



Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag

TNO | Kennis voor zaken



Klaas ten Have
Luc Dorenbosch
Hanneke Moonen
Peter Oeij

Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag



Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO

Rapport opgesteld door

Klaas ten Have, Luc Dorenbosch, Hanneke Moonen, Peter Oeij

*Management door vertrouwen:
Naar zelfmanagement en innovatief gedrag*

Uitgever:

TNO Kwaliteit van Leven
Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp
023 554 93 93
www.tno.nl/arbeid

Deze publicatie is te bestellen bij TNO via
receptie-hd@tno.nl
Prijs EUR 20,- excl. BTW
Deze publicatie is gratis te downloaden via
www.tno.nl

ISBN: 978-90-5986-342-2
© 2010 TNO

Auteurs:

Dr. Klaas ten Have
Dr. Luc W. Dorenbosch
Drs. Hanneke M. Moonen
Drs. Peter R.A. Oeij

Met medewerking van:

Kristin ten Have, Mariska den Hoedt, Rien Huiskamp, Tanja de Jong, Jente Klok,
Karolus Kraan, Aukje Nauta, Daan Ooms, Marga Oostindie, Guurtje van Sloten,
Michel Donners (A-Advies), Bram de Klerck (A-Advies), Chantal Nijhuis (A-Advies),
Harm Roeten (CNV Bedrijvenbond)

Druk: Thieme Almere

Opmaak: Coek Design

Inhoud

Voorwoord	5
1. Introductie: Dialog, vertrouwen en innovatief gedrag	7
2. Empirie: Speelruimte voor zelfmanagement en de rol van vertrouwen	21
3. Casuïstiek: Praktijk van management door vertrouwen	59
4. Leren: Conclusies, lessen en handreikingen	97
5. Toolbox: Interventies voor zelfmanagement en vertrouwen	107
Referenties	125

Voorwoord

In dit boek wordt verslag gedaan van een TNO-onderzoek in de periode 2006-2010 naar 'Zelfmanagement, management op basis van vertrouwen en nieuw HRM'. Het onderzoek is onderdeel van het TNO Vraaggestuurde Programma Innovatie Van Arbeid en daarbinnen van het Deelproject Slimmer Werken. Het onderwerp Sociale Innovatie speelt hierin een centrale rol, vanwege het belang van de veranderende arbeidsrelaties. Het project had als gevleugeld motto 'Hoe dikker het vertrouwen, des te dunner de CAO' om uitdrukking te geven aan minder sturing ('control') en meer ruimte ('commitment').

Om duurzaam te kunnen concurreren is innovatie cruciaal voor Nederlandse bedrijven. Om tot de benodigde innovaties in producten en markten te komen is niet alleen technologische innovatie, maar ook sociale innovatie belangrijk. Sociale innovatie richt zich op vernieuwingen van de arbeidsorganisatie om competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent maximaal te benutten (Taskforce Sociale Innovatie, 2005). In nieuwe arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemers, waarin wederzijds vertrouwen en betrokkenheid (in plaats van regels en rechten van werknemers) centraal staan, komt ruimte voor ondernemingszin van werknemers. Hierdoor kunnen bedrijfsprestaties en concurrerend vermogen van de organisatie als geheel toenemen.

Waar werkgevers ruimte bieden voor ondernemend en innoverend vermogen, kunnen werknemers deze ruimte benutten. Concreet betekent dit dat werknemers gedrag vertonen waarbij zij – gebruik makend van de speelruimte en het vertrouwen dat zij van de organisatie krijgen – optimaal presteren en innoveren. Het actief aanpakken van speelruimte noemen wij zelfmanagement van werknemers. Een zelfmanagende werknemer neemt zelf verantwoordelijkheid, initiatief en beslissingen om problemen op te lossen waarin hij/zij zowel rekening houdt met de belangen van de organisatie als met de eigen belangen. Bovendien is een zelfmanagende werknemer goed in staat om te communiceren (informatie uit te wisselen) met relevante anderen.

Hoe komen we tot sociale innovatie en zelfmanagend gedrag van werknemers? Deels worden deze bepaald door de manier waarop een organisatie daarmee omgaat in haar HR-beleid en in het gedrag van leidinggevend. Beleid dat gericht is op procedures, regels en verplichtingen (sturen op 'control'), lokt minder ondernemend gedrag uit van werknemers dan beleid dat gebaseerd is op vertrouwen (sturen op 'commitment'). De Taskforce Sociale Innovatie (2005) benoemt ruimte voor ontplooiing van talent, minder regels en nieuwe verhoudingen in de arbeidsrelatie als belangrijke randvoorwaarden voor het vergroten van sociale innovatie. Deze aspecten komen tot uiting in de vernieuwde vormgeving van de arbeidsrelatie, HR-beleid en leiderschap. Bij dat leiderschap is een andere relatie belangrijk: niet hiërarchisch en directief, maar een relatie gestoeld op samenwerking, communicatie en dialoog, waardoor vertrouwen kan groeien.

In dit boek veronderstellen we dat organisaties met vertrouwenversterkend HR-beleid en leiderschapsstijl er voor zorgen dat medewerkers door dialoog en vertrouwen, meer zelfmanagend gedrag vertonen. Dat zal vervolgens leiden tot meer innovatief gedrag en meer productiviteit van werknemers en een hogere werknemerstevredenheid. Een belangrijke factor die het zelfmanagend gedrag van werknemers kan vergroten is vertrouwen. We zien vertrouwen als een belangrijke voorwaarde, willen vernieuwende HR-praktijken en leiderschap het beoogde effect bereiken. Werkgevers moeten erop kunnen vertrouwen dat werknemers zich optimaal inspannen voor de organisatie, werknemers moeten erop kunnen vertrouwen dat hun werkgever investeert in hun competenties (vertrouwen op het verticale niveau van medewerkers versus hun werkgever, het niveau van de arbeidsrelatie). Daarnaast is vertrouwen nodig van collega's onderling en collega's versus de directe leidinggevende (op het horizontale niveau, het niveau van de samenwerkingsrelatie). Tot slot hebben medewerkers zelfvertrouwen nodig: vertrouwen in hun eigen competenties om innovatief samen te kunnen werken.

Een tweede veronderstelling in dit onderzoek is daarom dat zelfmanagend gedrag van werknemers toeneemt bij faciliterend HR-beleid en leiderschapsgedrag wanneer er voldoende vertrouwen is in de arbeidsrelatie, de samenwerkingsrelaties en de eigen competenties. De kernvraag van dit project is of zelfmanagement van medewerkers te stimuleren is met behulp van vernieuwende HR-praktijken en leiderschap en door middel van vertrouwen in de werkgever, collega's en leidinggevende, en zichzelf? We noemen dit ook wel 'anders organiseren' omdat het afwijkt van het gangbare en daarom innovatief is, sociaal innovatief.

Doel van het project is na te gaan of en in hoeverre 'management door vertrouwen' (hetzij door HR-beleid of door leiderschapsgedrag) dat stuurt op commitment een positieve invloed heeft op zelfmanagend gedrag. Daarnaast wordt de veronderstelling onderzocht of zelfmanagend gedrag toeneemt naarmate er meer dialoog en vertrouwen is. Tot slot willen we graag weten of zelfmanagement een positief effect heeft op het innovatief gedrag van medewerkers.

Aan dit onderzoek is meegewerkt door vervoersbedrijf de Nederlandse Spoorwegen, snoep-fabrikant Concorp, tabaksfabrikant Niemeyer en een onderdeel van onderzoeksorganisatie TNO. In de ontwikkeling van ideeën en aanpakken is samengewerkt met CNV Bedrijvenbond en bureau A-Advies. Wij willen een ieder hartelijk bedanken voor zijn of haar inbreng.

Het project is uitgevoerd door TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid in samenwerking met TNO Informatie en Communicatie Technologie.

1. Introductie: Dialoog, vertrouwen en innovatief gedrag

De wereld van werk verandert

Er is een bedrijf dat al meer dan 20 jaar zeer succesvol opereert in een bijzonder turbulente marktomgeving op basis van het uitgangspunt dat vertrouwen de ultieme basis is voor een gezonde bedrijfsvoering: medewerkers bepalen zelf hoe ze hun werk doen, met wie ze hun werk doen, wie hen mag managen en soms zelfs hoeveel ze betaald krijgen. Een bedrijf zonder onpersoonlijke regels en procedures en een CEO (chief executive officer, de hoogste baas) die er eer in legt dat hij eigenlijk overbodig is. Ook een bedrijf waarbinnen iedereen in tijden van crisis alle zeilen bijzet om kosten te drukken en desnoods in onderling overleg besluit tot het ontslaan van collega's. Dit bijzondere bedrijf wordt geleid door twee principes: "we zijn een bedrijf" (en het gaat dus om het verwerven en uitvoeren van klantenorders en rekeningen versturen) en "we zijn volwassenen" (en dus spreken we elkaar op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid). Het gaat om de Braziliaanse apparatenbouwer Semco S.A., geleid door, of wellicht beter niet geleid door, of in elk geval anders geleid door de charismatische Ricardo Semler (2009)¹.

Dit schoolvoorbeeld van management op basis van visie en vertrouwen heeft niet of nauwelijks navolging gekregen. In de oratie van Yvonne Burger (2008) over 'menselijkheid in organisaties' komt zij op basis van een peiling in haar eigen netwerk tot de conclusie dat organisaties als deze in Nederland letterlijk op de vingers van een hand zijn te tellen. Nu hangt het aantal natuurlijk af van de gehanteerde criteria, maar het is niet al te risicovol om te stellen dat radicale manieren van anders organiseren niet wijd verspreid zijn. Wel wordt er volop geëxperimenteerd met andere vormgevingen aan de relatie manager – medewerker en de relatie werkgever – werknemer. Momenteel worden deze experimenten vaak aangeduid met de wat diffusie term Sociale Innovatie en eerder met bijvoorbeeld de termen Sociotechniek of Sociocratie. Waar het in de kern om gaat bij deze experimenten is het scheppen van vormen van participatief management, met als summum daarvan Semco als een even lichtend als uniek voorbeeld.

De zoektocht met Semco als lichtend voorbeeld

In dit boek wordt verslag gedaan van een zoektocht naar 'anders organiseren'. Niet op basis van verregaande arbeidsdeling (de erfenis van Taylor) en niet op basis van bureaucratische onpersoonlijke regels (de erfenis van Weber) ter beheersing van arbeidsgedrag, maar op basis van dialoog, visie en vertrouwen. Een innovatieve economie is niet te bouwen op beheersing en standaardisatie als organisatiestrategieën. Maar we weten nog maar weinig

¹ Zie: <http://www.semco.com.br/en/>

hoe het alternatief eruit zou kunnen zien. Taylor en Weber zitten in de genen van zowel managers als medewerkers. Of zoals Semler het zegt: het gaat om Orde of Innovatie!

Op basis van surveys, pilots en casestudies worden de mogelijkheden en blokkades van anders organiseren over het voetlicht gebracht, resulterend in lessen voor hen die mee willen doen aan de zoektocht en tools die daarbij behulpzaam kunnen zijn. De weg is begaanbaar, want anderen gingen u voor, maar nog niet gebaad, want er is geen algemeen recept. Anders organiseren is meer dan anders een zoektocht naar productiever en innovatiever organiseren en werken en naar meer effectieve verhoudingen tussen werkgevers en werknemers en tussen managers en medewerkers. Namelijk managen door het geven vertrouwen, op basis van dialoog, waardoor medewerkers 'zelfmanagend' worden en eerder innovatief gedrag vertonen. Er is eigenlijk sprake van participatief management, zoals bij Semco.

Maar waarom participatief management? Wat is er mis met de dominante manier van werken, organiseren en managen? Is management dan niet per definitie directief? En ook, is er dan niet allang sprake van participatief management, zeker in Nederland waar een opdracht toch altijd als een vraag wordt verpakt?

Het oude schema van Bolweg en Kumpe (1991) schetst voor de afgelopen 50 jaar een ontwikkeling van concurreren op kostprijs (tot jaren 60), concurreren op basis van kwaliteit (jaren 70/80), op basis van flexibiliteit (jaren 80/90) en tenslotte concurreren op basis van innovativiteit (90/heden). En een efficiënte onderneming ziet er anders uit dan een kwaliteitsonderneming en die weer anders dan een flexibele onderneming, en die ook weer anders dan een innovatieve onderneming. Hoewel dit een wel erg grove schematisering is, geldt wel dat de meeste huidige organisaties erg afwijken van die van 50 jaar geleden, en de belangrijkste afwijking is dat momenteel organisaties een beroep doen op en afhankelijk zijn van een veel groter deel van het handelingsrepertoire van hun medewerkers dan vroeger. Volstond vroeger het 'doen wat je doen moet', momenteel is het een minimumeis waarvoor je weinig waardering hoeft te verwachten.

In 50 jaar tijd is het organisatielandschap binnen de Nederlandse economie ingrijpend veranderd: dienstverlenende organisaties voeren nu de boventoon (meer dan driekwart van de nationale toegevoegde waarde en werkgelegenheid) en daarbinnen is de kennisintensieve dienstverlening de grootste stijger. Werk is niet meer wat het geweest is. In termen van Mintzberg (1983) zien we dat het archetype van de industriële periode, de machinebureaucratie en de nadruk op standaardisatie van werkprocessen, allang niet meer leidend is. Standaardisatie van werkprocessen, de erfenis van Taylor, behelst het dusdanig ontleden, vereenvoudigen, opdelen, mechaniseren en automatiseren van arbeidshandelingen dat werk niets anders wordt dan het geprogrammeerd uitvoeren van eenvoudige repetitieve handelingen. In de tijd van industriële massafabricage heeft deze aanpak geleid tot indrukwekkende productiviteitsstijgingen waaraan we ons huidige welvaartsniveau te danken hebben. Het is ook de tijd waarin management een specifieke functie werd: de scheiding van denken en doen. Maar dit recept werkt niet als het gaat om turbulente marktomstandigheden, met concurrentie op prijs, kwaliteit, flexibiliteit en innovativiteit. In dat geval is

juist een integratie van denken en doen nodig. Het besef ontstaat dat de scheiding van managen en uitvoeren dan niet langer houdbaar is, want wie anders dan de feitelijke uitvoerder van het werk is in staat het werk te optimaliseren? In deze tijd is iedere medewerker ook manager, tenminste van zijn eigen werk, zijn project, zijn loopbaan. Dat wordt bedoeld met participatief management: managen is veel te belangrijk om aan managers over te laten.

Het alternatief voor de machine-bureaucratie heeft kenmerken van alle alternatieve organisatieconfiguraties die Mintzberg (1983) beschrijft: de professionele bureaucratie met standaardisatie van/sturing op input (opleidingsvereisten), de divisionele structuur met standaardisatie van/sturing op output, de adhocratie zonder standaardisatie en onderlinge afstemming en de eenvoudige structuur met sturing op basis van direct toezicht. In alle gevallen wordt de mens met al zijn beperkingen en mogelijkheden weer onderdeel van de vergelijking in tegenstelling tot de machine-bureaucratie waar juist alle energie was gericht op het mensonafhankelijk maken van productieprocessen.

In deze nieuwe economische realiteit is participatie geen wenselijkheid maar een harde noodzaak. Momenteel worstelen we met de grilligheid van de overgang van industriële vormen en wetten naar kennisintensieve vormen en wetten. Een worsteling met vallen en opstaan, twee stappen vooruit en vaak ook weer twee achteruit. Het is zelfs moeilijk de oude- en de nieuwe managementstijl van de juiste titels te voorzien: sturing op basis van regels, standaardisatie en hiërarchie versus sturing op basis van vertrouwen, maatwerk en dialoog? Kern lijkt te zijn dat beheersing van de bedrijfsvoering door middel van de beheersing van arbeidsgedrag moet worden vervangen door beheersing van de bedrijfsvoering op basis van vertrouwen en betrokkenheid.

De verandering gaat verder dan puur het reageren op de eisen die afzetmarkten en organisatie stellen. Ook medewerkers stellen andere eisen dan 50 jaar geleden. En ook hier wordt het standaardpatroon van werken ondermijnd, zowel als gevolg van individuele voorkeuren en de noodzaak of wenselijkheid van flex- en deeltijdwerk, vaak in relatie tot aanspraken uit het privédoel. Er is een keur aan verschillende arbeidsrelaties en -patronen ontstaan, soms gekozen, soms gedwongen, die alle afbreuk doen aan het standaard-werkpatroon (Huiskamp, 2003; Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudswaard, 2007). De enorme toename van zzp-ers (zelfstandigen zonder personeel) heeft zelfs de dominantie van het arbeidscontract op de arbeidsmarkt ter discussie gesteld. De industriële standaardsamenleving lijkt voor goed voorbij.

Genoemde ontwikkelingen worden vaak samengevat met de term sociale innovatie. Dit impliceert onder meer het scheppen van ruimte voor meer menselijkheid in organisaties. Nu het niet meer voldoende is dat medewerkers doen wat ze minimaal moeten doen, als waren ze onderdelen van een machine, is het de vraag wat mensen maximaal kunnen doen, hoe het menselijke potentieel ten volle benut kan worden ter verbetering van het presteren van organisaties en hun eigen ontwikkeling. Sociale innovatie zal ten langen leste leiden tot andere medewerkers en tot andere organisaties. Immers, een belangrijke bron van span-

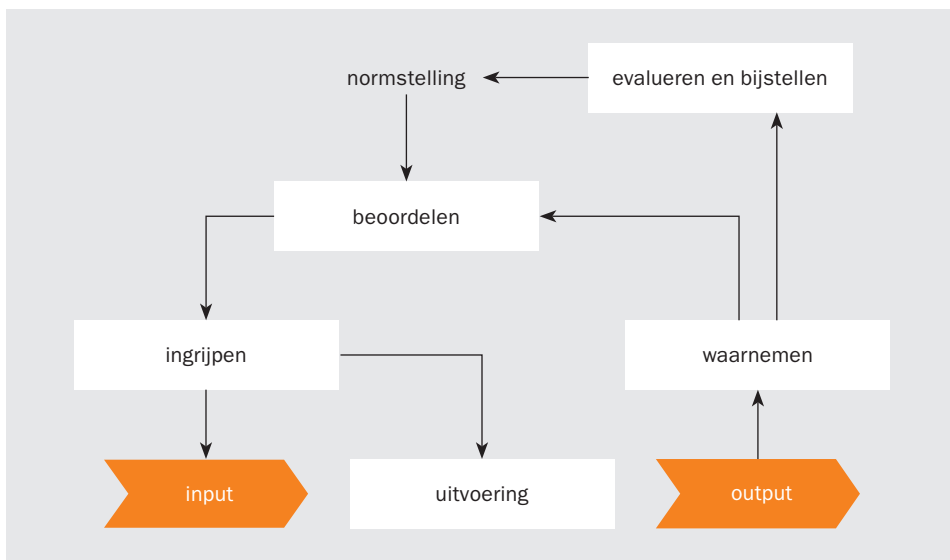
ning in de moderne samenleving is de rol van mensen als volmondig burger en de rol als ondergeschikte werknemer. Het blijft onthutsend dat de vanzelfsprekendheid van democratie in het ene domein samengaat met de vanzelfsprekendheid van hiërarchie in het andere. We zouden de andere stijl van organiseren ook ‘democratisch’ management kunnen noemen en zo de nadruk leggen op de gelijkwaardigheidsaspecten of er zouden het ‘natuurlijk organiseren’ kunnen noemen en zo de nadruk leggen op de benutting van de verschillen tussen mensen in termen van mogelijkheden en ambities. Al met al gaat het om op een nieuwe manier met elkaar omgaan in de arbeidsorganisatie, hetgeen we duiden met nieuwe HR-praktijken en nieuwe vormen van leiderschap en management. Omdat dit vooral tot uitdrukking komt in de menselijke interacties, ligt er een accent op arbeidsrelaties, zowel formeel (arbeidsjuridisch contract) als informeel (psychologisch contract).

De Semco casus

Semco lessen

In dit eerste hoofdstuk willen we de Semco casus benutten om meer zicht te krijgen op de vraag hoe een werkelijk duurzaam innovatief bedrijf eruit zou kunnen zien. Zijn uit deze casus algemene voorwaarden voor succes te destilleren of is het voorbeeld te exotisch? Voor een goed begrip van Semco is van belang om te weten dat Semler zich oriënteert op, zich meet met, en zich tenslotte sterk afzet tegen het Amerikaanse of beter het Angelsaksische managementmodel. Ook voor ons, Rijnlanders, is dat van belang omdat het laatste decennium het Angelsaksische model bijzonder invloedrijk is geweest in onze contreien (zeker bij grote, internationaal opererende bedrijven) en pas in de recente kredietcrisis weer omstreden is geworden.

We bespreken de opmerkelijke ontwikkelingen bij Semco aan de hand van onderstaand model van de organisatorische regelkring. Elke doelgerichte activiteit, ook werk, een arbeidsproces of een gehele organisaties, is af te beelden als een regelkring.



Figuur 1.1 Regelkring

Werken is het voortdurend doorlopen van deze kring: het uitvoeren van een activiteit, het vervolgens waarnemen van het resultaat daarvan, het vergelijken van het resultaat met een norm (beoordelen) en, indien het resultaat niet voldoet aan de norm, het plegen van een ingreep en dus het veranderen van de uitvoerende activiteit. Bij het herhaald doorlopen van deze kring ontstaat inzicht in het gedrag van het bestuurd systeem en op basis daarvan is het mogelijk steeds beter dusdanig in te grijpen dat het resultaat aan de normen voldoet. Dit leerproces kan alleen functioneren als regelkringen gesloten, kort en geïntegreerd zijn:

- gesloten: uitvoeren, waarnemen, beoordelen en ingrijpen bijeen;
- kort: in tijd en plaats dicht bij elkaar;
- geïntegreerd: alle aspecten van het regelen (bijvoorbeeld, kosten, kwaliteit, flexibiliteit) dienen bijeen te worden genomen.

Iedereen die heeft leren fietsen weet wat het gevolg is van een niet-gesloten, lange en/of niet-geïntegreerde regelkring: vallen.

De figuur geeft nog een tweede kring weer, de zogeheten evaluerende regelkring. Deze treedt in werking als het herhaaldelijk niet lukt het resultaat aan de normen te laten voldoen of als de doelen worden aangescherpt. In dat geval dienen de normen te worden aangepast, wat ook kan inhouden dat andere ingreepmogelijkheden moeten worden ontsloten of dat de uitvoering structureel moet worden aangepast. Een ‘echte’ professional (Maister, 2000) en een ‘echte’ vakman (Sennett, 2008) is voortdurend bezig de doelen aan te scherpen en te werken aan hogere normen. Een professional of een vakman is iemand die het (steeds) beter wil doen.

De regelkring is een zogeheten functioneel model in de zin dat het de functies benoemt die vervuld moeten worden voor effectief werkgedrag, maar het model zegt nog niets over wie wat doet en ook niets over de complexiteit van de configuratie aan regelkringen die elke organisatie heeft. Zo is bij een eenmanszaak de regelkring volledig in een hand, terwijl bij een groot bedrijf bijna altijd sprake is van vele deels gekoppelde, gestapelde en over veel personen versnipperde regelkringen. Het is juist deze concretisering van de algemene regelkring in een specifieke organisatie die bepaalt in hoeverre onze kernbegrippen dialoog, vertrouwen en innovatief gedrag tot uiting kunnen komen. Dat willen we aantonen door het model toe te passen op Semco.

Waar zijn wij mee bezig?

