mee eens of hebben ze suggesties, dan kunnen ze hun collega op een ander denkspoor zetten door vragen te stellen. Op deze manier ontstaat veel meer begrip over elkaars werk en worden discussies over hoe je iets het best aanpakt op inhoudelijke gronden gevoerd, met een brede argumentatie. Deze aanpak leidt tot veel betere beslissingen."

De business zal deze verandering ook gaan merken. Waar de inkopers van TNO voorheen weleens konden klagen dat ze niet op tijd aan tafel zaten bij een project, weten ze nu door een proactieve opstelling eerder welke projecten eraan komen. Boone: "We willen uiteindelijk naar een situatie toe waarin de business inkoop er meteen bij wil hebben, omdat we samen altijd tot betere ideeën komen. We willen dingen mét klanten in plaats van vóór klanten doen. De inkoper vervult dan meer dan alleen de rol van adviseur. Hij

laat de klant zelf bedenken wat hij precies nodig heeft. Door kritische vragen te stellen, zorgt de inkoper ervoor dat de klant beter gaat nadenken over zijn vraag." Vooral bij Europese aanbestedingen verwacht Boone daar veel profijt van te hebben. "In dat soort trajecten is het immers nog belangrijker dat je je vraag heel nauwkeurig definieert."

De rol van Boone verandert ook. "Ik kan meer verantwoording aan mijn mensen overlaten en me zelf meer richten op het vinden van nog betere aansluiting op de business." Aan sommige dingen moet hij nog wennen. "Voorheen vroegen ze aan mij: wat gaan we doen? Nu bedenken ze zelf wat ze op welke manier gaan doen en vragen ze mij om de randvoorwaarden te organiseren. Ze zetten mij aan het werk in plaats van andersom", lacht hij. De inkoopmanager is blij met het initiatief dat zijn inkopers nu nemen. "Het is opvallend wat voor grote verandering ze hebben doorgemaakt in toch relatief beperkte tijd. En het mooie is: ze hebben dat vooral van elkaar geleerd." ●