Semco is de uitkomst van een decennialang experiment met 'anders organiseren'. Toen Semler het bedrijf overnam van zijn vader was het een paternalistisch-directief geleid bedrijf in zwaar weer. In eerste instantie volgde en gebruikte hij alle geijkte management-methoden en verbeteraanpakken, maar na een paar jaar moest hij constateren dat er een malaisestemming heerst in het hele bedrijf, lusteloosheid en een gebrek aan enthousiasme. Alle prachtige verbeteraanpakken, van ideeënbussen, managementtrainingen tot kwaliteitscirkels, vielen na de beginperiode weer stil. Het leek wel of het niemand iets kan schelen, verzuchtte hij. Dat is natuurlijk dodelijk voor een bedrijf dat innovatief moet opereren om te overleven.

Deze lusteloosheid, het ontbreken van echte betrokkenheid bij het werk en bij het bedrijf, puur doen wat je moet doen, werk als het uitvoeren van taken waarvan de functie buiten beeld is verdwenen, als 'going through the motions' is geen zeldzaamheid en kenmerkt een groot deel van het werk in onze organisaties.

Dit 'lusteloze' gedrag is de uitkomst van de vicieuze cirkel van de bureaucratie: ongewenst gedrag wordt gepareerd door meer beheersing, meer planning en control, meer regels, die op hun beurt leiden tot meer ongewenst gedrag etc., etc. Semler ziet deze vicieuze cirkel waarbij beheersingsproblemen leiden tot meer beheersingsmaatregelen die leiden tot meer beheersingsproblemen, zich voor zijn ogen voltrekken en constateert dat per saldo in het gehele traject de beheersbaarheid van het bedrijf afneemt: medewerkers en managers gaan zich steeds meer gedragen als procedurevolgers en steeds minder als mensen die naar bevind van zaken verstandig handelen. Medewerkers verrichten taken waarvan zij de functie niet kunnen overzien en managers nemen beslissingen waarvan zij de consequenties niet kunnen overzien.

Maar is beheersbaarheid te realiseren zonder alles te tellen, alles te controleren, zonder iedereen regels op te leggen, zonder al die cijfers en procedures? Is het niet mogelijk om op een eenvoudiger en natuurlijker manier te organiseren? Semlers antwoord is: laten we elkaar als volwassenen gaan behandelen. Een simpele stelregel met vergaande gevolgen. Hij schaft alle controles en voorschriften rond aanwezigheid, declaraties, kleding, parkeerplekken, kleding, visitekaartjes af: alle uiterlijk vertoon en alle vormen van directe gedragssturing. Het afschaffen van al deze regeltjes schept ruimte voor het zelf nadenken. Voor dat nadenken stelt hij personeelscommissies in binnen de bedrijfsonderdelen die zich na ver-

loop van tijd met alles gaan bemoeien, ook met wat tot dan toe typische managementverantwoordelijkheden waren zoals productieniveaus en assortimentswijzigingen. “Waarom doen we dat zo?”, “Wat kost het?”, en “Wat levert het op?” waren de steeds terugkomende vragen. Langzaam maar zeker komen medewerkers en managers aan dezelfde tafel te zitten om oplossingen te bedenken voor bedrijfsproblemen en verschuift de balans tussen de voorheen (deels schijnbaar) machtigen en de voorheen (ook deels schijnbaar) machtelozen. En naarmate de personeelscommissies meer invloed krijgen, neemt ook de betrokkenheid en dus de verantwoordelijkheid van medewerkers voor het bedrijf toe. (Sommige) managers en (sommige) medewerkers denken nu samen na over de vraag hoe het werk beter georganiseerd zou kunnen worden.

Van: taak met regels

Naar: taak met een functie

Wat denk je er zelf van?

De hardliners en de softies voeren in deze fase verhitte debatten en de kloof tussen gelovigen in tucht en orde enerzijds en gelovigen in betrokkenheid anderzijds bleek onoverbrugbaar. Semler had gezien dat meer beheersing, meer controlesystemen, meer orde en meer tucht niet werken en kiest uiteindelijk voor betrokkenheid: mensen zijn volwassenen en moeten worden vertrouwd. Een compromis tussen beide is onmogelijk, zo stelt hij. Maar hoe laat je gezond verstand tot zijn recht komen in een complexe hiërarchische organisatie? Semler kiest voor een tangbeweging: top-down gezond verstand en bottom-up gezond verstand.

Wat mag wel en wat mag niet en hoe kan ik mijn plannen gerealiseerd krijgen? Wie moet en mag toestemming geven? Om deze vragen draait het in elke hiërarchie en het leidt altijd tot ‘escalatie van de besluitvorming’ naar hogerliggende niveaus. Maar wat nu als het hogerliggende niveau geen besluiten wil nemen? Wat als voorstellen en vragen gewoon op tafel komen en beargumenteerd moeten worden en als zondig een stemming de doorslag geeft? Semler stelt een wekelijkse vergadering in volgens dit stramien en al snel namen de ‘guerrillaoorlogen’ om opslag, een nieuwe medewerker, een investering of meer beslissingsbevoegdheid sterk af. Na verloop van tijd werd de agenda ook steeds korter: men nam zelf beslissingen en alleen bij twijfel kwam het onderwerp nog op de agenda. Een omdat managers deze aanpak ook gingen toepassen op het niveau onder hen verspreidde de ‘gezond verstand’ aanpak zich snel door het bedrijf. Blijkbaar ging het om argumenten (functionele motieven) en niet om posities (disfunctionele macht). Deze aanpak schiep de ruimte om problemen daar op te lossen waar ze feitelijk ontstonden.

Ook op de werkvloer ontstond ruimte. De personeelscommissies gingen zich bemoeien met de logistiek, met aanpassingen in producten, met het ontmantelen en hergroeperen van assemblagelijnen, met marketing en eigenlijk met alles, uiteindelijk leidend tot prestatie-scoreborden en afdelingen die alle moeite deden om de gezamenlijk afgesproken productie-

targets te halen. In dit bottom-up proces was geen toestemming van boven nodig om dingen aan te pakken, stonden er geen beloningen tegenover en was iedereen vrij er aan mee te doen of niet.

Van: van taak met een functie

Naar: continu verbeteren

Dit proces van top-down en bottom-up gezond verstand leidt tot feitelijke betrokkenheid van medewerkers bij de context waarbinnen zij werken. Managers komen in een merkwaardige positie: niet meer beslissingen nemen, maar ervoor zorgen dat beslissingen worden genomen. Gezamenlijk runnen zij het bedrijf.

Middenkader in de tang

Het laat zich voorspellen dat niet iedere manager dit proces gelaten onderging. 'Ik heb geen bevoegdheden meer', en 'ik kan niet eens nagaan of mijn mensen op tijd komen', en 'hoe kan ik nu mijn target halen als ik het niet meer voor het zeggen heb?' waren veelvoorkomende geluiden, vooral onder het middenkader. Zij eisten duidelijkheid! Dit middenkader is vaak cruciaal bij organisatieverandering, zij kunnen het maken of breken, en vaak is het een conservatieve groep die zich met veel moeite boven de werkvloer heeft verheven. Juist zij hebben veel status en macht te verliezen.

Het middenkader heeft vaak een hang naar regels, orde en stabiliteit die zich slecht verhoudt tot de noodzaak van innovatie. Volgens Semler is het verlangen naar regels en de noodzaak van innovatie onverenigbaar: het is orde of vooruitgang (innovatie). Semler probeert aan de vragen van managers tegemoet te komen door een nieuw en uitgekleed handboek van regels en procedures te beloven, maar het liep steeds vast in een moeras van details en tegenstrijdigheden. Het handboek is er nooit gekomen.

Managers moeten voordurend beslissen over wie wel en wie niet en waarom. Auto van de zaak? Diensttelefoon? Eerder naar huis? Reis- en verblijfskosten? Het lijkt efficiënt hiervoor regels te ontwikkelen, maar dan kun je niet meer op maat beslissen, tenzij...ook daarvoor een regel wordt gemaakt. Ook dit proces van het vervatten van uitzonderingen in regels behoort tot de vicieuze cirkel van de bureaucratie. Hoe zou je beslissen als het voor jezelf was? Dan zou je afhankelijk van de situatie gemakkelijk komen tot de optimale beslissing. Voorwaarde is wel dat beslissingen openbaar zijn en desgewenst gevraagd kan worden naar goede redenen.

Regels staan op gespannen voet met gezond verstand en met het elkaar behandelen als volwassenen: ze beperken de mogelijkheden om naar bevind van zaken te handelen en staan dynamiek in de weg. 'Haal diep adem, vat moed en haal het handboek door de versnipperaar, pagina voor pagina' zegt Semler.

Kan het niet eenvoudiger?

Er is al veel gebeurd binnen Semco, maar de ingewikkelde structuur van functionele afdelingen en toch flink wat hiërarchische lagen bestaat nog steeds. Het bedrijf staat nog bol van conflicten, misverstanden, verstoringen en vertragingen als gevolg van deze scheidslijnen, lagen en kokers. Na een langdurig debat over de voor- en nadelen van een dergelijke zogeheten functionele organisatie en na het experimenteren met matrixstructuren wordt uiteindelijk, overigens na een bezoek aan het Zweedse Volvo, gekozen voor het opdelen van het bedrijf in autonome eenheden die ook wel cellen of stromen worden genoemd. Het basisprincipe is dat klantenorders zoveel als mogelijk binnen een eenheid afgehandeld moeten worden en ook dat stafafdelingen ondersteunend zijn aan het primaire proces. Ook vanaf de werkvloer komen initiatieven die in het verlengde hiervan liggen: de vorming van productiegroepen die elk een afgerond deel van de totale order voor hun rekening nemen, ook wel hele taakgroepen genoemd.

Ondanks het feit dat op voorhand duidelijk was dat deze ingreep allerlei schaal- en kosten-nadelen had, bleek de winst aan flexibiliteit, dynamiek en resultaatgerichtheid toch veel groter. De aanpak was een groot succes waarbij verdubbelingen van de productiviteit en halveringen van doorlooptijden geen uitzondering waren.

Van: continu verbeteren

Naar: zelfmanagement binnen autonome eenheden

De complexe kluwen van regelkringen was hiermee grotendeels ontward. Per productiecel en per eenheid waren de regelkringen gesloten en op elk niveau en voor iedereen werd inzichtelijk hoe geoptimaliseerd kon worden vanuit het perspectief van de klant. Schaalvoordelen worden opgeofferd voor focusvoordelen en Semco's participatief management krijgt vaste vorm. Beslissen, genieten en betalen waren bijeengebracht in eenheden op menselijke maat.

De ronde piramide

Maar nog steeds werd er teveel gepraat en gingen dingen niet snel genoeg. Nog steeds teveel bazen en nog steeds teveel bureaucratie. De crux is volgens Semler de piramide van de hiërarchie: het kent maar een route voor iedereen die wat wil, omhoog. In veel organisaties wordt de hiërarchie zelfs verlengd om maar voldoende loopbaankansen te scheppen. Organisaties zitten zo vol met disfunctionele functies. Waarom de piramide niet vervangen door iets dat beweeglijker is? Een cirkel bijvoorbeeld.

Semler ziet een bedrijfsbesturing bestaande uit drie cirkels en verder driehoeken. De kleinste cirkel bestaat uit vijf raadsmanen en richt zich op de bedrijfsstrategie, de tweede cirkel bestaat uit de leiders van de bedrijfseenheden en de derde omvat allen. Binnen de buitenste cirkel zijn er driehoeken; de coördinatoren. Verder niets.

De piramide was nu zo plat en zo breed mogelijk geworden en speelt alleen nog maar de rol van besluitvormingsvehikel en niet meer als bron van statusvolle functies. De coördinatoren

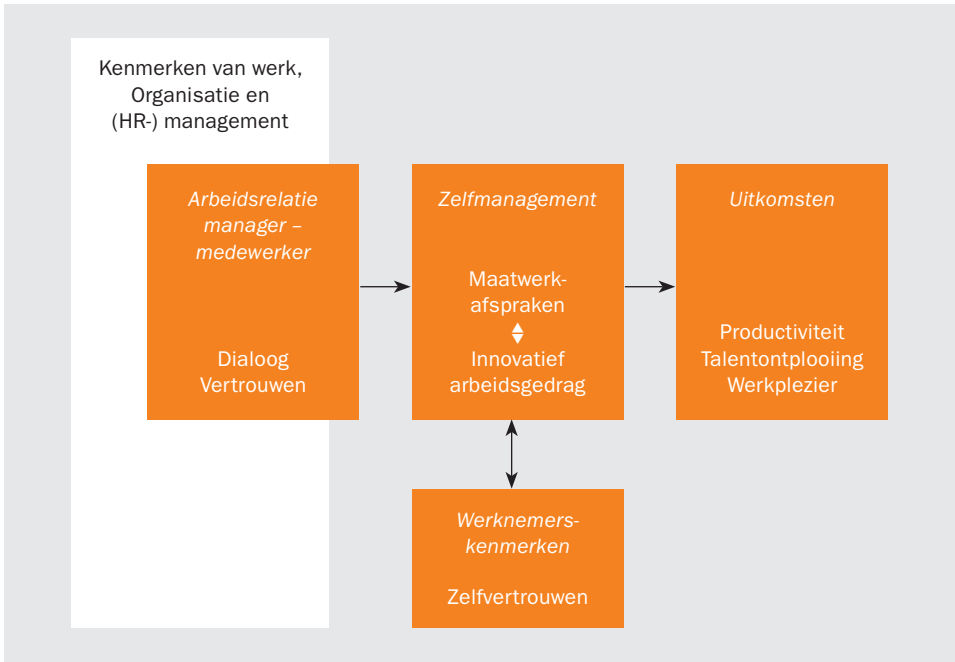
zijn de ruggengraat van het bedrijf, zij kunnen vrijelijk door de cirkel bewegen en nieuwe klussen oppakken. Ook kunnen ze gewoon weer medewerker worden, want aan de functie zijn geen bijzondere beloningen of statussen gekoppeld. Een ieder wordt beloond naargelang zijn bijdrage en beloningsverschillen tussen medewerkers zijn groot, maar niet functiegebonden. Weg posities, weg macht, titels, symbolen en privileges en weg functies. Wat overblijft, is een vrijwel pure meritocratie.

De harde kant van zacht

Wie denkt dat bij Semco sprake is van een grote familie waarbinnen iedereen voor iedereen zorgt, komt bedrogen uit. Zo is de beloningscalculi waarbij uitgelegd moet worden wat een ieder bijdraagt bikkelhard. Ook aanname- en ontslagprocedures, en het benoemen van coördinatoren gebeurt door de groep zelf en reken maar dat daar kritisch geoordeeld wordt. Ook de verre gaande transparantie binnen het bedrijf, in het bijzonder de financiële transparantie maakt dat alles beargumenteerd moet kunnen worden. En, 'last but not least', dat de transparantie van het werken binnen een structuur waarbij de relaties tussen beslissen, genieten en betalen zo duidelijk mogelijk is. Al met al lijken Semco medewerkers meer op ondernemers dan op werknemers; binnen Semco hanteert men dan ook geen vaste arbeidscontracten. Het principe 'wij zijn een bedrijf' staat op hetzelfde niveau als het principe 'wij zijn volwassenen'. Het Semco-verhaal is alleen te begrijpen door beide kanten van de medaille in de verklaring te betrekken.

Ons kernmodel: management door vertrouwen

In de afgelopen jaren heeft TNO onderzoek gedaan naar de bevorderende en belemmerende factoren voor het noodzakelijke proactieve of innovatieve arbeidsgedrag. Onderstaand is de kern van het onderzoeksmodel 'Management door Vertrouwen' weergegeven (figuur 1.2). De basisveronderstelling is dat de vergroting van zelfmanagement in de vorm van maatwerkafspraken tussen leidinggevende en medewerker en innovatiever gedrag leidt tot betere uitkomsten voor zowel organisatie (productiviteit bijvoorbeeld) als medewerker (talentontplooiing bijvoorbeeld). Vergroting van zelfmanagement komt niet uit de lucht vallen maar krijgt vorm in de relatie tussen leidinggevende en medewerker, immers zij maken de afspraken waarmee en waarbinnen zelfsturing vorm kunnen krijgen. Deze relatie kan dan niet eenzijdig directief zijn, maar heeft de vorm van een dialoog waarin leidinggevende en medewerker op basis van een gewenste en gedeelde einduitkomst of visie komen tot maatwerkafspraken over arbeidsvoorwaardelijke (bijvoorbeeld arbeidstijden) en arbeidsinhoudelijke aspecten van het werk (bijvoorbeeld prestaties): de maatwerk-arbeidsrelatie. Een dergelijke dialoog kan zich alleen duurzaam ontwikkelen als er voldoende vertrouwen bestaat tussen leidinggevende en medewerker en er gesproken kan worden over gedeelde waarden en gezamenlijke ambities. De mate waarin dit vertrouwen kan ontstaan, is afhankelijk van de aard en organisatie van het werk en van het vigerende HR beleid.



Figuur 1.2 Algemeen model ‘Management door Vertrouwen’

Het verhaal van Semco en dit model staan natuurlijk niet los van elkaar, al geldt wel dat het model een wat bloedeloze en statische afbeelding is van de praktijk. Semler begint aan de rechterkant van het model: *“Waar zijn we mee bezig?”*. Hij verwondert zich over de futloosheid van zijn managers en medewerkers, over het ontbreken van plezier in het werk en over het ontbreken van de drive er iets van te maken en ziet dat dit op gespannen voet staat met de uitdagingen waar het bedrijf voor staat. *“Wat denk je er zelf van?”* is de eerste stap richting zelfmanagement. Een verwarrende stap die de verschillen in visie, verschillen in belangen en verschillen in prestaties ter discussie stelt. Een vraag ook die, mits serieus genomen, leidt tot daadwerkelijke veranderingen en tot het blootleggen van onproductieve bedrijfsinterne verhoudingen. In deze fase neemt het vertrouwen van medewerkers zienderogen toe, maar vooral voor het middenkader is het ook een periode van grote onzekerheid en soms heimwee naar de tijd toen alles nog helder was. *“Kan het niet eenvoudiger?”* is de aftrap voor wederkerige relaties tussen leidinggevend en medewerkers waarbij acties meer en meer worden geleid door slechts twee basisvragen: wat is goed voor de organisatie? En: hoe willen we uiteindelijk met elkaar omgaan? Het leidt tot een no-nonsense benadering van organiseren (Wij zijn een bedrijf) en tot no-nonsense onderlinge verhoudingen (Wij zijn volwassenen). De relatie tussen leidinggevend en medewerkers wordt daarbij verregaand ontdaan van de reguliere hiërarchische/directieve cultuur: wie het weet krijgt het voor het zeggen.

De contextkenmerken (aard van het werk, organisatieinrichting, personeelsbeleid) vormen enerzijds het decor voor de veranderingen, maar worden zelf uiteindelijk ook diepgaand erdoor beïnvloed. Wat bij het veranderingsproces van Semco vooral opvalt is dat de dynamiek van en de relaties tussen veranderingen nauwelijks in een model zijn te vangen: een complexe kluwen van beïnvloeding over en weer, experimenteren, vallen en opstaan, maar wel vanuit een heldere visie.

Het laat de dynamiek zien van taakgericht werk geleid door regels naar de meest vergaande vorm van zelfmanagement. De transformatie van een complexe organisatie met eenvoudig werk naar een eenvoudige organisatie met complex werk. De dynamiek van Semco laat zien wat er zoal komt kijken als je wilt managen op basis van vertrouwen. Het laat ook zien dat vertrouwen een proces is en geen toestand, het vergt het omverschoppen van heel veel heilige huisjes en niet alleen bij managers maar ook bij medewerkers. Tussen blind vertrouwen en wantrouwen, die vaak wel een toestand aangeven, staat het proces van het scheppen van Smart Trust (Covey, 2006), met alle zachte en harde kanten van dien. Semco kent ook weinig rechtstreekse vertrouweninterventies, het blijft gaan om de klus die geklaard moet worden. Verder laat de casus zien dat ons kernmodel een nogal statische weergave is van de rol van vertrouwen en innovatief arbeidsgedrag: het gaat feitelijk om een dynamische interactie in de loop der tijd, waarbij de causale richting alle kanten kan opgaan: het is een interdependent proces van actoren die elkaar over en weer beïnvloeden in hun doen en laten (Stacey, 2007).

Het beschreven veranderingsproces bij Semco is een opmerkelijke mengeling van organisatieontwikkeling en organisatieherontwerp. De twee basisprincipes blijven in het gehele traject overeind, sterker nog, deze vormen de maat bij elke ingreep, maar zonder dat sprake is van een 'grand design'. Wat Semler doet is het steeds weer scheppen van problemen waarvoor anderen de oplossing moeten vinden. 'Managers moeten niet managen, maar ervoor zorgen dat er gemanaged wordt' vormt een krachtig mechanisme om de gewenste veranderingen te realiseren. In dat proces dat veel discussie en conflicten oproept, ontstaat vertrouwen en naarmate het vordert ook zelfvertrouwen. En naarmate de principes zich verspreiden, ontstaat ook ruimte voor zelfmanagement zowel bij de arbeidsrelatie als bij de arbeidsinhoud. Een bijzondere rol wordt daarbij ingenomen door transparantie, vooral financiële transparantie en dat is begrijpelijk omdat intransparantie – 'dubbele boodschappen' in stand houden (Argyris, 2004) – een belangrijke voedingsbodem is voor wantrouwen. Dit veranderingsproces bij Semco staat mijlen ver af van de dominante veranderpraktijk binnen de meeste bedrijven: eenmalig, hypegedreven, pragmatisch, reactief in plaats van proactief, en vooral geen duurzaam antwoord op de vraag 'Hoe willen wij managen en hoe willen wij werken'.

Hard en zacht. De Semco casus suggereert dat management op basis van vertrouwen uiteindelijk leidt tot de transformatie van werknemer tot ondernemer. Dit idee zou wel eens een groter obstakel kunnen zijn voor managers en medewerkers dan juist de softe kant van de

zaak. Of zoals Nelson Mandela al zei: Mensen zijn niet bang voor hun zwakte, maar voor hun kracht. Het is ook een zaak van verantwoordelijkheid nemen en krijgen en dat is al snel moeilijker dan het je neerleggen bij de bestaande verhoudingen. Hoe dan ook, bij Semco is zowel het bedrijf als de medewerker sterker geworden, maar het heeft niet alleen geleid tot ontwikkeling maar ook tot selectie. 'Exit' en 'voice' zijn de enige mogelijkheden bij Semco; 'compliance' in de vorm van je er maar bij neerleggen bestaat niet; 'loyalty' wel (Hirschman, 1970). Een organisatie kiest in deze zin ook zijn medewerkers evenals medewerkers hun bedrijf kiezen. Ook hierin ligt een belangrijk obstakel voor 'anders organiseren' besloten in een Nederlands arbeidsbestel waar 'compliance' de boventoon voert. Vandaar het oer-Hollandse gezegde: elk bedrijf krijgt de managers en medewerkers die zij verdient.

De relaties tussen dialoog, vertrouwen, zelfmanagement en innovatief gedrag zijn derhalve ingewikkelder, bedrijfsspecifieker en paradoxaler dan ons model suggereert. Wat bijvoorbeeld te denken van de dominante invloed van Semler (grootaandeelhouder en directeur) als opvoeder boven de volwassenen? Semler is het schoolvoorbeeld van de charismatische leider. Stel dat hij er niet zou zijn geweest of zou vertrekken? Hoe dan ook, Semco blijft een voorbeeld dat aan het denken zet en dat kan inspireren, dat ons helpt onze realiteitszin te overstijgen door mogelijkhedenzin. Zo kan het blijikbaar ook.

Maar voor de overgrote meerderheid van organisaties en medewerkers is het nog lang geen gemeengoed; is sprake van een beperkte dialoog, van vertrouwen onder voorbehoud, van maatwerk binnen regels, van innovatief gedrag zolang het maar binnen de kaders valt. In het volgende hoofdstuk richten we ons op deze bedrijven en instellingen, ook uw bedrijf, ook ons bedrijf.

Inhoud van dit boek: onderzoek-, interventie- en leerproject

Het TNO-project was zowel een onderzoek- als een interventieproject en, maar omdat er veel verrassingen waren uiteindelijk toch vooral een leerproject.

In het tweede hoofdstuk wordt verslag gedaan van diverse deelonderzoeken onder een dwarsdoorsnede van de beroepsbevolking dat zich concentreert op de relaties tussen werkenmerken en innovatief gedrag waarbij de vertrouwensrelatie tussen leidinggevende en medewerker centraal staat. In hetzelfde kader worden ook de resultaten van interventies over het managen met vertrouwen bij pilotbedrijven besproken.

De uitkomsten van dit onderzoek en de reflectie daarop hebben geleid tot een casestudie-onderzoek waarvan in hoofdstuk 3 verslag wordt gedaan. Een van de ervaringen was namelijk dat vertrouwensinterventies maar moeilijk beklijven binnen organisaties: het is gemakkelijk om zaken in beweging te krijgen en energie vrij te maken, maar het blijkt uiterst moeilijk om beweging en energie vast te houden. Deze ervaring – het gebrek aan duurzaam innoveren – zien we ook binnen de vele initiatieven en interventies rondom Sociale Innovatie en eigenlijk bij organisatieverandering in het algemeen. In het derde hoofdstuk richten we ons dan ook op de vraag welke kenmerken bepalend zijn voor blijvend of zo men

wil duurzaam innovatief gedrag. We kijken dan vooral naar kenmerken van vertrouwen, dialoog en samenwerking.

In hoofdstuk vier wordt gereflecteerd op de onderzoeksuitkomsten en in hoofdstuk 5 ten slotte wordt de toolbox van enkele 'vertrouwenwekkende' interventies gepresenteerd.

Dit boek is bestemd voor allen die denken dat werken en organiseren anders kan, die zich mateloos ergeren aan de grote en kleine onvolkomenheden van de dagelijkse praktijk, die willen dat het sneller en beter moet gaan en weten dat het gaat om Orde of Innovatie. Managers en medewerkers die weten dat managen veel te belangrijk is om aan managers over te laten. Managers en medewerkers die even ontevreden als betrokken zijn, want zij zullen het moeten doen. Dit boek hoopt u daarbij te helpen.

2. Empirie: Speelruimte voor zelfmanagement en de rol van vertrouwen

Introductie

Om duurzaam te kunnen concurreren is innovatie cruciaal voor Nederlandse bedrijven. Om tot de benodigde innovaties in producten en markten te komen, is niet alleen technologische innovatie, maar ook sociale innovatie belangrijk. Sociale innovatie omvat vernieuwingen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent (Taskforce Sociale Innovatie, 2005). De Taskforce Sociale Innovatie benoemt nieuwe verhoudingen in de arbeidsrelatie als een belangrijke randvoorwaarde voor het vergroten van sociale innovatie. In nieuwe arbeidsrelaties staan niet de regels en rechten van medewerkers centraal, maar juist wederzijds vertrouwen en betrokkenheid van medewerkers en werkgevers. Zulke relaties bieden ruimte aan ondernemingszin, creativiteit en innovatie. Daarnaast is het van belang dat medewerkers deze ruimte benutten.

Als werkgevers *ruimte bieden* voor ondernemend en innoverend vermogen, kunnen werknemers deze *ruimte benutten*. Concreet betekent dit dat werknemers gedrag vertonen waarbij zij – gebruik makend van de speelruimte en het vertrouwen dat zij van de organisatie krijgen – optimaal presteren en innoveren. Het actief oppakken van speelruimte kunnen we ook wel *zelfmanagend gedrag* van werknemers noemen. Een zelfmanagende werknemer neemt zelf verantwoordelijkheid, initiatief en beslissingen om problemen op te lossen waarin hij/zij zowel rekening houdt met de belangen van de organisatie als met de eigen belangen.

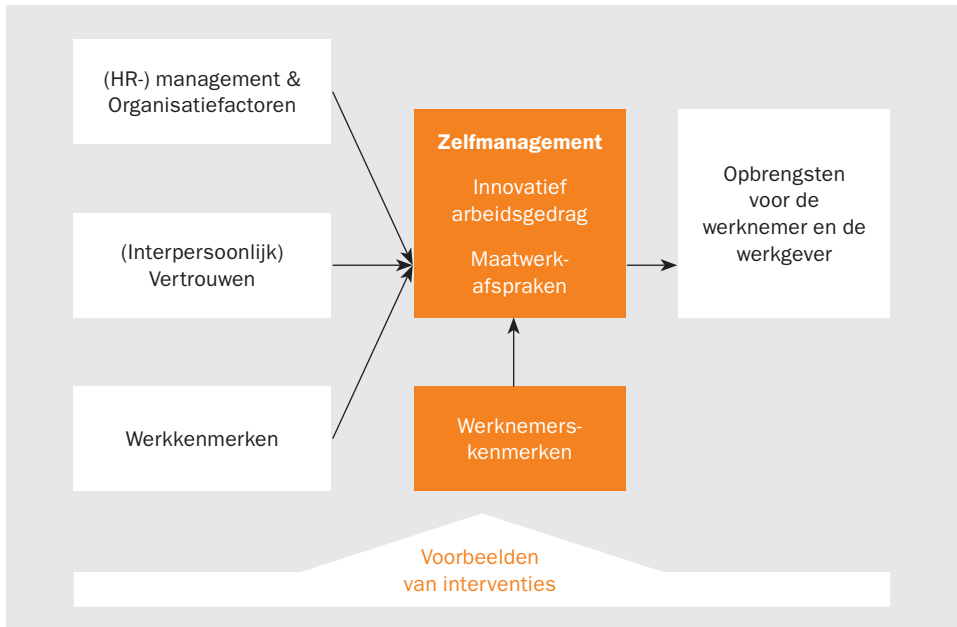
Welke werk- en organisatiefactoren deze speelruimte bieden en welke rol het vertrouwen tussen werkgever en werknemer speelt bij het door werknemers actief benutten van die speelruimte, staat centraal in dit hoofdstuk. Wij zijn gestart met een verkennend onderzoek naar deze onderwerpen en hebben een model (een voorloper van figuur 1.2) en een referentiebestand opgebouwd (Ten Have et al, 2007). Vervolgens hebben we verschillende relaties van dat model onderzocht met vervolgonderzoek. Op basis van deze verschillende onderzoeken en concrete interventies door TNO de afgelopen jaren verricht, biedt dit hoofdstuk antwoord op de volgende vragen:

- Wat is zelfmanagement?
- Welke aspecten van de aansturing van werknemers (HRM) en de organisatie van het werk bieden speelruimte voor zelfmanagement?
- Is het vertrouwen tussen werknemer en werkgever een cruciale voorwaarde voor werknemers om zichzelf te managen en betere werkprestaties te leveren?
- Welk type interventies kunnen bijdragen aan de zelfmanagement van werknemers?
- Welke conclusies kunnen we trekken en welke kanttekeningen zijn er te plaatsen bij het stimuleren van zelfmanagement?

Deze vragen zullen in de komende paragrafen achtereenvolgens worden beantwoord om uiteindelijk de rol van vertrouwen te duiden in het stimuleren van zelfmanagement.

Conceptueel model

Figuur 2.1 vat de bovenstaande vragen schematisch samen (en is een aanpassing van figuur 1.2). Te zien is dat we drie typen determinanten van zelfmanagement door werknemers onderscheiden: (1) management en organisatie factoren, (2) vertrouwen tussen werknemer en leidinggevende en vertrouwen tussen werknemer en collega's, en (3) werkgerelateerde factoren. Verder komen ook persoonlijke kenmerken van de werknemer aan bod. Van zelfmanagement worden verschillende gunstige uitkomsten voor zowel de werkgever als werknemers verwacht. Op basis van de resultaten worden ook concrete interventies besproken, die passen bij de inzichten die zijn opgedaan in het stimuleren van zelfmanagement. De invulling van zelfmanagement komt in de volgende paragraaf aan bod.



Figuur 2.1 Conceptueel model voor dit hoofdstuk

Wat is zelfmanagement?

Zelfmanagement is vanuit de psychologische benadering verwant aan concepten zoals ‘self-determination’ (zelfbepaling) (Burr & Cordery, 2001) en ‘self-efficacy’ (persoonlijke effectiviteit) (Bandura, 1994; Spreitzer, 1995). ‘Self-determination’ is de mate waarin een individu ervaart dat hij of zij keuze heeft in het starten en reguleren van handelingen. ‘Self-efficacy’ is iemands geloof dat hij of zij succesvol een bepaalde handeling of taak uit kan voeren of een bepaald resultaat kan behalen. Beide begrippen komen samen in de volgende definitie van zelfmanagement: het stellen van doelen, besluiten wat te doen en hoe dat gedaan moet worden, en stappen zetten om de discrepantie tussen de huidige en gewenste situatie te verkleinen (Tsui & Ashford, 1994).

In deze visie is een medewerker zelfmanagend wanneer hij/zij optimaal gebruik maakt van de speelruimte die het werk biedt, en eigen initiatief neemt. In de wetenschappelijke literatuur is het nodige geschreven over het onderwerp ‘persoonlijk initiatief’ (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997; Frese & Fay, 2001), wat zoveel betekent als gedrag dat resulteert in een actieve en zelf-startende vervulling van werkdoelen en taken, dat ook volhardt bij het tegenkomen van obstakels. Ook zelfontplooiing, je (kunnen) ontwikkelen op je werk wat betreft kennis, vaardigheden, werkwijze en taken, zien we als een belangrijk aspect van zelfmanagement. Naast een zelfstandige instelling zien we zelfmanagement als het actief nastreven van het eigen- en het organisatiebelang. Hiermee bedoelen we dat medewerkers

oog hebben voor hun persoonlijke doelen en belangen in het werk, alsmede die van de werkgevers. Vooral het nastreven van beider belangen draagt bij aan een actieve houding in het bereiken van goede resultaten voor de werknemer zelf en voor de organisatie. Zelfmanagement van medewerkers impliceert dat werknemers zichzelf aansturen bij het regelen en uitvoeren van hun taken. Zij zijn naast uitvoerder, ook manager van hun eigen functie. Het zelfmanagen van de eigen functie kent verschillende verschijningsvormen. In dit hoofdstuk staan de volgende twee concrete kenmerken van zelfmanagement centraal:

- Maatwerkafspraken (“I-deals”)
- Innovatief werkgedrag

Maatwerkafspraken

Maatwerkafspraken (‘idiosyncratic deals’, kortweg ‘I-deals’; Rousseau, 2005) zijn vrijwillige, op de persoon toegesneden, niet-standaard afspraken, die individuele medewerkers ‘uitonderhandelen’ met hun werkgever, en die profijtelijk zijn voor beide partijen. I-deals variëren in reikwijdte van één enkel aspect (bijv. afwijkende werktijden) tot de complete arbeidsrelatie (dus zowel afwijkende werktijden, beloning, prestatie-afspraken als ontwikkelingsmogelijkheden; Rousseau, 2005, p. 8). De mate waarin werknemers zelf actief afspraken maken met de werkgever om zodoende de arbeidsvoorwaardelijke kant van het werk aan te laten sluiten bij de eigen behoeftes scharen we onder zelfmanagement. Omdat de werk- en privéomstandigheden voor iedere werknemer op eigen wijze kunnen veranderen in de tijd, zorgt zelfmanagement in dit geval voor het continu waarborgen van de eigen optimale inzet.

Innovatief werkgedrag

Anders dan maatwerkafspraken, richt innovatief werkgedrag zich op de spontane bereidheid van werknemers om veranderingen in en op het werk aan te brengen, zoals het verbeteren van werkmethoden, de communicatie met collega’s en de ontwikkeling van nieuwe diensten en producten (Dorenbosch et al., 2005). Dorenbosch et al. bepleiten uitdrukkelijk een benadering van innovatief werkgedrag waarin niet alleen de ontwikkeling van nieuwe ideeën en aanpakken centraal staat, maar ook de implementatie in het werk en de organisatie. Daarnaast pleiten ze voor aandacht voor innovaties van niet alleen kenniswerkers, maar ook van productie- of administratief personeel. Innovatief werkgedrag omvat dus zelfmanagend gedrag waarbij werknemers de werkinhoud en werkprocessen zelf aanpassen om daarmee het nastreven van bepaalde doelen in het werk (efficiëntie en effectiviteit van werkmethodes en betere diensten en producten voor klanten) te bevorderen. Werknemers benutten hierbij de speelruimte om zelf verbeteringen in het werk aan te brengen. Wrzesniewski en Dutton (2001) spreken in dit verband van ook wel van job crafting, dat is de mate waarin medewerkers naar eigen inzicht hun baan boetseren en kneden (zie ook Cox-Woudstra & Nauta, 2003). Dit aspect van zelfmanagement richt zich in tegenstelling tot

maatwerkafspraken niet op het aanpassen van de arbeidsvoorwaarden, maar op het aanpassen van de arbeidsinhoud of organisatie (bijv. werkmethodes en –processen).

Beide aspecten van zelfmanagement voldoen aan de eis dat werknemers zelfverantwoordelijkheid nemen bij het aanpassen van de arbeidsvoorwaarden en het werkproces zodat deze beter aansluiten bij de eigen wensen en behoeftes. Van beide aspecten worden positieve opbrengsten verwacht voor zowel werkgever als werknemer. Maatwerkafspraken en innovatief werkgedrag zijn daarbij allebei afhankelijk van de ruimte die werknemers ervoor geboden wordt en de mate waarin ze deze ruimte benutten. Welke aspecten van het werk en de organisatie de ruimte bieden voor zelfmanagement komt in de volgende paragraaf aan bod.

Aspecten van invloed op het zelfmanagement van werknemers

Welke aspecten van de aansturing van werknemers (HRM) en de inhoud van het werk zijn van invloed op het zelfmanagement van werknemers? Hoe kan het zelfmanagend gedrag van werknemers worden gestimuleerd? We onderscheiden, mede op basis van Ten Have et al. (2007), hierbij drie typen determinanten van zelfmanagement: (1) management en organisatie factoren, (2) werkgerelateerde factoren en (3) vertrouwen tussen werknemer en leidinggevende en vertrouwen tussen collega's. Verder komen ook persoonlijke kenmerken van de werknemer aan bod (zie figuur 2.1).

(HR) management- en organisatiefactoren

We stellen dat zelfmanagement deels wordt bepaald door de manier waarop een organisatie haar HR-beleid vormgeeft. Beleid dat gericht is op procedures, regels en verplichtingen (sturen op controle), lokt minder ondernemend gedrag uit van werknemers dan beleid dat gebaseerd is op vertrouwen (sturen op commitment). Uit onderzoek blijkt dat HR-praktijken inderdaad aanzienlijke invloed uitoefenen op de actieve houding en het gedrag van werknemers (Chang, 2005; Appelbaum et al., 2000; Dorenbosch, 2009). Appelbaum et al. (2000) stellen dat, om ervoor te zorgen dat medewerkers de gewenste prestaties (hier: zelfmanagend gedrag) leveren, HR-praktijken die speelruimte bieden van belang zijn. Naast HR-beleid is ook de cultuur van de organisatie en het gedrag van sleutelfiguren (o.a. leidinggevend) van invloed op de mate waarin werknemers zelfmanagend kunnen, willen en mogen zijn. De relatie met de direct leidinggevende speelt een grote rol bij de wijze waarop werknemers hun werk ervaren (Nauta & Van Sloten, 2004). Het instrumentarium waarmee werkgevers deze vernieuwende HR-praktijken kunnen vormgeven, is breed en veelvormig. Van vier aspecten van het management en de organisatie die zich specifiek op de sturing en controle van werknemers richten, verwachten we een invloed op zelfmanagement:

- *Formalisatie*. Formalisatie is de mate waarin regels, procedures, instructies en communicaties zijn geformaliseerd en opgeschreven (Khandwalla, 1977). Het is gericht op het handelen op een voorgeschreven, gestandaardiseerde wijze (Rowley et al., 2000; Uzzi,

1997). Het beperkt experimenteren en biedt dwingende richtlijnen om op nieuwe dingen te reageren (Lyles & Schwenk, 1992). We verwachten dat in een organisatie met sterke formalisatie in termen van procedures, regels en controle werknemers weinig speelruimte ervaren voor zelfmanagement.

- *Maatwerkruimte*. Ruimte voor maatwerkafspraken betreft ruimte voor overleg en afspraken met de direct leidinggevende over het combineren van werk en privé, het afstemmen van werktijden op de eigen wensen en de mogelijkheid keuzes te maken in arbeidsvoorwaarden (Huiskamp et al., 2002; Huiskamp, 2003; Nauta et al., 2007; Oeij et al., 2006, 2008). We verwachten dat meer ruimte voor maatwerkafspraken samengaat met een grotere mate van zelfmanagement.
- *(Prestatie)beloning*. Jezelf managen is gedrag dat werknemers meer of minder laten zien wanneer daar een bepaalde waardering aan gekoppeld is. Wanneer zelfmanagement duidelijk leidt tot hogere beloning, willen werknemers mogelijk meer van dat gedrag laten zien. Beloning kan diverse vormen aannemen. Wij onderscheiden prestatiebeloning van de hoogte van het salaris. Prestatiebeloning heeft als doel een prikkel te zijn om (extrinsiek gemotiveerd) gedrag aan te moedigen.
- *(Transformationeel) leiderschap*. Uit onderzoek blijkt dat het gedrag van leidinggevendens bovendien sterk samenhangt met het goed werknemerschap, waaronder het zelfmanagend vermogen van werknemers (Van Sloten, Huiskamp, Kraan, Goudswaard, 2006). Een transformationele, coachende stijl van leidinggeven stimuleert het zelfmanagement daarbij het meest. In de literatuur is veel gepubliceerd over transformationeel leiderschap, de leidinggevende die zijn medewerker stimuleert om talenten te ontwikkelen of onafhankelijk te denken (De Jong & Den Hartog, 2007).

Werkenmerken

Ook het werk zelf kent aspecten die bevorderend kunnen werken voor zelfmanagement. We onderscheiden hierbij drie inhoudelijke en relationele werkenmerken:

- *Uitdagend werk*. Wanneer het werk gevarieerd is, wordt de medewerker uitgedaagd zelf oplossingen te bedenken. Het werk prikkelt de medewerker steeds om zijn best te doen en manieren te zoeken om het beter te doen.
- *Taakautonomie*. Ook verwachten wij dat meer taakautonomie in het werk, zoals het zelf kunnen bepalen van de volgorde van werkzaamheden en de planning, leidt tot meer innovatief werkgedrag.
- *Samenwerken*. Samenwerken is een informeel proces van verbindingen tot stand brengen door collegiale uitwisseling (Osnowitz, 2006). Dit geldt zowel voor mensen binnen als buiten de organisatie. De samenwerkingsrelatie kan de bedrijfsgrenzen overstijgen, denk aan medewerkers in een keten werkzaam bij opdrachtgevers of toeleveranciers. Voor veel innovaties is externe samenwerking van belang (De Jong & Den Hartog, 2007). We veronderstellen dat zowel interne als externe samenwerking bijdraagt aan de innovatieve prestatie van de medewerker.

Interpersoonlijk vertrouwen

Vertrouwen zien we als een factor die het zelfmanagend gedrag van werknemers kan stimuleren. Vertrouwen is namelijk een belangrijke voorwaarde, wil men met innoverende HR-praktijken het beoogde effect bereiken. Er bestaan veel verschillende definities van vertrouwen, maar de meeste overeenstemming lijkt te bestaan over de volgende omschrijving: “de intentie om kwetsbaarheid te accepteren gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties of het gedrag van een andere persoon” (Möllering et al., 2004). Vertrouwen ondersteunt een positieve attitude of verwachting ten opzichte van personen of instituties (Costa, 2004; Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). We onderscheiden in dit verband twee niveaus:

- vertrouwen tussen werknemer en collega’s en;
- vertrouwen tussen werknemer en (direct) leidinggevenden.

Zelfvertrouwen

Als laatste onderscheiden we ook zelfvertrouwen als een kenmerk van de werknemer. Diverse studies vonden een verband tussen zelfvertrouwen (self-efficacy) en innovatief werkgedrag (Redmond, Mumford & Teach, 1993; Tierney, Farmer & Graen, 1999; Axtell et al., 2000). ‘Self-efficacy’ is iemands geloof dat hij of zij succesvol een bepaalde handeling of taak uit kan voeren of een bepaald resultaat kan behalen (Bandura, 1994). We scharen ‘self-efficacy’ onder de term ‘zelfvertrouwen’, toegespitst op het oordeel van de medewerker over zijn vaardigheden voor het vervullen van zijn werk. We verwachten dat vertrouwen in eigen kunnen van belang is voor zelfmanagend gedrag zoals innovatief werkgedrag.

Onderzoek naar determinanten van zelfmanagend gedrag

In verschillende gepubliceerde TNO-studies zijn de determinanten van zelfmanagement aan bod gekomen. De belangrijkste resultaten worden hieronder in een aantal kaders uiteengezet. Achtereenvolgens bespreken we de uitkomsten van onderzoek naar wat bij werknemers het innovatief werkgedrag stimuleert en wat meespeelt in het bereidheid van werknemers om maatwerkafspraken te maken.

Kader 2.1: Determinanten van innovatief werkgedrag

In TNO-onderzoek van Huiskamp, De Jong en Den Hoedt (2008) werden de bovenstaande determinanten van zelfmanagement onderzocht. Er werd in dit onderzoek alleen gekeken naar innovatief werkgedrag als uitkomst.

Op basis van een vragenlijstonderzoek via internet werden data verzameld onder 480 werknemers (zie ook Ten Have et al, 2007); er was een respons van 24%. De onderzoeksgroep bestond uit 53,8% mannelijke respondenten en 46,3% vrouwelijke respondenten. Van de respondenten heeft 18,1% een leidinggevende functie op het niveau van middelmanagement, 81,9% heeft geen leidinggevende functie. De grootste groep respondenten was tussen 25 en 54 jaar oud (72,3%). Ruim 14 procent is onder de 25 (15-24 jaar: 14,6%) en ruim 13 procent is boven de 55 (55-64 jaar: 13,1%). Bijna een kwart heeft een opleiding op HBO-niveau of hoger (21,7%), en ongeveer de helft heeft MBO. De rest (25,4%) is lager opgeleid.

De tabel hieronder toont de significante effecten (bij '+' een significant positief effect; bij '-' een significant negatief effect; bij '0' geen significant effect) van de verschillende determinanten innovatief werkgedrag op basis van regressieanalyses:

	Innovatief werkgedrag
HRM & Organisatie	
Formalisatie	-
Maatwerkruimte	+
(Prestatie)Beloning	0
Transformationeel leiderschap	+
Werkkenmerken	
Uitdagend werk	+
Taakautonomie	0
Samenwerking intern	0
Samenwerking extern	+
Interpersoonlijk vertrouwen	
Vertrouwen in collega's	0
Vertrouwen in leidinggevende	0
Werknemerkenmerken	
Zelfvertrouwen	+

Resultaten

Zoals werd verwacht hebben teveel regels en procedures een negatief effect op het innovatief werkgedrag, terwijl ruimte voor maatwerk afspraken voor innovatief werkgedrag wel bevorderend werkt. Op HRM gebied geldt dat ook voor transformationeel, coachend leiderschap. Wat betreft werkkenmerken vertonen ook werknemers met meer uitdagend werk meer innovatief gedrag evenals werknemers die veel extern met mensen samenwerken. Taakautonomie en intern samenwerken hebben geen significant verband. Vertrouwen tussen werknemer en collega's en tussen werknemer en leidinggevende hebben ook geen direct verband met innovatief werkgedrag. Als laatste bleek ook het vertrouwen van de werknemer in zijn eigen kunnen wel een rol te spelen bij het vertonen van innovatief werkgedrag.

Welke speelruimte hebben werknemers nodig om innovatief werkgedrag te vertonen?

Op basis van het onderzoek van Huiskamp, De Jong & Den Hoedt (2008; zie kader 2.1) zijn de volgende conclusies te trekken:

- *Leidinggevenden bieden speelruimte.* De speelruimte om innovatief werkgedrag te vertonen wordt bevorderd door het bieden van ruimte voor maatwerk en transformationeel leiderschap. Beide kenmerken de relatie tussen de leidinggevende en werknemer. Het feit dat in een organisatie veel is vastgelegd in formele regels en procedures vermindert daarbij die speelruimte voor innovatief gedrag.
- *Prestatiebeloning niet van invloed.* Het extrinsiek motiveren van werknemers door extra financiële prikkels heeft geen invloed op zelfmanagement in de vorm van innovatief gedrag. Zelfmanagend gedrag gaat uit van de behoefte en mogelijkheden om het werk inhoudelijk en arbeidsvoorwaardelijk beter te laten aansluiten bij de eigen behoefte van de werknemer. Financiële prikkels die vooral gedrag in lijn met de behoefte van de werkgever willen stimuleren, hoeven zodoende niet per se te zorgen voor zelfmanagend gedrag. Reguliere prestatieprikkels die uitgaan van goede prestaties in het bestaande werkproces zullen veranderingen aan het werkproces echter ook niet belonen. Productiedoelstellingen worden er mee gehaald, maar het doet werknemers besluiten tijd en energie te steken in bestaande werkrouines in plaats van in het toetsen van nieuwe methodes waarvan de opbrengst voor de werkgever niet meteen duidelijk is. Werkgevers zouden natuurlijk expliciet beloningen kunnen uitloven voor goede werknemerideeën- en innovaties in het werk.
- *Stimuleer uitdagend werk en samenwerking.* Ook het werk en de uitvoering van het werk zelf kan werknemers aanzetten tot het vertonen van meer innovatief gedrag. Werknemers worden door uitdagend werk en samenwerking met externen gemotiveerd tot het vertonen van innovatief gedrag. Vooral de samenwerking met externen rekt de taakgrenzen zodanig op dat werknemers hierdoor meer mogelijkheden zien om mee te denken hoe het werk beter en innovatiever kan worden uitgevoerd.
- *Vertrouwen speelt beperkte rol.* Bij innovatief werkgedrag van werknemers speelt het vertrouwen van de werknemer in collega's en leidinggevende geen directe rol. Deze factoren duiden schijnbaar eerder op gezelligheid, 'leuke' collega's en een 'fijne' leiding-

gevende, dan op een stimulans voor innovatief gedrag. Uit de literatuur blijkt dat hechte netwerken sterke normen ontwikkelen en sterke sociale controle uitoefenen. Sterke relaties staan innovatie dan in de weg (Ruef, 2002), het zijn 'ties that blind' (Grabher, 1993). Boven een bepaald niveau van hechtheid beperken netwerken de mogelijkheid tot afwijkend gedrag, tot dingen anders doen (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Rowley, Behrens & Krackhardt, 2000; Uzzi, 1997).

- *Zelfvertrouwen*. Zelfvertrouwen beïnvloedt innovatief gedrag. Het is echter goed mogelijk dat niet iedereen zich sterk genoeg voelt om zichzelf te managen en hiertoe innovatief werkgedrag zal vertonen. Zelfvertrouwen is een belangrijke voorwaarde wil een werknemer de kans groot inschatten dat dit gedrag voor hem/haar meer oplevert dan het kost.

Determinanten van maatwerkafspraken

Ontwikkelingen in het arbeidsbestel, zoals levensloopregelingen en CAO à la carte, doen vermoeden dat bedrijven en instellingen steeds vaker individuele afspraken met werknemers maken over hun arbeidsvoorwaarden. Anderzijds zijn er ook aanwijzingen dat werknemers de ontstane speelruimte voor maatwerkafspraken of "I-deals", maar in beperkte mate benutten (Oeij et al., 2006; Huiskamp & Van Genabeek, 2008). Hoe zit het met de bereidheid van werknemers om maatwerkafspraken te maken met hun werkgever? Wat bepaalt of werknemers hier werk van maken?

Kader 2.2: Determinanten van keuzebereidheid bij arbeidsvoorwaarden

Doelstelling

In een TNO-onderzoek van Huiskamp, Ooms en De Jong (2009) werd onderzocht welke persoons- en werkgerelateerde factoren een rol spelen bij de aantrekkelijkheid van een arbeidsvoorwaardenpakket en de bereidheid het huidige pakket in te ruilen voor een nieuwe.

Het onderzoek

Dit werd onderzocht op basis van een experiment met de “vignettenbenadering”. De onderzoekspopulatie bedroeg 353 koppels van medewerkers en hun direct leidinggevenden uit 2007 in een vijftal bedrijfstakken: maakindustrie, zorgsector, zakelijke dienstverlening, (semi-) overheid en overige. De “vignettenbenadering” is een methode waarbij de respondenten in een vragenlijst combinaties van arbeidsvoorwaarden krijgen voorgelegd. Het ging om afwegingen in het arbeidsvoorwaardenpakket tussen het nettoloon, de lengte van de werkweek, het aantal verlofdagen, sparen voor toekomstig verlof (ouderschap, zorgverlof, educatief verlof, langdurig verlof, vervroegd met pensioen) en een bijdrage van de werkgever aan opleiding of een loopbaancoach. Op deze manier krijgt men samenhangende alternatieven vrij compact voorgelegd. Deze opzet benadert de werkelijkheid van het invulling geven aan het arbeidsvoorwaardenpakket beter, dan wanneer respondenten per afzonderlijk onderdeel van het pakket hun voor- of afkeur uitspreken. Iedereen wil wel een verbetering van alle arbeidsvoorwaarden. Een verbetering van alle arbeidsvoorwaarden tegelijk is echter niet realistisch, denk bijvoorbeeld aan minder werken en meer verdienen. Het moet dus uit de lengte of de breedte komen. De monetaire waarde van het arbeidsvoorwaardenpakket blijft bij de keuzes die werknemers in het onderzoek maken daarom gelijk.

De tabel hieronder toont de relaties tussen de verschillende determinanten en de *aantrekkelijkheid* van verschillende arbeidsvoorwaarden en de *bereidheid* het pakket in te ruilen. Dit is beperkt tot de ruiлоpties meer/minder netto loon, langere/kortere werkweek, meer/minder vakantiedagen. Het bleek namelijk dat de primaire arbeidsvoorwaarden loon, werktijden en vakantie van veel groter belang zijn voor medewerkers dan arbeidsvoorwaarden als sparen voor toekomstig verlof of een bijdrage van de werkgever aan opleiding/loopbaancoach. Voor leidinggevenden geldt hetzelfde: zij beoordelen de arbeidsvoorwaarden die aan hun medewerkers zijn voorgelegd eveneens bijna uitsluitend op loon en werktijden.

De tabel toont een '+' wanneer de voorkeur en de ruilkans significant toeneemt, een '-' wanneer de voorkeur en de kans te ruilen significant de andere richting opgaat en een '0' wanneer er geen significant verband is.

	Voorkeur Loon	Ruilkans Loon	Voorkeur Langere werkweek	Ruilkans Langere werkweek	Voorkeur Meer Vakantie	Ruilkans Meer Vakantie
Zelfvertrouwen in keuzes maken						
- Hoog	++	++	-	--	++	++
- Laag	+	+	0	-	+	+
Affiniteit met keuzes maken						
- Geen	+	+	0	0	+	+
- Een beetje	+	+	0	0	++	+
- In beperkte mate	+	++	0	--	++	++
- In sterke mate	++	++	-	-	++	++
Vertrouwen in leidinggevende						
- Hoog	+	++	-	--	+	+
- Laag	++	+	--	-	++	+

Resultaten

Kijkend naar de *aantrekkelijkheid* van een arbeidsvoorwaardenpakket blijkt dat bijna alle werknemers een voorkeur voor meer loon hebben, een kortere werkweek en meer vakantiedagen. Ook is er de kans dat men werkdagen zou willen ruilen tegen minder nettoloon, evenals dat men vakantiedagen zou willen kopen ten koste van nettoloon. De *bereidheid* dat soort keuzegedrag te tonen is over de gehele linie groter bij werknemers die zelfvertrouwen hebben in keuzes maken, affiniteit hebben met keuzes maken en meer vertrouwen hebben in de leidinggevende.

Andersom, laat het onderzoek daarmee ook zien dat in een aantal gevallen werknemers niet kiezen. Ze hebben wel een voorkeur, maar schrikken terug van een keuze. Onderzoekers spreken in dit verband ook wel van de 'power of default'. Als de grens van de opnamecapaciteit voor informatie en voor het overzien van gevolgen van keuzes (vooral op langere termijn) bereikt wordt, kiezen individuen voor een standaardkeuze of om te houden wat je hebt (Iyengar & Lepper, 2000, Prast, 2005).

Ander TNO-onderzoek door Oeij (2006) onderzocht eveneens enkele determinanten van goede arbeidsrelaties. Het kader hieronder toont dit onderzoek naar de relatie tussen de onderhandelingsvaardigheden en taakautonomie van werknemers en de wijze waarop werknemers hun arbeidsrelatie beoordelen.

Kader 2.3: Taakautonomie, vertrouwen in onderhandelings-vaardigheden en goede arbeidsrelaties**Doelstelling**

Oeij (2006) onderzocht of het voor de tevredenheid met de eigen arbeidsrelatie belangrijker is om goed te kunnen onderhandelen of om een goed ontworpen functie te hebben. De vraag is of werknemerkenmerken (vertrouwen in eigen onderhandelingsvaardigheden en onderhandelingsstijl) of een werkkenmerk (taakautonomie) bijdraagt aan het kunnen verwezenlijken van een goede arbeidsrelatie. Een goede arbeidsrelatie verwijst in dit onderzoek naar een relatie waarin de werkgever de arbeidsvoorwaardelijke afspraken met de werknemer ook daadwerkelijk nakomt (op het gebied van het kunnen opnemen van vrije dagen, de geboden opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, tussentijdse aanpassing van de prestatie-eisen en de flexibiliteit van de werktijden).

Het onderzoek

Aan het onderzoek namen 136 werknemers van een Nederlands telecombedrijf deel. Zij vulden een vragenlijst in. De tabel hieronder toont de resultaten voor de determinanten van integratief onderhandelen en een goede arbeidsrelatie. Integratief onderhandelen wil zeggen dat in de onderhandeling beide partijen bereid zijn tot compromissen en oplossingen door water bij de wijn te doen bij tegenstellingen.

De tabel toont een '+' wanneer er een significant positieve relatie is, een '-' bij een significant negatieve relatie en een '0' wanneer er geen significant verband is.

	Integratief Onderhandelen	Goede arbeidsrelatie
Model 1		
Taakautonomie	0	
Vertrouwen onderhandelingsvaardigheden	+	
Model 2		
Taakautonomie		+
Vertrouwen onderhandelingsvaardigheden		0
Integratief onderhandelen		0

Resultaten

De tabel op basis van 2 regressie-analyses laat zien dat het vertrouwen in eigen onderhandelingsvaardigheden ertoe leidt dat werknemers een meer integratieve onderhandelingsstijl hanteren. Verder blijkt dat werknemers met veel taakautonomie een betere arbeidsrelatie ervaren dan werknemers met minder taakautonomie. Een integratieve onderhandelingsstijl lijkt niet te relateren aan het bewerkstelligen van een goede arbeidsrelatie. Ook het vertrouwen in eigen onderhandelingsvaardigheden doet dit niet, al bleek er wel een bivariaat verband (correlatie) tussen onderhandelingsvertrouwen en het onderhouden van een goede arbeidsrelatie.

Uit onderzoek van Huiskamp, Ooms en De Jong (2009; zie kader 2.2) blijkt werknemers met vertrouwen in de leidinggevende en het zelfvertrouwen van werknemers ook een belangrijke rol te spelen bij de kans dat een werknemer zijn arbeidsvoorwaardenpakket in lijn

brengt met persoonlijke voorkeuren. Uit onderzoek naar wat werknemers motiveert of belemmert in de bereidheid tot het maken van maatwerkafspraken bleken de volgende zaken van belang.

- *Vertrouwen in de leidinggevende.* Tot op zekere hoogte moeten werknemers vertrouwen hebben in de leidinggevende om bereid te zijn een arbeidsvoorwaarden pakket toe te snijden op de eigen wensen. Leidinggevendens die niet vertrouwd worden, belemmeren het gebruik van de ruimte in het arbeidsvoorwaardenbeleid om andere voorkeuren voor arbeidsvoorwaarden ook daadwerkelijk na te streven.
- *Vertrouwen in eigen keuzes.* Wat ook al te zien was bij innovatief werkgedrag, blijkt ook voor de bereidheid om van maatwerkafspraken op te gaan. Werknemers met meer zelfvertrouwen in het maken van dit soort keuzes zijn eerder bereid “maatwerkgedrag” te vertonen. Ook de affiniteit met keuzes draagt bij aan de bereidheid arbeidsvoorwaarden in te ruilen die arbeidsvoorwaarden die beter bij de persoonlijke behoeftes passen.
- *De behoefte aan maatwerk is relatief gering.* Wat uit het onderzoek ook blijkt is dat over het algemeen werknemers niet erg in zijn voor het keuzes maken met betrekking tot arbeidsvoorwaarden op maat. Uit eerder onderzoek blijkt al dat de deelname van werknemers aan *à la carte* programma’s beperkt is (Nauta et al., 2007). De behoefte aan maatwerk lijkt desondanks klein. Werknemers hebben de voorkeur voor standaardafspraken.

Het onderzoek van Oeij (2006, kader 2.3) bekijkt niet zozeer de maatwerkkeuzes die werknemers maken, maar de determinanten van het maken van goede afspraken met de werkgever (onderhouden goede arbeidsrelatie).

- *Taakautonomie en vertrouwen in onderhandelingsvaardigheden.* Werknemers met meer taakautonomie ervaren een betere arbeidsrelatie. Meer taakautonomie relateert in het onderzoek ook aan meer vertrouwen in het eigen onderhandelingsvaardigheden. Met wat meer ruimte om beslissingen te maken, heeft men mogelijk ook meer ruimte om onderhandelingsvaardigheden daadwerkelijk te ontwikkelen. Dit vertrouwen in de eigen onderhandelingsvaardigheden bleek (bivariaat) ook aan een betere arbeidsrelatie te relateren. Ook hier blijkt het vertrouwen van werknemers in het eigen handelen bij te dragen aan een arbeidsrelatie waar de werknemer tevreden over is.

Conclusie

Wat zijn determinanten van zelfmanagend gedrag? Zowel innovatief werkgedrag als de bereidheid tot het maken van maatwerkafspraken worden beïnvloed door factoren van het werk, de organisatie en de werknemer zelf. Vooral het vertrouwen in eigen kunnen en handelen komt in twee studies naar voren als belangrijke voorwaarde voor het tonen van zowel innovatief werkgedrag als het nastreven van een arbeidsrelatie op maat. Vertrouwen tussen collega’s en van de werknemer in zijn of haar leidinggevende speelt een beperkte *directe* rol voor het aanzetten tot zelfmanagement. Hiervoor zijn enkele redenen reeds aangewezen (te sterk vertrouwen kan ook leiden tot een situatie waarin men dit vertrouwen niet zou willen schenden door op het eerste gezicht eigen belang in zelfmanagement na te

streven). We gaan in de volgende paragraaf in op de *indirecte* rol die vertrouwen tussen werkgever en werknemer speelt.

Vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer

Is het vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer een cruciale voorwaarde voor werknemers om zichzelf te managen en betere werknemer-prestaties te leveren? Zelfmanagement vereist tot op zekere hoogte ook dat werknemers zich kwetsbaar op moeten stellen en dat vertrouwen daar een belangrijke voorwaarde bij is om dit gedrag te vertonen. Maar vertrouwen biedt an sich geen speelruimte; het is voor werknemers een voorwaarde om deze speelruimte te benutten. Anderzijds speelt het vertrouwen van de werkgever in de werknemer mogelijk wel een voorwaarde voor het bieden van speelruimte.

We bespreken op basis van eerder TNO-onderzoek in hoeverre het wederzijds vertrouwen tussen werknemer en leidinggevende het bieden en benutten van de speelruimte voor zelfmanagement bevordert. Verder wordt beschreven in hoeverre vertrouwen in organisaties ook andere werknemersprestaties beïnvloedt.

Onderzoeksresultaten

In twee TNO-studies hieronder gepresenteerd, werd onderzocht wat de rol is van vertrouwen in de wisselwerking tussen het bieden en benutten van speelruimte en wat daarvan de opbrengsten zijn voor werkgever en werknemer.

Kader 2.4: De wisselwerking tussen het bieden en benutten van speelruimte

Doelstelling

Huiskamp, Kraan & Van Sloten (2008) onderzochten wat in de relatie tussen werknemer en werkgever bepalend was voor leidinggevendenden om speelruimte te bieden en wat bepaalde of werknemers deze speelruimte ook benutten in de vorm van aspecten van zelfmanagement. Er werden 3 verschillende motieven voor zowel de leidinggevende als werknemer bekeken: (1) een altruïstische persoonlijkheid, (2) het wederzijds vertrouwen en de (3) vervangbaarheid van de werkgever (in de ogen van de werknemer) en die van de werknemer (in de ogen van de werkgever). Verondersteld werd dat altruïsme en vertrouwen van beide partijen leidt tot het bieden en benutten van speelruimte, terwijl de vervangbaarheid (dus beperkte afhankelijkheid van elkaar) leidt tot minder geboden en benutte speelruimte. Verder werd onderzocht of een wisselwerking ook bijdroeg aan werknemers- en werkgeversopbrengsten zoals een betere gezondheid en een betere productiviteit van de werknemer.

Het onderzoek

Onder 448 koppels waarin een werknemer en zijn of haar leidinggevende vertegenwoordigd waren, werden met vragenlijsten informatie verzameld. De oordelen van de leidinggevende over de werknemer en die van werknemer over zijn of haar leidinggevende werden aan elkaar gekoppeld. Daarnaast werden twee uitkomstmaten toegevoegd: burn-out klachten van de werknemer en de bijdrage van de werknemer aan de productiviteit van het team. De geboden speelruimte omvatte in dit onderzoek werknemersoordelen over verschillende werk- en organisatiekenmerken (bijv. geboden autonomie, loopbaanmogelijkheden, steun van leidinggevende, vaardigheidsmogelijkheden). Het benutten van de speelruimte werd gemeten met managerbeoordelingen van o.a. zelfmanagend gedrag van werknemers (bijv. op het gebied van innovatief werkgedrag, employability, extra-rolgedrag [meer doen dan volgens de functie is vereist]). Hieronder staan de onderzochte verbanden in het onderzoek en in hoeverre deze werden gevonden (ja/nee).

Leidinggevendenden bieden meer speelruimte naarmate zij meer altruïstisch zijn ingesteld	Nee
Leidinggevendenden bieden meer speelruimte naarmate zij meer vertrouwen hebben in de werknemer	Ja
Leidinggevendenden bieden meer speelruimte naarmate een werknemer moeilijker vervangbaar is	Ja
Werknemers benutten meer speelruimte naarmate zij meer altruïstisch zijn ingesteld	Ja
Werknemers benutten meer speelruimte naarmate zij meer vertrouwen hebben in de werkgever	Nee
Werknemers benutten meer speelruimte naarmate de werkgever moeilijker vervangbaar is	Nee
Het bieden van meer speelruimte door de werkgever hangt samen met het benutten van meer speelruimte door de werknemer	Ja
Het bieden van meer speelruimte gaat bij de werknemer samen met minder burnout klachten	Ja
Het bieden van meer speelruimte gaat bij werknemer samen met een grotere bijdrage aan een grotere bijdrage aan de productiviteit van het team	Ja

Resultaten

Er is een opvallend verschil tussen leidinggevend en werknemers in de motieven tot het respectievelijk bieden dan wel benutten van speelruimte voor zelfmanagement. Leidinggevend laten zich hierbij niet leiden door een altruïstische instelling, maar eerder door het vertrouwen dat zij hebben in de werknemer en de mate waarin de werknemer moeilijk vervangbaar is. Bij werknemers is het juist andersom. Het benutten van de speelruimte (in de vorm van zelfmanagend gedrag) bleek niet voort te komen uit vertrouwen in de werkgever of de onvervangbaarheid van de werkgever, maar wel uit een altruïstische houding van de werknemer.

Desondanks leidt het bieden van meer speelruimte door werkgevers wel tot het benutten van meer speelruimte door werknemers. Ook leidt het bieden van meer speelruimte tot minder burn-outklachten en een betere (door de leidinggevende beoordeelde) werknemersbijdrage aan de teamproductiviteit.

De volgende conclusies met betrekking tot de relatie tussen vertrouwen en de werking van zelfmanagement zijn te trekken:

- *Ook de werknemer moet vertrouwd worden.* Het onderzoek van Huiskamp, Kraan & Van Sloten (2008) laat zien dat het vertrouwen van de leidinggevende in de werknemer een belangrijke voorwaarde is voor het bieden van speelruimte, terwijl het vertrouwen van werknemers in hun leidinggevende er minder toe doet voor het benutten van speelruimte. De leidinggevende lijkt ook kwetsbaar wanneer hij of zij besluit meer ruimte te bieden voor zelfmanagement. Wanneer een leidinggevende er niet gerust op is dat de werknemer deze ruimte naar eigen inzicht goed kan benutten of wanneer de leidinggevende vermoedt dat werknemers vooral het eigenbelang zullen gaan nastreven, zal het bieden van speelruimte beperkt worden. Leidinggevend lijken daarbij meer calculerend te redeneren dan werknemers.
- *Vertrouwen in de leidinggevende (weer) minder belangrijk.* Het vertrouwen van de werknemer in de leidinggevende speelt ook in deze studie geen directe rol voor het vertonen van zelfmanagend gedrag. Dit werd ook al gevonden in eerdere studies (zie hierboven).
- *Speelruimte krijgen is speelruimte benutten?* Ook wijst de studie van Huiskamp, Kraan & Van Sloten (2008) uit dat vooral het krijgen van speelruimte de kans vergroot dat werknemers de speelruimte ook benutten. Hiervoor lijkt het spreekwoord “wie goed doet, goed ontmoet” op te gaan.

Tot zover zijn er weinig overtuigende aanwijzingen voor het feit dat het vertrouwen van de werknemer in de werkgever of leidinggevende een expliciete rol speelt bij het vertonen van zelfmanagend gedrag. Alleen voor het maken van maatwerkafspraken worden hiervoor bewijzen gevonden. In een andere studie van Dorenbosch & Huiskamp (2008) werd deze relatie nogmaals onderzocht, maar nu voor een selecte groep werknemers die allen veel speelruimte in hun werk hadden. Hierdoor kon worden onderzocht of bij werknemers met

een hoge mate van speelruimte verschil in het vertrouwen tussen werknemer en leidinggevende wel uitmaakt voor het zelfmanagend gedrag en andere uitkomstmaten.

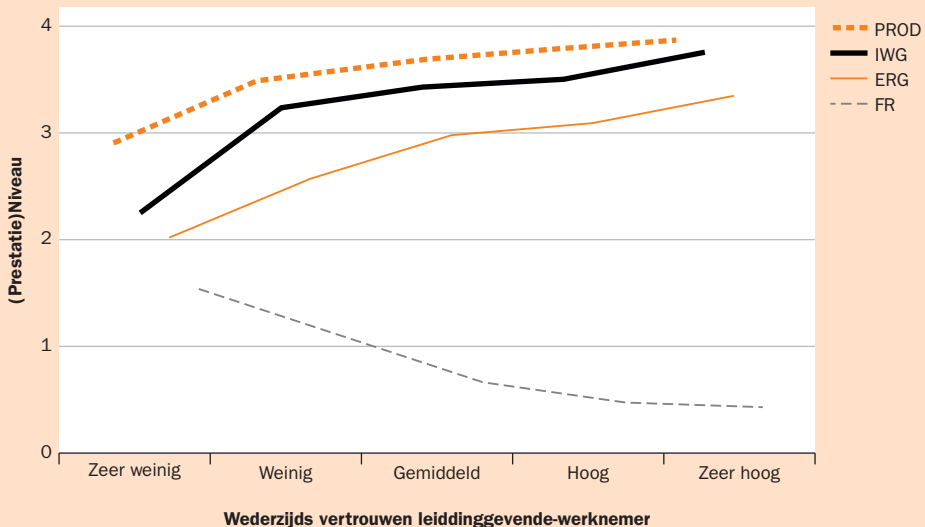
Kader 2.5: De rol van vertrouwen in bij maximale speelruimte

Doelstelling

Dorenbosch en Huiskamp (2008) onderzochten of voor werknemers die veel speelruimte hebben (werk met veel autonomie, leermogelijkheden en variëteit), het wederzijdse vertrouwen tussen de werknemer en de leidinggevende leidt tot meer innovatief gedrag, betere taakproductiviteit, meer extra-rol gedrag (meer doen dan van je wordt verwacht) en minder “de kantjes ervan aflopen” (ofwel free-riding).

Het onderzoek

Op basis van 169 koppels waarin een werknemer en zijn of haar leidinggevende vertegenwoordigd waren, beoordeelden zowel werknemers als leidinggevendenden het vertrouwen in de ander en beoordeelde de leidinggevende het innovatief werkgedrag en werkprestaties van de werknemers. De koppels werden geselecteerd op basis van de antwoorden van de werknemer over de mate van geboden speelruimte. Alleen werknemers met maximale speelruimte werden in het onderzoek meegenomen. Hierbij moest blijken of het benutten van die speelruimte – in de vorm het vertonen van innovatief werkgedrag en taakproductiviteit – beter werd naarmate het vertrouwen door beide partijen als sterk werd ervaren. De grafiek hieronder toont het verloop van verschillende uitkomsten van het werk naarmate het wederzijds vertrouwen tussen werknemer en leidinggevende sterker is.



Noot: PROD = Taakproductiviteit; IWG = Innovatief Werkgedrag; ERG = Extra-rol gedrag; FR = Free-riding (Door leidinggevendenden beoordeeld op een 5-puntsschaal)

Resultaten

Vertrouwen van medewerker in leidinggevende en van leidinggevende in medewerkers (wederzijds vertrouwen) speelt bij werknemers met veel speelruimte inderdaad een rol bij diverse werkprestaties waaronder innovatief werkgedrag. Vertrouwen speelt wel een andere rol voor innovatief werkgedrag dan voor taakproductiviteit (zeg maar het standaard functioneren). De grafiek laat zien dat het standaard functioneren in de ogen van leidinggevendenden het hoogste wordt beoordeeld, maar dat innovatief werkgedrag gevoeliger is voor een lage mate vertrouwen dan het niveau van standaard functioneren. Verdere resultaten wezen uit dat het daarbij belangrijker is om een lage mate van wederzijds vertrouwen tussen werkgever en werknemer te voorkomen dan een hoge mate van vertrouwen na te streven.

Het onderzoek van Dorenbosch en Huiskamp (2008) toont aan dat voor werknemers met een gelijke en grote mate van geboden speelruimte, het vertrouwen tussen werknemer en werkgever verschil maakt in het zelfmanagend gedrag en andere prestatie-uitkomsten. We trekken de volgende conclusies:

- *Meer speelruimte = grotere kwetsbaarheid?* Voor zelfmanagement moeten werknemer zich kwetsbaar opstellen. Vertrouwen is dan een belangrijk aspect van de arbeidsrelatie. Bij een grotere speelruimte worden werknemers aangespoord meer zelfmanagend gedrag te vertonen, wat ook weer een grotere kwetsbaarheid meebrengt. Voor verschillende prestatie-maten, speelt meer speelruimte en een grotere kwetsbaarheid mogelijk een verschillende rol. Voor standaard functioneren zorgt een grotere speelruimte ervoor dat werknemers onder verminderde controle staan van de leidinggevende waardoor bij het maken van fouten de werknemer eerder direct verantwoordelijkheid draagt voor de fout. Bij weinig vertrouwen zal een werknemer zich mogelijk hiervoor willen indekken, waarbij men inspanningen levert die niet direct ten goede komen van de taakproductiviteit. Dit om ervoor te zorgen dat hem of haar bij het onterecht toerekenen van een fout niets te verwijten valt. Bij vertrouwen zal men erop rekenen dat een leidinggevende achter de werknemer zal gaan staan wanneer er iets mis mocht gaan. Hierdoor kan er meer inspanning direct ten goede kan komen aan het standaard functioneren. Voor het vertonen van innovatief werkgedrag speelt kwetsbaarheid mogelijk een andere rol. Hier kunnen ideeën en veranderingen die werknemers zelfstandig implementeren in het werkproces tot weerstand van collega's en leidinggevendenden leiden. Het met een veilig gevoel benutten van de geboden speelruimte is dus afhankelijk van het vertrouwen tussen werknemer en werkgever, zoals ook blijkt uit de resultaten.
- *Vermijd vooral een gebrek aan vertrouwen.* De vraag is of vertrouwen een lineair concept is. Met andere woorden: is het zo dat met het toenemen van vertrouwen de gunstige uitkomsten daarvan voor werknemer en werkgever ook blijven toenemen. De studie van Dorenbosch en Huiskamp (2008) stelt dat vooral een situatie van een zeer laag wederzijds vertrouwen in een situatie van veel speelruimte gunstige uitkomsten kan doen verminderen. Met een lichte toename van het vertrouwen nemen de gerapporteerde gunstige uitkomsten significant toe. Wanneer het vertrouwen nog sterker wordt, laat het

echter geen significante toename van standaard functioneren, extra-rol gedrag en innovatief werkgedrag meer zien, evenals een geringe afname van free-riders gedrag.

Conclusie

Eerder stelden we dat waar werkgevers ruimte bieden voor zelfmanagement, werknemers deze ruimte kunnen benutten. Concreet betekent dit dat werknemers gedrag vertonen waarbij zij – gebruik makend van de speelruimte en het vertrouwen dat zij van de leidinggevende krijgen – optimaal presteren en innoveren. Het vertrouwen van de leidinggevende in de werknemer bepaalt de mate waarin een werknemer speelruimte krijgt. Naarmate een werknemer meer speelruimte krijgt wordt de kans dat de werknemer ook zelfmanagend gedrag gaat vertonen groter. Het vertrouwen van de werknemer in de werkgever doet er voor het benutten van de speelruimte dan minder toe. Echter, wanneer de speelruimte groot is neemt de kwetsbaarheid van de individuele werknemer toe. In deze situaties maakt het wederzijds vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer dus wel nog verschil voor het zelfmanagend gedrag van werknemers. Vooral bij een vertrouwensconflict, waarbij het wederzijds vertrouwen zeer laag is, lijken werknemers met een grote speelruimte terughoudend bij het benutten van die speelruimte, in termen van het vertonen van zelfmanagend gedrag en optimaal presteren.

Interventies die bijdragen aan zelfmanagement

Zoals in de voorgaande paragrafen uiteengezet is, zijn er verschillende determinanten van invloed op het zelfmanagement van werknemers. Bij het bevorderen van zelfmanagement in de praktijk is het dus zaak een goede diagnose te stellen van de knelpunten voor zelfmanagement alvorens over te gaan naar een interventie op maat. Welk type interventies kunnen bijdragen aan het zelfmanagement van werknemers? Hieronder bespreken we de aanpak en evaluatie van een zelfmanagement interventie bij NS Schiphol afdeling Binnenlands Reizigersvervoer Tickets & Service (Den Hoedt et al., 2008). Deze is begeleid door TNO in samenwerking met CNV Bedrijvenbond². Met de term interventie bedoelen we een ‘vertrouwenversterkende activiteit of maatregel’ die zelfmanagement kan stimuleren.

² Naast vervoersbedrijf de Nederlandse Spoorwegen waren andere cases in dit project snoepfabrikant Concorp, tabaksfabrikant Niemeyer en een onderdeel van onderzoeksorganisatie TNO. Omdat deze cases niet resulteerden in sprekende voorbeelden worden ze niet besproken.

NS Schiphol: Casus en Aanpak

Medio 2007 participeerde afdeling NS Binnenlands Reizigersvervoer Tickets & Service in een project in het kader van zelfmanagement, nieuwe HR-praktijken en vertrouwen. Deze afdeling is op luchthaven Schiphol verantwoordelijk voor de afhandeling van de service aan het reizigersvervoer per trein. Te denken valt aan de kaartverkoop en het verschaffen van reisinformatie op NS station Schiphol.

Het interventietraject bestond uit een viertal stappen:

- De eerste stap betreft de nulmeting bij de afdeling Tickets & Service waarbij met een TNO-vragenlijst de mate van zelfmanagement, vertrouwen, HR-praktijken en uitkomsten zoals innovatief werkgedrag, medewerker- en organisatieperformance en werkplezier zijn gemeten.
- De tweede stap betreft de keuze en uitvoering van een interventie-op-maat op basis van deze uitkomsten.
- De derde stap betreft de nameting, waarbij medewerkers opnieuw de vragenlijst invulden om de effecten van de interventie en de pilot in kaart te brengen.
- Bij de vierde en laatste stap wordt de effectiviteit van de interventie geëvalueerd.

We doen verslag van elk van de stappen.

Stap 1: Nulmeting (medio 2007)

De nulmeting betrof een vragenlijstonderzoek bij 83 NS medewerkers. Dit is een respons van 98% (83 van de 85 medewerkers deden mee). De meting vond plaats tijdens het werkoverleg van de afdeling. We vergeleken de uitkomsten van NS Tickets & Service met die van het referentiebestand (Ten Have et al., 2007). TNO heeft dit referentiebestand in 2006 opgebouwd op basis van een willekeurige steekproef onder medewerkers. De medewerkers in dit bestand zijn afkomstig uit diverse sectoren. Het doel was de resultaten bij NS Tickets en Service af te zetten tegen gegevens uit het referentiebestand. Hiermee kon een start worden gemaakt in de beoordeling van de mate van zelfmanagement en prestatie-uitkomsten plus werk-, organisatie en vertrouwensfactoren reeds eerder besproken.

NS-medewerkers vinden zichzelf productief, maar niet innovatief en efficiënt

Uit de nulmeting bleek dat de medewerkers van Tickets & Service hun werk met veel plezier doen en vinden dat ze voldoende tot goed bijdragen aan de kwaliteit van de dienstverlening, levertijd, effectiviteit en financiële gezondheid van de afdeling. Zij vinden zichzelf productief en geven zichzelf daarvoor gemiddeld een 7,98. Aandachtspunten zijn innovatief werkgedrag en efficiency, waarop NS-medewerkers laag scoren (op een 5-puntsschaal). Deze conclusies volgen uit de onderstaande tabel, waaruit blijkt dat de NS-medewerkers evenveel werkplezier hebben als de referentiegroep en hun productiviteit eenzelfde hoog rapportcijfer geven. De andere maten konden niet worden vergeleken, omdat die niet (het zelfde) gemeten zijn in de referentiegroep.

Tabel 2.1 Medewerkersoordelen over het eigen werk: zelfmanagement en effectiviteit

	Referentiegroep	NS Tickets & Service
Innovatief werkgedrag	-	2,82
Efficiëntie	-	3,40
Werkplezier	4,30	4,22
Kwaliteit	-	3,94
Levertijd	-	3,98
Effectiviteit	-	3,95
Financiële gezondheid	-	3,63
Productiviteit: in-rol-gedrag	-	4,38
Productiviteit: rapportcijfer (voorafgaande 4 weken)	7,89	7,98

Speelruimte: Voldoende uitdaging, maar veel formalisatie en weinig autonomie

De NS-medewerkers vinden hun werk voldoende uitdagend. Ook vinden ze dat ze brede ontwikkelingsmogelijkheden hebben. Positief is verder dat ze voldoende ‘maatwerkruimte’ hebben, dat betekent dat ze zelf afspraken kunnen maken. Ook vinden ze dat hun leidinggevende hen goed coacht. Hun materiële beloning vinden ze onvoldoende, maar ze zijn er wél meer tevreden over dan de referentiegroep. Een aandachtspunt is dat men veel ‘formalisatie’ ervaart, oftewel, men vindt dat er veel regels en voorschriften zijn en voelt zich sterk ‘gecontroleerd’. Ook ervaart men onvoldoende autonomie in het werk. Daarnaast scoort men laag op externe samenwerking; men werkt weinig samen met mensen buiten de eigen afdeling.

Tabel 2.2 Medewerkersoordelen over het eigen werk: speelruimte

	Referentiegroep	NS Tickets & Service
Extern samenwerken	3,35	2,88▼
Uitdagend werk	3,75	3,68
Brede ontwikkelingsmogelijkheden	3,29	3,65▲
Materiële beloning	1,68	2,65▲
Formalisatie	3,45	4,05▲
Maatwerkruimte	2,78	3,48▲
Coachende stijl van leidinggeven	3,14	3,53▲
Taakautonomie	3,29	2,36▼

Noot:

▼ = NS Schiphol scoort significant lager dan referentiebestand

▲ = NS Schiphol scoort significant hoger dan referentiebestand

Veel vertrouwen in de leidinggevende

De medewerkers van Tickets & Service hebben veel vertrouwen in hun leidinggevende. Het vertrouwen in collega's is voldoende. Medewerkers hebben voldoende zelfvertrouwen, hoewel wat minder dan de referentiegroep. Deze conclusies blijken uit tabel 2.3, die aantoont dat de NS even goed scoort op vertrouwen in collega's, hoger op vertrouwen in de leidinggevende, maar lager op zelfvertrouwen.

Tabel 2.3: Medewerkeroordelen over het eigen werk: vertrouwen

	Referentiegroep	NS Tickets & Service
Vertrouwen in collega's	3,81	3,69
Vertrouwen in leidinggevende	3,71	4,17▲
Zelfvertrouwen	4,39	4,07▼

Noot:

▼ = NS Schiphol scoort significant lager dan referentiebestand

▲ = NS Schiphol scoort significant hoger dan referentiebestand

Diagnose

Na de nulmeting kon het volgende worden geconcludeerd:

- er gaat al veel goed bij NS Tickets & Services te Schiphol. Zo vindt men dat men zich voldoende breed kan ontwikkelen, men ervaart veel waardering, is bijzonder positief over de leidinggevende en vindt zichzelf productief;
- er zijn enkele aandachtspunten geconstateerd;
 - het zelfvertrouwen is relatief laag,
 - medewerkers werken weinig samen met mensen buiten de eigen afdeling,
 - medewerkers ervaren veel regels en voorschriften en weinig taakautonomie,
 - wat betreft het zelfmanagement en prestatie-uitkomsten vertonen de NS medewerkers weinig innovatief werkgedrag en dragen weinig bij aan efficiency.

Het innovatief werkgedrag werd zodoende een aandachtspunt in de hieropvolgende 'vertrouwenversterkende' interventie. Omdat het vertrouwen in de leidinggevende in principe hoog was lag hier geen direct probleem om aan te pakken. Aandacht moest worden besteed aan het stimuleren van het zelfvertrouwen om zelf problemen aan te kunnen pakken, evenals de samenwerking met anderen en het wegnemen van inefficiënte beperkingen in de regelmogelijkheden van werknemers.

Stap 2: Interventie Innovatie-workshops

Voor de interventie werden de 83 respondenten door een aselechte wijze toegewezen aan een experimentele groep en een controlegroep. De experimentele groep heeft vervolgens een zogenoemde "Innovatie-workshop" gevolgd. Het kader hieronder beschrijft wat deze interventie inhield en opleverde.

Kader 2.6: Interventie NS Schiphol: innovatie workshops

De NS heeft op basis van de uitkomsten van het vragenlijstonderzoek gekozen voor een interventie gericht op het versterken van zelfmanagend en innovatief werkgedrag. Hiertoe werd een “innovatie-workshop” voor twee groepen van circa 12 medewerkers georganiseerd.

Stap 1: Wat is innovatief werkgedrag?

Bij de kennismaking hebben we alle deelnemers gevraagd hun naam op een naambordje te schrijven én de associatie die elke deelnemer heeft met innovatief werkgedrag. ‘Wat is het?’, ‘Over welk gedrag hebben we het dan?’ Bij de plenaire bespreking kwam duidelijk het enthousiasme, de betrokkenheid en gedrevenheid naar voren van de medewerkers bij hun werk. Veel medewerkers waren het erover eens dat het vooral gaat om het zo goed en inventief mogelijk bedienen van de klant. ‘Een stapje extra zetten’ en waar mogelijk de ruimte zoeken in de verschillende processen om maatwerk te bieden in de dienstverlening. ‘Meedenken ook over hoe het werk verbeterd kan worden en het initiatief nemen om deze ideeën ook uit te voeren’.

Daarbij werd ook een aantal belemmeringen genoemd.

- Het merendeel van de medewerkers ervaart weinig ruimte om zelf beslissingen te kunnen nemen in het werk.
- Zij geven aan graag meer verantwoordelijkheid te willen hebben in specifieke situaties.
- Zij ervaren veel regels en vastgelegde procedures, waarbij zij soms vinden dat deze moeilijk uitvoerbaar zijn in de dagelijkse praktijk.

Tijdens de start-up oefening kwam naar voren dat de medewerkers zich minder herkenden in het uitgangspunt dat de manier waarop zij als medewerkers elkaar benaderen een direct knelpunt is voor hun innovatieve werkgedrag.

Stap 2: Brainstorm en presentatie van innovatieve ideeën

Tijdens het volgende onderdeel hebben de deelnemers in groepjes van 3 à 4 medewerkers innovatieve ideeën bedacht die zij leuk en uitdagend vinden om in de praktijk te brengen en die tevens bijdragen aan een verbetering van de dienstverlening van NS Tickets & Service. Vervolgens hebben zij met elkaar besproken hoe ze dit willen aanpakken en welke ondersteuning ze daarbij nodig hebben van elkaar en hun leidinggevende. Vragen die daarbij centraal stonden, zijn:

“Wat is nodig om dit idee uit te voeren?”

“Hoe kunnen je collega’s je hierbij helpen?”

“Hoe kan je leidinggevende je hierbij ondersteunen?” en

“Wat zijn mogelijke belemmeringen die zich kunnen voordoen en hoe kun je daarmee omgaan?”.

Elk groepje heeft de door hen bedachte ideeën uitgewerkt en plenair gepresenteerd op een flap-over waarbij ze zowel tekst als beelden konden gebruiken (materiaal uit tijdschriften, kaarten e.d.). Tijdens de plenaire bespreking hebben we afgesproken dat elk groepje de ideeën en bedachte aanpak voor zou leggen aan hun leidinggevende om afspraken te maken over de mogelijkheden deze te implementeren en over welke ondersteuning daarbij van belang is. Hieronder geven we een korte beschrijving van de ideeën van de verschillende groepen:

IDEE 1: *De Servicemedewerker die zelf kan beslissen ('regeltjes-moeheid')*

Verskillende groepjes vinden het vooral van belang om meer ruimte in de werkprocessen te creëren voor 'zelfmanagement' door medewerkers. Deze medewerkers verstaan hieronder minder regels en meer ruimte om zelf op basis van eigen inzicht en ervaring beslissingen te nemen in het werk. Iemand noemde het 'ontsnappen uit mijn regelhok'. Het idee van deze groepjes is om de 'regelbedenkers' en mensen van het administratiekantoor uit te nodigen om hen een aantal signaleerde knelpunten voor te leggen en hen daarbij mee te laten kijken bij deze specifieke werkprocessen.

IDEE 2: *Betere indeling van de diensten*

Eén groepje ziet mogelijkheden voor een betere indeling van de diensten. Het idee is dat elke ochtend een briefing plaatsvindt waarbij gezamenlijk besproken wordt 'wie wat wil en kan doen op die dag' in het licht van het werkaanbod. Na elke dienst kan deze tevens plenair geëvalueerd worden. Daardoor krijgt learning-on-the-job een extra impuls, kunnen successen gedeeld worden en kunnen mogelijke knelpunten sneller geïdentificeerd en opgelost worden. Voor de medewerkers geeft het meer inspraak bij de invulling van hun werk op een dag. Het werk sluit daardoor beter aan bij hun behoeften. De medewerkers verwachten dat dit bijdraagt aan hun motivatie en werkplezier. NS Tickets & Service in Amsterdam heeft al ervaring met deze werkwijze. Het idee is dan ook om contact op te nemen met de collega's in Amsterdam voor het uitwisselen van de ervaringen en te leren over deze aanpak. Bijvoorbeeld over hoe de planningssystematiek op de nieuwe manier van werken kan worden aangepast en hoe de briefing plaats kan vinden.

IDEE 3: *Verbreden talenkennis van medewerkers aan de loketten ('Talenkennis')*

Verskillende medewerkers van NS Tickets & Service spreken buitenlandse talen, zoals Turks, Spaans, e.d. Het idee van dit groepje is om talenkennis beter zichtbaar te maken aan de loketten. Bijvoorbeeld door dit te noemen op het 'elektronische bord' boven het loket. De medewerkers kunnen elkaar ook de basistermen leren van verschillende talen, bijvoorbeeld de veel gebruikte woorden en zinnen rondom de kaartverkoop en andere veelgestelde vragen.

IDEE 4: *Team Werk Overleg optimaliseren ('TWO plus')*

Dit groepje brengt naar voren dat er voor TWO 12 uren per medewerker per jaar beschikbaar zijn. Het idee is om deze uren niet te verbinden aan een periodiek TWO, maar op basis van naar voren gebrachte agendapunten. Daarbij is het van belang om gezamenlijk agendapunten te inventariseren en wanneer er genoeg punten zijn een TWO te organiseren. De medewerkers geven aan dat het daarbij belangrijk is dat het inventariseren van agendapunten op een zichtbare manier gebeurt, zodat het gekozen doel en de invulling van het overleg voor iedereen herkenbaar is. Iedereen wordt daarmee mede verantwoordelijk voor het werkoverleg.

Stap 3: Aan de slag!

De tijdens de workshop bedachte ideeën en acties vormen het tweede deel van de interventie, namelijk de praktijkopdracht waarmee het innovatieve gedrag vorm krijgt in de dagelijkse praktijk. Het is de bedoeling dat de medewerkers hun ideeën op zelfstandige wijze uitvoeren, daarbij gecoacht en ondersteund door de leidinggevende. Zowel de contactpersonen van de groepjes als de leidinggevende konden bij specifieke vragen contact opnemen met de workshopbegeleiders. Een klein aantal medewerkers (3) gaf tijdens de workshop aan niet met de opdracht aan de slag te willen. Zij waren van mening dat zij altijd al veel initiatief nemen en dat nu anderen maar eens iets moeten gaan oppakken. De groep heeft zich tijdens de workshop afzijdig gehouden maar in een gesprek wel aangegeven de ideeën van de andere collega's te zullen ondersteunen.

Praktijkopdracht

De tijdens de workshop bedachte ideeën en acties in de praktijk brengen, vormde het tweede deel van de interventie.

De eerste praktijkopdracht was het idee bespreken met de leidinggevende en met de leidinggevende bespreken wat nodig is om het idee in praktijk te brengen. Drie groepjes hebben dat gedaan en van de leidinggevende alle ruimte en faciliteiten gekregen die nodig zijn om het idee verder uit te werken en ermee aan de slag te gaan. Dit zijn de groepjes:

- de Servicemedewerker die zelf kan beslissen;
- Een andere indeling van de diensten;
- Talenkennis van medewerkers aan de loketten.

Het groepje dat aan de slag wilde met het TWO is niet verder gegaan met het uitwerken van het plan en is hierover ook niet het gesprek met de leidinggevende aangegaan. Deze medewerkers hebben hier geen prioriteit aan willen of kunnen geven, waardoor het is blijven liggen. Er is geprobeerd te achterhalen wat de redenen hiervan zijn geweest maar dat is moeilijk te achterhalen. De andere drie groepen zijn met steun van leidinggevende aan de slag gegaan. Een korte impressie van de acties die zij hebben ondernomen:

ACTIE: *De Servicemedewerker die zelf kan beslissen*

Na het gesprek met de leidinggevende is eerst gekeken over welke regels en procedures de meeste onvrede wordt ervaren. Dit is met collega's besproken. Vervolgens is een afspraak gemaakt met de regelbedenkers van het hoofdkantoor. In een gesprek met de regelbedenkers is inzicht en uitleg verkregen over waarom de regels en procedures zijn zoals ze zijn en hebben de medewerkers kunnen aangeven waarom er bij hen onvrede bestaat over deze regels en procedures. Hoewel de regels en procedures op basis van het gesprek niet konden worden aangepast hebben de medewerkers het gesprek wel als prettig ervaren. Het idee is om contact te blijven houden met de regelbedenkers en elkaar vaker te ontmoeten om ervaringen uit te wisselen.

ACTIE: *Een andere indeling van de diensten*

Deze groep heeft het initiatief genomen om bij collega's van een ander station mee te draaien waar met een vergelijkbaar systeem van indeling van diensten wordt gewerkt. Er is een dag meegedraaid en op basis van deze ervaring is het idee uitgewerkt tot een eigen projectplan. De groep medewerkers heeft intensief aan dit plan gewerkt. Voor het maken van het plan zijn zij zich eerst gaan verdiepen in roostervraagstukken en hebben hiervoor ook het contact met de planner gezocht. Het plan is rijp gemaakt voor een pilot. Van de leidinggevende is ruimte gekregen voor het voorbereiden van de pilot die met een deel van de medewerkers zal worden uitgevoerd. Hoewel het voor de medewerkers van deze groep een pittige klus was, hebben zij het als zeer positief ervaren om met een concreet idee aan de slag te gaan. De medewerkers geven aan dat zij zelf niet hadden gedacht dit in hun mars te hebben en zijn erg enthousiast. Dit heeft een positief effect op het ervaren van hun werkplezier, zo geven zij zelf aan. Het smaakt volgens hen naar meer. De eerst volgende stap is de andere collega's te informeren en te enthousiasmeren voor het idee en de pilot.

ACTIE: *Zichtbaar maken van talenkennis van medewerkers aan de loketten*

Van de leidinggevende heeft ook deze groep groen licht gekregen om het idee verder uit te werken en op te pakken. Ook is budget beschikbaar gesteld om het idee in de praktijk te kunnen brengen, en waar nodig materialen aan te schaffen. De medewerkers hebben geïnventariseerd over welke talenkennis de medewerkers beschikken en zijn op zoek gegaan naar mogelijkheden om deze kennis aan de loketten zichtbaar te maken. Daarnaast is een eerste bijeenkomst georganiseerd waarin een medewerker is gevraagd zijn/haar talenkennis met collega's te delen. Dit wordt in een informele setting gedaan zodat het vooral ook leuk is om te doen.

Stap 3: Nameting (begin 2008)

In hoeverre hebben de pilot en de interventie volgens de medewerkers van NS Tickets & Service bijgedragen aan de mate van zelfmanagend- en innovatief gedrag, stimulerende en speelruimte biedende HR- praktijken, (zelf)vertrouwen en andere onderwerpen die we met de vragenlijst hebben gemeten? In een teamoverleg hebben de drie groepen hun ideeën aan de collega's gepresenteerd. In dit overleg is ook de nameting verricht. Hieronder geven we per onderwerp de resultaten van de groep medewerkers die zowel de begin- als de eindmeting heeft ingevuld (51 respondenten). Daarnaast geven we de vergelijking van de mensen uit deze groep van 51 respondenten die wel en niet hebben deelgenomen aan de interventie, oftewel de vergelijking tussen de experimentele groep (de mensen die hebben deelgenomen aan de workshop) en de controlegroep (de medewerkers die niet aan de workshop hebben deelgenomen). De onderliggende vraag is daarbij of verbetering in de het zelfmanagement, de ervaren speelruimte en vertrouwen is toe te schrijven aan de interventie of niet.

Meer zelfmanagement en effectiviteit

Bij de nulmeting gaven de NS- medewerkers aan dat zij zichzelf productief vinden, maar niet zelfmanagend gezien de relatief lage score op innovatief werkgedrag. Bij de nameting

geven de 51 medewerkers die in beide metingen hebben meegedaan zichzelf een significant hogere score op effectiviteit, het leveren van een duidelijk merkbare bijdrage aan het halen van de doelen van het team/ de afdeling. Zij geven zichzelf ook een hogere score op innovatief werkgedrag, ofwel het leveren van een duidelijk merkbare bijdrage aan: het bedenken van nieuwe producten/ diensten, het verbeteren van producten/ diensten, het verbeteren van werkprocessen.

Tabel 2.4: Medewerkeoordelen over het eigen werk: zelfmanagement en effectiviteit

	NS Tickets & Service	NS Tickets & Service	NS Tickets & Service
	Voormeting (Totaal)	Nameting (Totaal)	Verschil controle vs. experimentele groep?
Innovatief werkgedrag	2,93	3,35▲	Nee
Efficiëncy	3,47	3,69	Nee
Kwaliteit	4,10	4,10	Nee
Levertijd	4,00	4,14	Nee
Effectiviteit	3,96	4,16▲	Nee
Financiële gezondheid	3,67	3,79	Nee
Productiviteit: in-rol-gedrag	4,49	4,47	Nee
Productiviteit: rapportcijfer	7,96	8,02	Nee

Noot:

▼ = Score op de nameting is significant lager dan scores op de voormeting

▲ = Score op de nameting is significant hoger dan scores op de voormeting

Speelruimte verbeterd

Uit de nulmeting bleek dat er twee aandachtspunten waren die van belang worden geacht voor de speelruimte voor zelfmanagement: medewerkers gaven aan veel regels en voorschriften te ervaren en weinig taakautonomie te hebben. Bij de nameting gaven de medewerkers die in allebei de metingen meededen een significant hogere score op het merendeel van de aspecten van speelruimte. Ze geven een hogere score op *ontwikkelingsmogelijkheden*, met stellingen als ‘deze organisatie biedt veel kansen om mijn kwaliteiten (talenten) verder te ontplooiën’, ‘er zijn veel mogelijkheden voor opleiding en training’ en ‘ik kan me breed ontwikkelen in deze organisatie’. De *coachende stijl van leidinggeven* scoort in de nameting ook hoger, vooral op de stellingen ‘mijn leidinggevende moedigt mij aan om zelfstandig te denken/ mijn kwaliteiten verder te ontwikkelen en geeft mij uitdagende verantwoorde lijkheden’. Ook de *materiële beloning* scoort hoger, op de aspecten ‘hoe meer ik zelf onderneem in werk, hoe meer kans ik maak op een extra beloning’ en ‘ik krijg extra beloning als deze organisatie winst maakt’. Bij de speelruimte biedende HR- praktijken gaat het om de hogere score op *I-deals*, welke verband houdt met de stellingen ‘in overleg met mijn leidinggevende kan ik taken uitkiezen die ik leuk vind’ en ‘in deze organisatie kun je zelf keuzes maken tussen arbeidsvoorwaarden’. Verder is ook een significant hogere score bereikt voor

taakautonomie en een significant lagere score op *formalisatie*. Beide aandachtspunten hebben zich dus ten opzichte van de nulmeting in positieve richting ontwikkeld. De medewerkers geven wat betreft taakautonomie een hogere score op de stellingen ‘ik beslis zelf, wanneer ik een taak doe’, ‘ik kan zelf de volgorde van mijn werk bepalen’ en ‘ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe’. Bij formalisatie geven medewerkers in de nameting een lagere score (dus minder formalisatie) op stellingen zoals ‘in onze organisatie wordt het doen en laten van onze medewerkers sterk gecontroleerd’, ‘regels en voorschriften zijn erg belangrijk in dit bedrijf’, welke situatie zich ook voordoet, er zijn altijd geschreven regels en voorschriften om ermee om te gaan’.

Tabel 2.5: Medewerkersoordelen over het eigen werk: speelruimte

	Voormeting (Totaal)	Nameting (Totaal)	Verskil controle vs. experimentele groep?
Extern samenwerken	2,93	3,10	Ja
Uitdagend werk	3,77	3,88	Nee
Brede ontwikkelingsmogelijkheden	3,66	4,07▲	Nee
Materiële beloning	2,63	3,04▲	Nee
Formalisatie	3,99	3,79▼	Nee
Maatwerkruimte	3,53	3,71▲	Nee
Coachende stijl van leidinggeven	3,87	4,04▲	Nee
Taakautonomie	2,40	2,72▲	Nee

Noot:

▼ = Score op de nameting is significant lager dan scores op de voormeting

▲ = Score op de nameting is significant hoger dan scores op de voormeting

Vertrouwen toegenomen

Bij de nulmeting kwam naar voren dat de NS medewerkers veel vertrouwen in hun leidinggevende hebben en voldoende vertrouwen in hun collega's. Het zelfvertrouwen van medewerkers scoorde aan de lage kant (voldoende, maar lager dan bij de referentiegroep). De nameting laat zien dat medewerkers significant meer vertrouwen hebben gekregen in de leidinggevende, collega's, maar ook in zichzelf.

Tabel 2.6: Medewerkeroordelen over het eigen werk: vertrouwen

	Voormeting (Totaal)	Nameting (Totaal)	Vershil controle vs. experimentele groep?
Vertrouwen in collega's	3,82	3,92▲	Nee
Vertrouwen in leidinggevende	4,29	4,31▲	Nee
Zelfvertrouwen	4,29	4,31▲	Ja

Noot:

▼ = Score op de nameting is significant lager dan scores op de voormeting

▲ = Score op de nameting is significant hoger dan scores op de voormeting

Stap 4: Evaluatie interventie

Uit de eindmeting blijkt dat de afdeling NS Tickets & Services er in 2008 op veel punten beter voorstaat dan een jaar geleden. Er is sprake van een significant hogere score de geconstateerde aandachtspunten uit de nulmeting: innovatief werkgedrag, het merendeel van de aspecten van de speelruimte en op het zelfvertrouwen.

De nameting laat echter zien dat, ondanks de betere scores gerapporteerd door zowel de experimentele groep als de controle groep, de verschillen tussen deze twee groepen minimaal zijn. Dit maakt het niet mogelijk een groot deel van de positieve effecten een jaar later rechtstreeks toe te schrijven aan de gedane interventie in de vorm van de workshops. Het blijkt dat niet alleen de groep werknemers die een workshop heeft gevolgd en actief met verbeteringen aan de slag is gegaan, er op vooruit is gegaan, maar ook de groep werknemers die geen workshop heeft gehad. De volgende redenen zijn hiervoor denkbaar:

- *Andere tussentijdse ontwikkelingen.* In de tussentijd is er ook een nieuwe CAO afgesloten, waarin afspraken zijn gemaakt om vijf jaar lang te ‘investeren in mensen’. Dit speelt mogelijk een rol bij de waardering voor de speelruimte.
- *Dezelfde leidinggevende.* Werknemers in de experimentele en in de controlegroep hebben dezelfde leidinggevende. Dit maakt het denkbaar dat het vertrouwen dat de leidinggevende in de werknemers uit de experimentele groep stelt ook ervaren wordt door de andere werknemers.
- *Olievlekwerking.* De werknemers uit de experimentele en de controle groep zien elkaar af en toe en zijn directe collega's. Wellicht hebben de deelnemers die aan de workshop mee hebben gedaan de andere werknemers “besmet” met hun activiteit om ideeën te implementeren en positieve attitudes en gedragingen. Mogelijk dat deze eerder “olievlekwerking” te sterk heeft doorgewerkt waardoor iedereen in de afdeling zich al snel mede-eigenaar voelde van de ideeën en initiatieven.

Op twee aspecten scoorde de experimentele groep wel significant beter dan de controlegroep: externe samenwerking en zelfvertrouwen.

- *Externe samenwerking.* De groep medewerkers die heeft deelgenomen aan de workshop scoort significant hoger op extern samenwerken dan de controlegroep. Dit onderwerp

wordt vaak benadrukt als belangrijk onderdeel van sociale innovatie (Taskforce Sociale Innovatie, 2005). Deze medewerkers geven aan meer samen te werken met collega's van andere afdelingen en meer samen te werken met mensen van buiten de organisatie. Beide groepen (experimentele- en controlegroep) hebben feitelijk meer extern samen gewerkt, dan in de periode voorafgaand aan de nulmeting. Vanuit de afdeling zijn initiatieven gestart om meer extern samen te werken. Er heeft bijvoorbeeld een bedrijfsbezoek plaatsgevonden bij een andere organisatie. Verder speelt de samenwerking van de NS-werknemers met de interventiebegeleiders van TNO en CNV BedrijvenBond zelf mogelijk een rol. Toch is alleen de score bij de experimentele groep significant gestegen. Een mogelijke verklaring lijkt te zijn dat naast bovengenoemde ervaringen, het idee van één van de groepjes (en de daadwerkelijke uitvoering daarvan) om de samenwerking met het hoofdkantoor te verbeteren, duidelijk terugkomt in de score. De workshop heeft geleid tot meer extern samenwerken door de NS-werknemers in de experimentele groep.

- *Zelfvertrouwen*. De experimentele groep scoort ook significant hoger op een aspect van zelfvertrouwen, namelijk 'het lukt mij om in mijn werk nieuwe dingen te leren' ('self-efficacy'). Bij de evaluatie aan het einde van de workshop gaven medewerkers aan door de workshop ervaren te hebben dat zij een idee konden uitvoeren, zonder dat ze vooraf wisten dat ze daartoe in staat waren. Het werk was daardoor ook leuker geworden. Dit lijkt één van de belangrijkste sleutels te zijn voor het versterken van zelfmanagend en innovatief werkgedrag.

Conclusie: Het stimuleren van zelfmanagement in de praktijk

Ondanks het grotendeels ontbreken van de verschillen tussen de controle en experimentele groep telt voor 'NS Schiphol' het resultaat. Veel medewerkers zijn nu positiever geworden over hun werk, hun gedrag, hun zelfvertrouwen en de speelruimte die men van de leidinggevende. En mocht het zo zijn dat een olievlekwerking is opgetreden dan is dat een positief resultaat: een interventie voor een beperkte groep krijgt zodoende een groter bereik. De transfer van kennis en vaardigheden staat ook centraal in zogenaamde 'train de trainer' methodieken, waarbij enkelen niet alleen inhoudelijk worden getraind maar ook in het overdragen van de kennis en vaardigheden aan anderen. De mate waarin de workshop interventie onbedoeld en impliciet een soortgelijk transfer effect heeft gehad is niet verder onderzocht. Of "goed voorbeeld doet volgen" bij zelfmanagement ook opgaat zal nader onderzoek moeten uitwijzen.

Aanbevelingen

Desondanks zijn er enkele aanbevelingen te geven over wat leidinggevend, medewerkers zelf en P&O kunnen doen om innovatief werkgedrag te stimuleren en te borgen.

- *Structureel aandacht voor innovatief werkgedrag*. Het gaat om Vitamine A (met de A van Aandacht). Dit behoeft geen ingewikkeld model of complexe methode, maar is vooral een kwestie van dóen, en tijdig signaleren en met elkaar bespreken van eventuele samenwerkings-, gedrags- en/of randvoorwaardelijke problemen. Bij NS Tickets & Service kwam

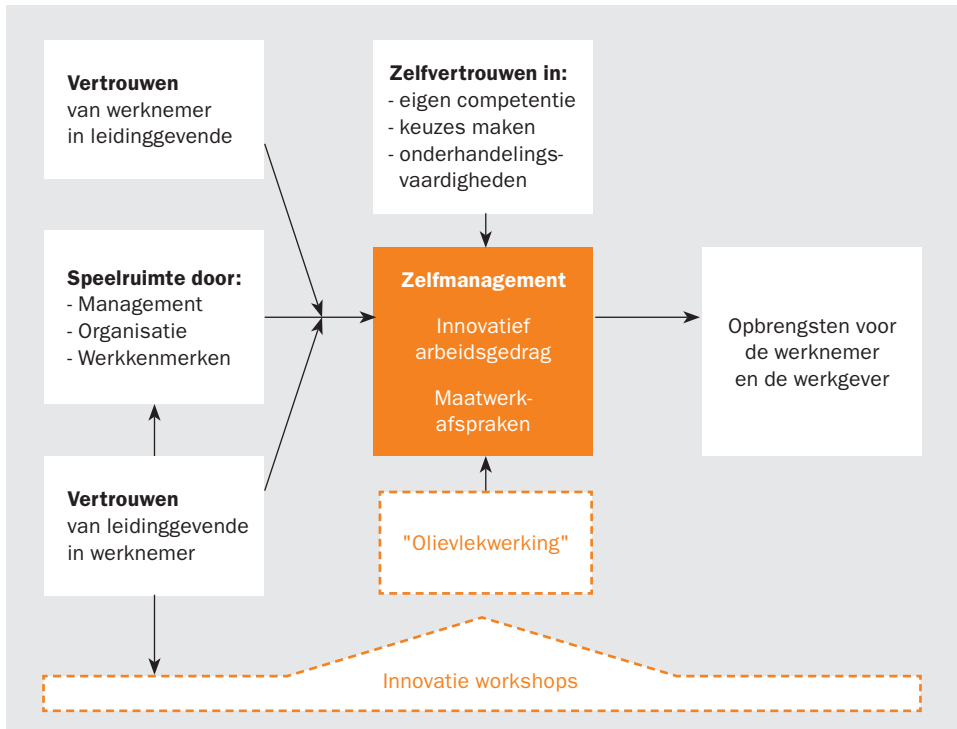
bijvoorbeeld naar voren dat onduidelijkheid over de tijdsbesteding (wat doe je in je eigen tijd en wanneer stelt de organisatie tijd beschikbaar) een belemmerende factor was in de realisatie van de verschillende ideeën.

- *Organisatiebrede aandacht voor innovatie.* Organisatiebreed dienen randvoorwaarden voor innovatief werkgedrag gecreëerd te worden. Bijvoorbeeld: tijd en ruimte in de werkprocessen (innovatief werkgedrag moet immers niet tot meer overuren, stress en/of uitval leiden), samenwerking over afdelingsgrenzen heen, maar ook een cultuur waarin medewerkers risico's durven te nemen. Innovatie gaat immers vaak om experimenteren en het doorbreken van bestaande kaders, procedures en werkwijzen. Het is dan niet de bedoeling dat initiatieven al bij voorbaat sneuvelen omdat zij 'niet passen in het huidige beleid'.
- *Positieve spiraal van zelfvertrouwen.* Eén van de belangrijkste 'sleutels' tot zelfmanagend en innovatief gedrag lijkt te zijn dat medewerkers nieuwe uitdagingen aangaan waardoor hun zelfvertrouwen toeneemt en zij daardoor steeds weer nieuwe initiatieven nemen. Het is daarbij van belang de balans in het werk te bewaken en te zorgen dat uitdagingen niet te klein en niet te groot zijn. De rol van de leidinggevende is hierbij cruciaal. Het gaat bijvoorbeeld om:
 - het stimuleren van medewerkers met ideeën te komen én hen vervolgens uit te dagen deze zelf in praktijk te brengen: 'ga het maar doen!';
 - het stimuleren van medewerkers aan te sluiten bij initiatieven van anderen;
 - het stimuleren van medewerkers door waardering te uiten over hun positieve kwaliteiten;
 - het coachen en ondersteunen van medewerkers bij het in praktijk brengen van hun ideeën.
- *Participatie vormgeven in werkprocessen.* Biedt de huidige inrichting van werkprocessen voldoende participatiemogelijkheden voor medewerkers. Met andere woorden, kunnen zij voldoende meedenken? Het is van belang de mogelijkheden voor participatie van medewerkers in het werkproces te optimaliseren. Dit kan door het aanpassen van de huidige werkprocessen en protocollen. Hierdoor ontstaan tevens meer uitdagende werkzaamheden.
- *Innovatief werkgedrag opnemen in functionerings/ontwikkelgesprekken.* Het opnemen van innovatief werkgedrag in het gespreksformat voor functionerings- en ontwikkelgesprekken, kan bijdragen aan structurele aandacht voor het onderwerp. De eerste stap daarbij is om een gedeelde visie te ontwikkelen over het belang van dergelijke competenties om doelstellingen te halen en er invulling aan te geven: wat verstaan wij onder innovatief werkgedrag? En, verwachten wij dit gedrag van alle medewerkers of niet? Kunnen we verschillende typen innovatief werkgedrag onderscheiden? Op deze manier wordt dit gedrag steeds meer ingebed in de dagelijkse praktijk.

Conclusie over zelfmanagement, speelruimte en vertrouwen

In dit hoofdstuk is getracht op basis van verschillende TNO-studies naar de speelruimte voor zelfmanagement een beeld te schetsen van de rol van (zelf)vertrouwen. Wat is eigenlijk de crux van zelfmanagement, speelruimte en vertrouwen in onderzoek en praktijk? Gesteld werd dat werknemers *de speelruimte kunnen benutten* als werkgevers of leidinggevenden deze speelruimte *bieden* voor ondernemend en innoverend vermogen. Concreet betekent dit dat werknemers gedrag vertonen waarbij zij – gebruik makend van de speelruimte en het vertrouwen dat zij van de organisatie krijgen – zichzelf optimaal inzetbaar houden. Het actief oppakken van speelruimte noemen we *zelfmanagend gedrag* van werknemers. Een zelfmanagende werknemer neemt zelf verantwoordelijkheid, initiatief en beslissingen om problemen op te lossen in werkprocessen (*innovatief werkgedrag*) of in de arbeidsrelatie (*maatwerkafspraken*) waarin hij/zij zowel rekening houdt met de belangen van de organisatie als met de eigen belangen.

Op basis van de resultaten uit verschillende besproken TNO-onderzoeken in de afgelopen vier jaar verricht, toont Figuur 2.2 de belangrijkste resultaten en relaties. In deze afsluitende paragraaf presenteren we de belangrijkste conclusies over de wisselwerking tussen zelfmanagement, speelruimte en vertrouwen in onderzoek en praktijk. Wat betekent dit voor organisaties die door het managen op basis van vertrouwen het zelfmanagend gedrag van werknemers willen stimuleren?



Figuur 2.2 Determinanten van zelfmanagement in dit hoofdstuk

1. Vertrouwen van de leidinggevende in de werknemer zet de toon voor zelfmanagement

Het stimuleren van zelfmanagend gedrag start met het vertrouwen dat de leidinggevende in zijn of haar werknemers stelt. Zelfmanagement kan een bedreiging vormen voor de leidinggevende. Aansturing wordt deels zelfsturing, waarbij leidinggevend en hun hiërarchische (machts)positie weggeven aan de werknemers door hen meer speelruimte te bieden om zelf vorm te geven aan het werk of arbeidsrelatie. Dit betekent een kwetsbare opstelling van leidinggevende richting werknemers. Uit het onderzoek van Huiskamp, Kraan & Van Sloten (2008) bleek dat leidinggevend en meer bereid zijn speelruimte te bieden wanneer ze denken dat ze dit werknemers ook toe kunnen vertrouwen. Leidinggevend en hebben dus zo hun voorwaarden voor het bieden van speelruimte. Het is geen altruïstische daad. Dit duidt erop dat in een sfeer van wantrouwen leidinggevend en de teugels ook strakker zullen aantrekken in de veronderstelling dat dan het bieden van speelruimte aan werknemers hun positie zou kunnen schaden of de werkresultaten niet ten goede zouden komen. Ook de 'innovatie-workshop' bij NS Schiphol was niet van de grond gekomen als daar geen vertrouwen van de leidinggevende in de werknemers zou zijn geweest. De interventie vergde immers een kwetsbare opstelling van de organisatie. In het vorige hoofdstuk zagen we dat vertrouwen bieden Semco geen windeieren heeft gelegd.

2. Speelruimte biedt de mogelijkheid en motivatie voor zelfmanagement

Bij het bekijken welke aspecten van het werk en de organisatie speelruimte bieden voor zelfmanagement werd uit het onderzoek van Huiskamp, De Jong en Den Hoedt (2008) duidelijk dat de determinanten van zelfmanagement divers zijn. Voor het tonen van innovatief werkgedrag bleken voor werknemers de coachende stijl van leidinggevende, ruimte voor maatwerk, de mate van externe samenwerking en de uitdaging in het werk belangrijke determinanten te zijn. Motiverend voor het vertonen van zelfmanagend gedrag zijn dus steun van leidinggevend en de geboden uitdaging in het werk. Financiële prikkels (in de vorm van prestatiebeloning) bleken dit voor innovatief werkgedrag niet te zijn. Het onderscheid tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie voor het tonen van innovatief werkgedrag lijkt hier een rol te spelen. Het kan ook zijn dat het financiële prikkels gericht op taakproductiviteit, werknemers zodanig stuurt dat ze geen tijd en energie durven te besteden aan innovatief gedrag, omdat dit ten koste zou gaan van hun directe productieve inspanningen waarop ze uiteindelijk worden afgerekend. Naast motivatie om innovatief gedrag te vertonen zijn de daadwerkelijke mogelijkheden om dit te doen ook belangrijk. Maatwerkruimte en extern samenwerken blijken de taakgrenzen en arbeidsrelationele grenzen zodanig te kunnen oprekken dat werknemers meer speelruimte zien om innovatief werkgedrag te vertonen. Echter wanneer er veel in de organisatie is vastgelegd in formele regels en procedures (formalisatie) worden de mogelijkheden beperkt. Voor het maken van maatwerkafspraken zijn deze determinanten niet uitvoerig onderzocht. Oeij (2006) vond wel een relatie tussen meer taakautonomie en de ervaring van een betere arbeidsrelatie. Daarbij kon op basis van het onderzoek van Huiskamp, Kraan & Van Sloten (2008) worden bevestigd dat het bieden van speelruimte ook de kans vergroot dat werknemers de speelruimte benutten in de vorm van zelfmanagend gedrag (“wie goed doet, goed ontmoet”). In de Semco-casus leidde speelruimte eveneens tot het meer nemen van initiatief en verantwoordelijkheid van allen.

3. Zonder wederzijds vertrouwen loopt het spaak

Maar ook al is de kans groter dat leidinggevende met veel vertrouwen in de werknemer deze speelruimte bieden, meer speelruimte maakt werknemers ook kwetsbaar. Men kan minder terugvallen op vaste procedures, moet het werk naar eigen inzicht invullen en moet kunnen omgaan met een variëteit aan uitdagende taken die allemaal aandacht vergen. Aan individualisering van de arbeidsrelaties zijn namelijk ook risico's verbonden in termen van baan- en inkomenszekerheid en stress en uitval (Oeij et al, 2002: 80-86). Gaat men hierdoor in alle gevallen meer zelfmanagend gedrag vertonen? En worden de prestaties er ook beter van of gaat men in dit soort situaties juist de kantjes er vanaf lopen? Het onderzoek van Dorenbosch en Huiskamp (2008) stelde dat het wederzijds vertrouwen tussen werknemer en leidinggevende van belang is wil men een hoge mate van speelruimte effectief benutten. In een “empowerde” werksituatie kunnen zowel de leidinggevende als de werknemer zich meer kwetsbaar opstellen met de verwachting dat de andere partij het beste met hem of haar voor heeft. Hier werd duidelijk dat bij een gebrek aan dat wederzijds vertrouwen zelfs werknemers met veel speelruimte minder innovatief, zelfmanagend gedrag vertonen. En

dat werknemers minder taakproductiviteit en meer freeriders-gedrag tonen wanneer het wederzijds vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer van gemiddeld niveau is. Veel wederzijds vertrouwen voegt niet meer toe aan de prestatieuitkomsten, het is vooral een geringe vertrouwensrelatie die werknemers belemmert om de geboden speelruimte daadwerkelijk productief en innovatief te benutten.

4. Zelfvertrouwen maakt het af

Het vertrouwen dat werknemers in eigen kunnen hebben bleek in meerdere onderzoeken een relatie te hebben met het daadwerkelijk vertonen van zelfmanagend gedrag. Zelfsturing vereist durf en niet iedereen is overtuigd van het feit dat het heft in eigen hand nemen voor hem of haar gunstig zal uitpakken. We vonden in dit kader relaties tussen het zelfvertrouwen (in eigen competenties, keuzes maken en onderhandelingsvaardigheden) en zelfmanagend gedrag. Voor de bereidheid van werknemers om hun arbeidsvoorwaardenpakket bij de eigen wensen te laten aansluiten bleek ook de affiniteit met keuzes maken een rol te spelen. Het lijkt erop dat zelfmanagend gedrag niet van iedereen automatisch te verwachten is. Zelfvertrouwen is een belangrijke voorwaarde, waarbij uit de interventie bij NS Schiphol bleek dat vooral het ervaring opdoen met innovatief werkgedrag in de workshops het zelfvertrouwen ook kan doen verbeteren. Zelfmanagement moet men tot op zekere hoogte ook opdoen door te leren van ervaring. Opgemerkt wordt dat de interventie een groepsgewijs proces was met mogelijkheden tot voorbeeldgedrag en het volgen van dit voorbeeldgedrag (elkaar 'besmetten'). We moeten dus voorzichtig zijn met de stelling dat werknemers die buiten het werk zelfstandig hun privé-zaken managen ook hun werkzaken zelfstandig kunnen managen. In hun eigen werk, zouden werknemers dus het best allereerst positieve ervaringen opdoen met innovatief gedrag en het maken van maatwerkafspraken.

5. Een olievlekwerking vergroot mogelijk de impact

De uitkomsten van de innovatie workshops leverden tenslotte een ander inzicht op. Werknemers die deelnamen aan de innovatie workshops rapporteerden in de nameting significant meer innovatief werkgedrag. Echter, in de nameting verschilde de experimentele groep niet van de controle groep in de mate van innovatief werkgedrag. Zijn collega's in dit geval aangestoken door de collega's die wel meededen aan de interventie? Werknemers die zichzelf innovatiever opstellen in hun werk tonen andere werknemers dat dit kan. De gedragsnorm binnen de afdeling verandert. Immers werknemers lezen aan elkaar af wat mogelijk is binnen de afdeling. Deze olievlekwerking heeft als voordeel dat zelfmanagend gedrag zich via enkele "voorlopers" kan verspreiden naar andere werknemers. Goede voorbeelden doen mogelijk volgen en vergroten de impact van speelruimte en vertrouwen op het zelfmanagend gedrag van werknemers. Dit kan ook nadelige effecten hebben, wanneer de "voorloper" al snel "doodlopers" blijken te zijn en andere collega's hiermee het signaal krijgen dat zelfmanagend gedrag niet op prijs wordt gesteld. Leidinggevendenden kunnen dus actief de vinger aan de pols houden bij wat de consequenties zijn van het bieden van meer speelruimte in het werk en HRM beleid. Organisaties en leidinggevendenden kunnen hiertoe aandacht besteden aan een goede verankering van zelfmanagement in de organisatie – het

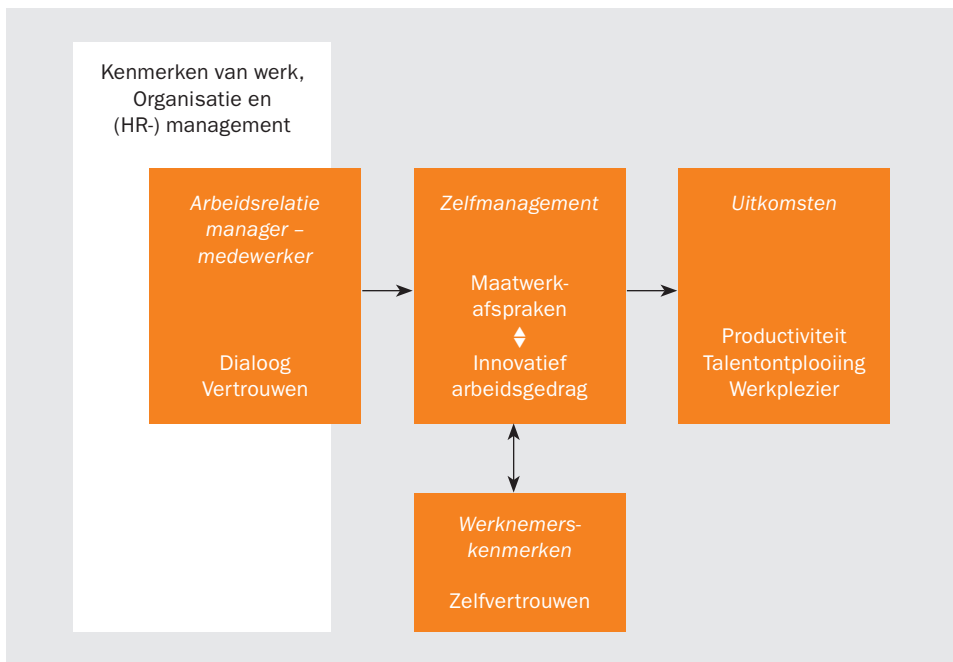
is geen kwestie van eenmalig inzetten op het vergroten van de speelruimte. Het volgende hoofdstuk gaat verder in op hoe verschillende Nederlandse bedrijven zelfmanagement hebben weten te stimuleren en te verankeren in hun organisatie.

3. Casuïstiek: Praktijk van management door vertrouwen

Inleiding

In dit hoofdstuk proberen we zicht te krijgen op voorbeelden uit de praktijk waaruit blijkt hoe ‘management door vertrouwen’ gestalte krijgt en in welke mate het innovatief werkgedrag van werknemers stimuleert. Hiertoe bevat dit hoofdstuk een analyse van bestaande cases. We maken gebruik van recente, openbare publicaties over bedrijven die in het oog springen door hun onderscheidende wijze waarop ze in de relatie met hun werknemers de nadruk leggen op de constructieve dialoog, vertrouwen en zelfsturing.

Ons onderzoek (hoofdstuk 2) wijst uit dat organisaties zelfmanagend en innovatief werkgedrag kunnen stimuleren door de arbeidsrelaties te optimaliseren via dialoog en vertrouwen. Managers die daarin goed zijn geven uitvoering aan goede HR praktijken (Ten Have, et al, 2007; Huiskamp, De Jong, & Den Hoedt, 2008). Hieronder geven we nogmaals in figuur 3.1 het onderzoeksmodel weer uit hoofdstuk 1.



Figuur 3.1 Algemeen model ‘Management door Vertrouwen’

Motiverende HR- praktijken blijken meer van invloed op zelfmanagement dan belonings-elementen, zoals het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden en uitdagend werk en het een ‘transformatieve’ leiderschapsstijl. Dat is een stijl waarin de leidinggevende de medewerkers stimuleert, waardeert, coacht en ondersteunt bij het leren van nieuw gedrag en uitdagende taken. Het is belangrijk medewerkers op de juiste manier uit te dagen, niet teveel en niet te weinig (Baer, Oldham & Cummings, 2003). Op die manier krijgen medewerkers meer *zelfvertrouwen* en dit vergroot de bereidheid om weer nieuwe uitdagingen aan te gaan. Ook de *speelruimte biedende HR-praktijken* zoals ruimte voor maatwerkafspraken over arbeidsvoorwaarden en weinig regels die het werk voorschrijven, dragen bij aan innovatief werkgedrag. Medewerkers die de ruimte krijgen voor het maken van I-deals (Idiosyncratic deals, persoonseigen deals, Rousseau, 2005) kunnen pro-actief meedenken over hoe zij optimaal kunnen bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen, uitgaande van hun eigen talenten, drijfveren en werk- privé situatie. Het inperken van het aantal regels en vastgelegde procedures, draagt ook bij aan de mate waarin medewerkers meedenken en verantwoordelijkheid nemen in hun werk. Taakautonomie, ook een speelruimte biedende HR-praktijk, lijkt vooral bij te dragen aan het zelfmanagende (ofwel *pro-actieve*) werkgedrag van medewerkers en daarmee indirect aan innovatief werkgedrag. Bovendien blijkt uit ander TNO-onderzoek dat maatwerk in arbeidsrelaties samengaat met innovatieve activiteiten van organisaties (Oeij, Kraan & Vaas, 2009).

De *motiverende en speelruimte biedende HR-praktijken* zijn tevens van invloed op de mate van vertrouwen die medewerkers hebben in de direct leidinggevende, collega’s en de werkgever. Dit komt vooral de *interne samenwerking* ten goede. Extern samenwerken, dus samenwerken met mensen uit andere afdelingen of organisaties, lijkt verder rechtstreeks bij te dragen aan innovatief werkgedrag. Teveel vertrouwen kan de creativiteit in een groep echter belemmeren, omdat daardoor de ruimte voor afwijkende opvattingen en ideeën kan ontbreken. Te weinig vertrouwen kan betekenen dat de basis om samen te werken geheel ontbreekt, waardoor eenmaal bedachte ideeën niet in de praktijk gebracht worden (Oerlemans & Kenis, 2007). Mogelijk gaat het er vooral om een cultuur en omgangsvormen te creëren waarbij op een constructieve manier wordt omgegaan met (menings)verschillen tussen mensen. Op die manier kunnen organisaties de aanwezige diversiteit optimaal benutten wat weer leidt tot meer innovatie (Van der Wolk, Malten, Brugman & Oeij, 2009).

In welke mate de succesfactoren van de aanpak van elk van de cases is te koppelen aan de variabelen in het ‘Managen door Vertrouwen-model’ wordt hier besproken. Verder wordt het proces beschreven hoe een organisatie succesvolle factoren heeft geïmplementeerd en geborgd. Dit blijft in het bovenstaande model onzichtbaar en kan in dit hoofdstuk aan de hand van verschillende cases worden bediscussieerd.

Raamwerk voor analyse en cases

In ons onderzoeksmodel (figuur 3.1) is de centrale gedachte dat innovatief werkgedrag een gevolg is van zelfregulerend gedrag van medewerkers en van maatwerkafspraken in hun arbeidsrelatie, die op hun beurt zijn beïnvloed door de relatie tussen leidinggevende en medewerker; die relatie is gebaseerd op dialoog, vertrouwen en een menselijke, coachende manier van leidinggeven. De veronderstelling is dat het innovatieve werkgedrag positief verband houdt met innovatie, productiviteit en talentbenutting. Dit roept de vraag op hoe innovaties dan feitelijk verlopen en of deze ingrediënten er inderdaad toe doen. Uiteindelijk willen we een antwoord krijgen op de vraag: Welke elementen van management van vertrouwen (uit het onderzoeksmodel) zijn in de cases te onderscheiden? Tabel 3.2 biedt het schema dat leidraad was bij onze analyse. We lichten dit toe.

Tabel 3.2 **Aandachtspunten bij de analyse van de cases**

Aanleiding + doel innovatie Waarom innovatie en welk doel streeft men ermee na?
Aanpak en inhoud innovatie Wat heeft men precies gedaan?
Strategie, marketing, verkoop, producten/diensten afzetmarkt Technologisch, ICT, nieuwe toepassingen Organisatorisch, inrichten van werkproces en functies (slim organiseren) Personele aspecten en HRM, flexibilisering Interacties en gedrag, nieuwe manieren van samenwerken, communiceren, leren
Veranderproces Waardoor werkte het?
Communicatie / Visie (initiatiefase) Managen door vertrouwen geven en bij de feiten blijven (duurzaam veranderen) Innovatieve cultuur stimuleren (duurzaam veranderen) Unieke hefbomen: rol van de projectleider, bepaalde omstandigheid, etc.
Borging Waardoor kan het blijven werken?
Het vatten van verandering in expliciet eigen concept / 'filosofie' In HR beleid (selectie en beoordeling training) en in beloningsvormen In arbeidsrelatiemanagement
Resultaten Wat levert de verandering op?
Zichtbare outputs, toegevoegde waarde (voor de organisatie en klanten, maatschappij) Maatschappelijke duurzaamheid, 'corporate social responsibility', goed werkgeverschap/werknemerschap

Allereerst moeten we iets zeggen over de term *innovatie* in dit hoofdstuk. Wij hebben innovaties bestudeerd die tamelijk van uiteenlopende aard zijn. Het gaat echter voornamelijk om aanpassingen, verbeteringen en vernieuwingen van processen dan van producten of diensten. Het uiteindelijke doel is natuurlijk ook om de klanten en cliënten beter te bedie-

nen bij het verkopen of leveren van producten en diensten. Maar de nadruk ligt op de proceskant, hetgeen een gevolg is van de selectie van cases, omdat we vanzelfsprekend benieuwd waren naar de wijze waarop innovatief gedrag is gestimuleerd. De term innovatie omschrijven we hier als een vernieuwing van het werkproces.

Echter, met deze algemene omschrijving zijn we er nog niet, want daarbinnen blijft nog veel variatie over qua inhoud (tabel 3.2). Wij onderscheiden in onze analyse vijf *inhoudelijke velden* waarop kan zijn geïnnoveerd (zie het SuperTop-model in Oeij, 2009): strategie (inclusief, marketing, verkoop, nieuwe markten en, toch ook, nieuwe producten en diensten), technologie (nieuwe toepassingen, meer werken met ICT, automatisering, miniaturisering e.d.), organisatie (vernieuwingen van werkproces, productieproces, team-/afdeling- en functie-inrichting), personele inzet en HRM-beleid (voornamelijk kwantitatieve en kwalitatieve flexibilisering) en gedragsvernieuwing (het beïnvloeden van interacties, gedrag, cultuur door bijv. te sturen op nieuwe manieren van samenwerken, communiceren, leren en leiding geven).

Naast de inhoud van de innovatie (waarover gaat het?) is ook het proces van innovatie (hoe verloopt het?) een belangrijk onderwerp van onze analyse. We duiden dit aan met de term *veranderproces*. Daarbij hebben we ons laten inspireren door ideeën van Senge et al (1999), die wijzen op het onderscheid van de initiatiefase en de fase van ‘vasthouden’, en van Jacobs en Snijders (2008), die een aantal innovatieroutines blootleggen waardoor duurzaam innoveren mogelijk zou zijn.

Factoren die zorgen dat verandering van de grond komt (‘initiating change’) zijn te scharen onder de kop ‘visie en communicatie’. Senge en collega’s (1999) vatten hieronder vier randvoorwaarden: 1. Er is sprake van voldoende tijd en ruimte voor betrokkenen om aan de verandering vorm te geven; 2. Er is sprake van voldoende (individuele) ondersteuning van betrokkenen om aan de verandering vorm te geven; 3. Er bestaat het besef dat de verandering belangrijk is, met een duidelijk doel, en dat ‘learning capabilities’ hiervoor onmisbaar zijn; 4. Het management straalt uit dat de verandering nodig is (‘sense of urgency’) en dat die verloopt in de goede richting (‘walking the talk’). Factoren die zorgen voor het vasthouden van verandering (‘sustaining momentum’) zijn volgens Senge en collega’s (1999) de volgende drie randvoorwaarden die wij samenvatten als ‘managen met vertrouwen en bij de feiten blijven’: 1. Hindernissen (‘fear and anxiety’) worden open, eerlijk en helder besproken en door het tegengaan van defensief gedrag; 2. Het succes wordt zichtbaar gemaakt in de organisatie en is in staat anderen in de organisatie daarvan te overtuigen (meten is weten); 3. Weerstand bij tegenstrevers wordt succesvol weggenomen door betrokkenheid te vergroten.

Deze zeven randvoorwaarden helpen het voorkomen van ‘dubbele boodschappen’ (‘mixed messages’). Dubbele boodschappen zijn de dood in de pot voor verandering vanwege hun intransparantie, dubbelzinnigheid, non-validiteit, onbespreekbaarheid, het aanzetten tot

het denken voor anderen en het prikkelen van onbewuste processen (Argyris, 2004). Hierdoor ontstaan paradoxen, dilemma's en contradicties. Bijvoorbeeld belangentegenstellingen tussen werknemers, werkgever, klant/cliënt/patiënt/leerling, en derden. De essentiële vraag is, hoe wordt ermee omgegaan? Met een defensieve strategie - organisatie-defensiemechanismen worden getriggerd en versterkt - of met een 'lerende organisatie' strategie - open, transparante dialoog op basis van valide informatie en cijfers - ? Voor ons doel is relevant of de participanten in de succesvolle cases de klippen van organisatie-defensiemechanismen weten te omzeilen.

Deze onderwerpen hebben raakvlakken met wat Jacobs en Sniijders (2008) innovatiedisciplines (of innovatieroutines) noemen, een soort 'kerncompetenties' van duurzaam innoveren. Deze auteurs onderscheiden 10 innovatiedisciplines. Een bedrijf moet minstens in 7 van de 10 goed zijn; de mix mag variëren. Sommige disciplines zijn open deuren en kun je beschouwen als minimumvoorwaarden (bijv. 'wees klantgericht'; 'let op de cijfers'). Voor onze insteek op duurzaam innoveren is vooral de term 'innovatiecultuur' relevant en die combineert de volgende disciplines: ten eerste de ambitie om verder te komen; de beste te willen zijn, winnaarsmentaliteit, nieuwsgierig zijn (bij Jacobs en Sniijders: 'ambitie en durf'); ten tweede het beschikken over een externe oriëntatie: nieuwsgierig zijn naar klantwensen en gericht zijn op binnenhalen van kennis die daarvoor nodig is, openstaan voor verandering en vernieuwing (absorptieve capaciteit) (bij Jacobs en Sniijders: 'ontwikkel door'); ten derde het kunnen omgaan met schijnbare tegenstellingen: leren van tegenslag, positieve kant benutten van verrassingen, contradicties niet defensief benaderen, maar juist koesteren en cultiveren, complexiteit omarmen in plaats van de werkelijkheid versimpelen, bewust op zoek gaan naar 'wicked problems' (als contrast van 'tame problems') (bij Jacobs en Sniijders: 'ambiance en open cultuur'); ten vierde netwerken: interessante personen bij elkaar zetten, multidisciplinaire teams opbouwen, samenwerken met derden, deviant gedrag stimuleren, openstaan voor zelforganisatie, open innovatie stimuleren (bij Jacobs en Sniijders: 'netwerken' en 'de beste mensen zoeken'); en ten vijfde beschikken over psychologische taakvolwassenheid van managers om dit te sturen en van medewerkers om in zo'n innovatieve cultuur te opereren.

Naast de inhoud en de proceskant van innovatie kunnen we successen afmeten aan de *borging* in de organisatie en aan de *resultaten*. Bij borging hebben we bekeken of de innovatie heeft geleid tot het vatten van verandering in een expliciet eigen concept (een eigen 'filosofie'), tot het vormgeven van verandering in het eigen HR beleid (bijv. rond selectie en beoordeling en training) of dat dit tot uitdrukking komt in beloningsvormen. Borging kan ook plaatsvinden door aandacht voor de menselijke en communicatieve kant van de arbeidsrelatie: 'arbeidsrelatiemanagement'. Bij resultaten hebben wij voornamelijk gelet op 'hardere' en 'softere' uitkomsten, waaronder zichtbare 'outputs' (bedrijfseconomisch), toegevoegde waarde (voor de organisatie en klanten, maatschappij), maatschappelijke duurzaamheid, 'corporate social responsibility', en goed werkgeverschap/werknemerschap.

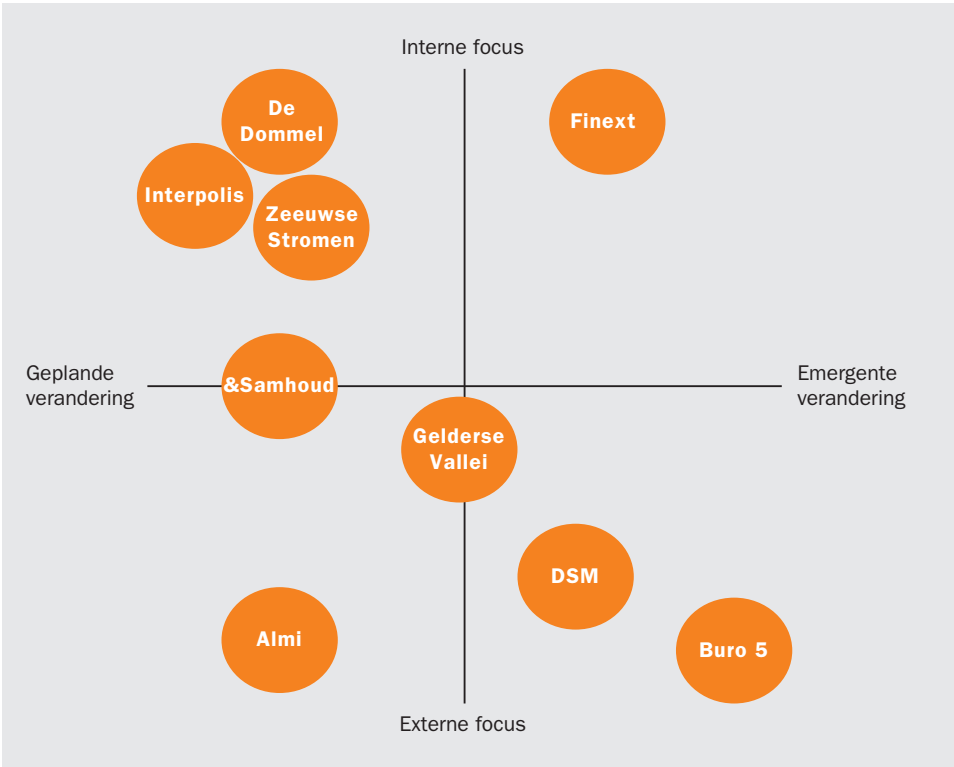
De cases die zijn geselecteerd zijn alle actief (geweest) met het managen van vertrouwen. De volgende bedrijven en hun aanpak hebben wij bestudeerd en komen in dit hoofdstuk aan bod:

Tabel 3.3 Geselecteerde cases

	Naam bedrijf	Sector	Innovatie Aanpak
1	Buro 5	Architecten	Interdisciplinaire, multiculturele samenwerkingvorm
2	&Samhoud	Zakelijke dienstverlening	Eensgezinde visie op doorbraakinnovaties
3	DSM	Industrie	Concurreren met eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen
4	Interpolis	Verzekeringen	Helder werken met een glasheldere visie
5	De Zeeuwse stromen	Horeca	Zelfsturing en continue klantfeedback
6	Waterschap de Dommel	Semi-overheid	Innovatie in de spanning tussen sturen en ruimte bieden
7	Almi	Industrie	Van medewerkers naar lerende ondernemers
8	FiNext	Financiële dienstverlening	Zelf-teamvorming in een netwerkorganisatie
9	De Gelderse Vallei	Zorg	Minder fouten door afdelingsoverstijgende samenwerking

In tabel 3.5 Vervolg (a en b) belichten we voor elk van deze cases in enkele steekwoorden wat de aanleiding en het doel was van hun innovatieaanpak, hoe de aanpak eruit ziet, wat kenmerkend was aan het veranderproces, hoe de verandering is geborgd en wat de resultaten zijn. Ook de bronnen die wij hebben gebruikt zijn genoemd.

Analyse van de cases leidt tot twee centrale inzichten die helpen om de cases op een bepaalde manier te onderscheiden en in te delen. In de eerste plaats blijken innovaties een dimensie te kennen die loopt van *geplande* verandering naar *emergente* verandering; in de tweede plaats is er een dimensie die zich uitstrekt van *intern gefocust* naar *extern gefocust*. De dimensie gepland – emergent verschaft informatie over de mate van planmatigheid die is toegepast. De dimensie intern – extern onderscheidt bedrijven voor wie interne factoren dan wel externe factoren een drijfveer ('driver') vormen voor de innovatie. We zullen de cases aan de hand van beide dimensies bepreken. Maar eerst positioneren we de cases op deze beide dimensies in een figuur (3.4.):



Figuur 3.4 Positionering van de cases

Tabel 3.5. vervolg (a) **Typering van de cases**

Organisatie	Buro5	&Samhoud	DSM Delft	Interpolis	Zeeuwse Stroomen
Branche	Architectenbranche	Zakelijke dienstverlening	Industrie	Verzekeringsbranche	Conferentiehotel/Horeca
Aanleiding + Doel	<ul style="list-style-type: none"> - Omzet in België & Duitsland vergroten - Eigen imago in de markt zetten 	<ul style="list-style-type: none"> - Het uitblijven van grote opdrachten - Teveel ruimte om (ongericht) te experimenteren - Nieuwe strategie 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrenieren met buitenland met zelf sturende teams - In de verwachting dat deze efficiënter en productiever zijn 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultuuromslag van klassieke bureaucratistische verzekeeraar naar klantgerichte organisatie - Andere klantrelaties via andere arbeidsrelatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe eigenaren initiëren een sturingsidee op basis van gastbeleving.
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> - Interdisciplinaire én multiculturele samenwerkingvorm - Breder afzetmarkt bedienen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gedeelde visie op doorbraakinnovatie - Werken met competence centres - Een gezamenlijke visie waarop men kan sturen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zelf sturende teams - Rol van ondernemende vakman - Eigen verantwoordelijkheid als kernwaarde 	<ul style="list-style-type: none"> - Heiderheid en vertrouwen als kernwaarde zowel naar binnen als naar buiten (Vertrouwen geven = vertrouwen krijgen, zowel richting de klant als richting werknemers) - Nieuw kantoorgebouw 	<ul style="list-style-type: none"> - Klantgerichtheid door zelfsturende teams - Gastfeedback als zelfsturingsinformatie
Veranderproces	<ul style="list-style-type: none"> - Innovatieve aanpak ontstaat uit toevalligheid - Behoefte Open/Flexibele bedrijfscultuur - Afspreken gezamenlijk bureau filosofie 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiële en personele situatie moet aan de start gezond zijn - "Sense of excitement" kweken - Inspirerende werkplek 	<ul style="list-style-type: none"> - Eigen verantwoordelijkheid neem je niet van de een op andere dag - Leidinggevende moet vertrouwen durven geven - Van hiërarchische rapportage naar collegiale consultatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Een nieuwe omgeving, een nieuwe start en een nieuwe werkwijze - Meteen vertrouwen geven aan nieuwe werknemers - Hiërarchische groei op basis van passende leiderschapskwaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Accepteren minder resultaat in de eerste jaren - Aanleren van communicatieve vaardigheden voor iedereen - Opheffen hiërarchische positie teamleiders en eigenaren (eigenaren zijn ook onderdeel van een team)
Borging	<ul style="list-style-type: none"> - Nederlands als voertaal - Geen verschil maken in HR voorzieningen 	<ul style="list-style-type: none"> - Bewaken van kernwaardes middels strenge selectie en uitgebreide beoordelings-systeematiek 	<ul style="list-style-type: none"> - Sturen op basis van teamresultaten - Cultuur van gelijkwaardigheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Strenge toetsing op kernwaardes - Terughoudendheid met gebruik resultaatgerichte beloning 	<ul style="list-style-type: none"> - Scherpe kwartaalbeoordelings-systeematiek gericht op continue verbetering

Organisatie	Buro5	&Samhoud	DSM Delft	Interpolis	Zeeuwse Stroomen
Branche	Architectenbranche	Zakelijke dienstverlening	Industrie	Verzekeringsbranche	Conferentiehotel/Horeca
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - Wervingskracht op buitenlandse arbeidsmarkt - Openleggen nieuwe buitenlandse afzetmarkten/ 5% omzet toe te schrijven aan de inzet van eigen buitenlandse werknemers 	<ul style="list-style-type: none"> - Winnaar "great place to work" - Klanttevredenheid hoog - % declarabele uren gestegen 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimale functie-uitvoering door passend de rol portfolio van een ieder op te rekken. - De fabriek bestaat nog steeds ! (continuïteit is gewaarborgd) - Vaste kosten met 25% gedaald tussen 2005-2007 - Er wordt met 2 a 3 mensen minder gedraaid per ploeg (efficiëntie). - Gevoel van eigenwaarde en het gevoel dat men er toe doet wordt vergroot 	<ul style="list-style-type: none"> - Ziekteverzuim is terug: gelopen, evenals een laag personeelsverloop. - Teverden medewerkers op, die bereid zijn om een stapje extra te doen. - Dus uiteindelijk leidt het tot tevreden klanten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gasttevredenheid gemiddeld hoger dan 8 - Omzet geleidelijk verduubeld - 2001: Winnaar beste hotel kampioen
Bron(nen)	<ul style="list-style-type: none"> - Van der Wolk, J., Keijzer, L. Dorenbosch, L. & de Vries, S. (2009) 	<ul style="list-style-type: none"> - Brakenhoff, M. Fleminger, F., Spee, W. (2008) - Website & Samhoud, www.samhoud.nl 	<ul style="list-style-type: none"> - Brakenhoff, M. Fleminger, F., Spee, W. (2008) - Schuiling, G. (2008). 	<ul style="list-style-type: none"> - "Onze kijk op werk", september 2007 - Mastenbroek, W. & Uittenbogaard, P. (2008). - Hoogeweg, E. (2007) 	<ul style="list-style-type: none"> - Jongkind, R., Oeij, P.R.A. & Vaas, S. (2003). - Website Zeeuwse stroomen, www.zeeuwsestromen.nl - Gründemann, R., Goudswaard, A., van Sloten, G. (2005).

Tabel 3.5. Vervolg (b) Typering van de cases

Organisatie	Waterschap De Dommel	Almi	FINext	Gelderse Vallei
Branche	Semi-overheid	(Metaal)industrie	Financiële dienstverlening	Ziekenhuis/Zorginstelling
Aanleiding + Doel	<ul style="list-style-type: none"> - Waterschap was bestuurlijk niet gezond met als gevolg hoog ziekteverzuim en cynisme/negativisme - In 1999 een cultuur en structuuromslag in werking gezet 	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe strategie om de (kosten) concurrentie met lagelonenlanden tegen te gaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Het doel is uiteindelijk de organisatiestructuur en –ontwikkeling te laten aansluiten bij de wijze waarop de werknemers als professionals in hun werk staan en het best tot hun recht komen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Slechte financiële situatie - Teveel regelwerk, te weinig patiëntenzorg, teveel fouten - Efficiencyslag en kwaliteitverbetering
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> - Verandering van de organisatiestructuur - Werknemers krijgen rol proceseigenaren, met ruimte voor initiatief, maar ook meer verantwoordelijkheden - Andere hiërarchische verhoudingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Automatiseringstraject voor efficiëntere productie combineren met participatie van werknemers bij nieuwe productiestrategie - Medewerkers in zelfstartende teams aanzetten tot ondernemerschap, dat de flexibiliteit in de productie ten goede moet komen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfteamvorming - Transparantie van (financiële) informatie - Volwassen arbeidsrelatie als leidend uitgangspunt 	<ul style="list-style-type: none"> - Just-in-time patiëntenplanning
Veranderproces	<ul style="list-style-type: none"> - Duidelijke visie op de organisatie als levend organisme geformuleerd - Veranderingproces vanaf het begin monitoren - Belangrijk om op een lijn te komen - Werknemers nemen niet ineens verantwoordelijkheid - Directeuren die vanaf het begin betrokken zijn en vertrouwen krijgen van alle partijen 	<ul style="list-style-type: none"> - Meteen betrekken van werknemers bij productiebeslissingen - Faciliteren van het eigen ondernemerschap door het beschikbaar stellen van een budget aan elk van de teams 	<ul style="list-style-type: none"> - Ervaring directeur met de principes van een netwerkorganisatie - Risico's afdekken 	<ul style="list-style-type: none"> - Het duidelijk benoemen van een verbeterthema - Crossfunctionele samenwerking in de zorgketen - Kostenreductie meten voor draagvlak - Inzicht: kwaliteit en efficiency niet op gespannen voet

Organisatie	Waterschap De Dommel	Almi	F/Next	Gelderse Vallei
Branche	Semi-overheid	(Metaal)industrie	Financiële dienstverlening	Ziekenhuis/Zorghinstelling
Borging	<ul style="list-style-type: none"> - Verankerung van verandering in eigen managementconcept (ruimte en sturing) - HR instrumenten in lijn met nieuwe doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoren en stimuleren van functiegroei - Functionele groeimogelijkheden vastgelegd 	<ul style="list-style-type: none"> - Teamoverschrijdende structuren - Winstdeling op projectniveau 	<ul style="list-style-type: none"> - Planning vast maandelijks agendapunt
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - Intermediair "beste werkgever" 2007 - Efficiency en besparing op zuiveringen door inbreng van eigen werknemers - Ziekteverzuim laag 2007 (3,6 %). 	<ul style="list-style-type: none"> - De voorraden zijn teruggebracht met 8% productiviteit is verhoogd met minimaal 17%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoge medewerkerstevredenheid - Autonome groei - Trouw klantenbestand - Laag ziekteverzuim (2%) - Maar ook weerbaarheid in de huidige crisis. - Op dit moment geen grote tegenslagen. 	<ul style="list-style-type: none"> - 0% no show - Faalkosten met 55% gedaald - Incidenten met 60% afgenomen - Planning en logistieke oorzaken aangepakt - Voorbereiding van de patiënt is met 46% toegenomen - Besef dat het deelproces van een team onderdeel uitmaakt van een groter zorg proces is toegenomen,
Bron(nen)	<ul style="list-style-type: none"> - Brakenhoff, M. Fleminger, F., Spee, W. (2008) - Van de Vorst, L. & Roelofs, H. (2009) - "12 waarheden over ruimte & sturing", Weblog Waterschap de Dommel op www.ncsi.nl, december 2008 	<ul style="list-style-type: none"> - Van Rhijn, G., ten Cate, G., & Kousbroek, R. (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - Roelofs, M. (2009) - Wijnstra, F. (2009) - "Netwerkorganisaties: Spannend? Neel! Succesvol? Ja!", Column Remco Siebelink op http://www.sbit.nl - "Ons kantoor is vooral een clubhuis", Krantenbericht, Gwen van Loon. 	<ul style="list-style-type: none"> - "Ziekenhuis Gelderse Vallei", Videoreportage op www.ncsi.nl - "Het project Sociale Innovatie: een nieuw begin", NVZ/AWV/TNO: Nieuwsbrief Sociale Innovatie, december 2006

Geplande versus emergente verandering

Met geplande verandering bedoelen wij dat sprake is van een planmatig, bewust gepland proces met een bepaald beoogd patroon of resultaat. Met emergente verandering wijzen we op het onbewuste karakter van het veranderproces, dat meer weg heeft van ‘trial and error’ en ‘toeval’, waardoor de uitkomst eerder een vooraf onbekend patroon kent. Deze typering is uiteraard zwart-wit geformuleerd. Geplande verandertrajecten passen goed bij een hoge mate van voorspelbaarheid en zijn in complexiteit beperkt. Een voorbeeld hiervan is het invoeren van nieuw meubilair. Hoewel kantoorinnovatie al lang geen simpele bezigheid meer is, kan men zich niettemin voorstellen dat het vervangen van meubilair een tamelijk planbaar en beheersbaar proces kan zijn. Emergente veranderingen zijn veranderingen in een context van beperkte voorspelbaarheid vanwege een hoge mate van complexiteit. Een tegenovergesteld voorbeeld van het vervangen van meubilair is een cultuurverandering. Zoiets is complex vanwege de ingewikkelde interacties tussen personen, en de hoge mate van onvoorspelbare effecten naarmate er meer personen bij betrokken zijn. Niettemin wordt er vaak over gesproken alsof het eenvoudig is de cultuur te veranderen, maar dit terzijde.

Planmatige innoverende cases

De organisaties met een meer planmatig karakter van verandering dan een emergent karakter zijn Interpolis, De Dommel, Zeeuwse Stroom, &Samhoud en Almi. Hier bespreken we verzekeraar Interpolis en waterschap De Dommel. De planmatigheid bij deze bedrijven wordt gekenmerkt door een hele duidelijke kijk op wat er moet veranderen dan wel hoe dat zou moeten gebeuren.

Interpolis: een geplande cultuurverandering

Interpolis realiseerde zich eind jaren negentig dat zij door haar ‘bureaucratie’ geen duidelijke relatie kon onderhouden met haar klanten. Nodig was een cultuuromslag naar een klantgerichte organisatie. Het viel samen met het ontwikkelen van een nieuw kantoorconcept met flexibele werkplekken. Het was een geplande verandering en die planmatigheid is het meest scherp zichtbaar in het concept van ‘glashelderheid’, dat velen van ons waarschijnlijk kennen van de Interpolis reclamespotjes. Het glashelder zijn naar de klant, noemt Interpolis bedrijfsintern ‘Helder Werken’. Niet alleen de klantrelatie dient helder te zijn, ook de arbeidsrelatie. Helderheid betekent helderheid in kernwaarden met een werkklimaat op basis van vertrouwen, openheid en samenwerking. De kerngedachte is: als je vertrouwen geeft, je ook vertrouwen terug krijgt. Dat geldt zowel voor klanten als medewerkers. Richting de klant betekent dit dat bij een claim de ‘bonnetjes thuis mogen blijven’. “Maar bij misbruik wordt er hard opgetreden en nemen we afscheid van die klant. Dan is het vertrouwen beschaamd”. Richting de werknemer wordt dezelfde redenering gehanteerd. Interpolis geeft hier vertrouwen door werknemers zelfs de vrijheid te geven om te bepalen waar ze willen werken, thuis of op het kantoor (De werkplek is waar je bent). Verder uit het vertrouwen zich in het afrekenen van de lunch – dat doen werknemers zelf. Caissières

zijn er niet. Interessant is de directe koppeling van de “Helder Werken” gedachte aan de glasheldere klantbenadering. De stelling is dat werknemers in het afhandelen van claims geen vertrouwen kunnen geven aan de klant als ze zelfs ook geen vertrouwen krijgen van de organisatie. Het succes van de innovatieve manier van klantbenadering is hierdoor ook direct gekoppeld aan werknemersgedrag.

De planmatige helderheid van het doel van verandering, ziet men ook terug in de aanpak van het veranderproces. De omslag van een traditionele verzekeringscultuur, die nog al eens wordt gekenmerkt door wantrouwen en een bureaucratische werksystematiek, naar een klantbenadering op basis van vertrouwen en openheid is een fikse onderneming. Voor werknemers moet het duidelijk zijn dat ze vertrouwen moeten kunnen geven aan klanten zonder dat ze daar zelf de deksel mee op de neus krijgen. Dat betekende dat een verandering van binnenuit allereerst noodzakelijk was. Samen met de intrek in een nieuw gebouw met een innovatief kantoorconcept werd het beïnvloeden van het werkklimaat een pijler van het slagen van de nieuwe Interpolis-strategie. Om werknemersgedrag en attitudes in lijn met de “glasheldere” klantbenadering te krijgen en te houden beïnvloedt Interpolis als werkgever heel bewust een werkklimaat op basis van kernwaarden als samenwerken, eigen verantwoordelijkheid en onderling vertrouwen. Het uitleggen van de koppeling tussen het werkklimaat, het nieuwe kantoorconcept en de klant is belangrijk om mogelijke verwarring over de nieuwe koers te voorkomen.

De planmatigheid wordt versterkt door de borging in het beleid en de cultuur. Interpolis heeft haar werkwijze niet voor niets de naam “Helder Werken” gegeven. Hiermee maakt men naar alle werknemers duidelijk dat er geen willekeur moet ontstaan en dat er een idee zit achter bijvoorbeeld het aannamebeleid en het promotiebeleid. Iedereen wordt getoetst op de kernwaardes, waarbij dus niet alleen wordt gekeken naar de aansluiting van de (interne of externe) sollicitant bij de functie eisen, maar tevens naar de aansluiting bij de organisatie-eisen. Er is ook een duidelijk gekoppelde keuze om terughoudend te zijn met het gebruik van variabele en resultaatgerichte beloning. Een te sterke koppeling van individueel resultaat aan individuele beloning kan competitie in de hand werken welke de openheid, samenwerking en onderling vertrouwen kan ondermijnen. In plaats daarvan wordt doorgroei in functie en loonschaal zwaarder beoordeeld op gedragsafspraken over de bijdrage aan het team en samenwerking.

Het resultaat van deze innovatie is dat het ziekteverzuim is teruggelopen, en dat sprake is van een laag personeelsverloop. Maar vooral levert het tevreden medewerkers op, die bereid zijn om een stapje extra te doen voor klanten, dus uiteindelijk leidt dit tot tevreden klanten.

De Dommel: een gestuurd veranderproces

Dat Waterschap De Dommel is ingedeeld bij organisaties die planmatig veranderingen doorvoeren is wellicht verrassend, omdat deze organisatie zich voorstaat op de chaos-theorie waarin plannen welhaast vloeken in de kerk is. Het geplande karakter van De Dommel zit

hem in de helderheid van visie en richting die de directie uitstraalt. De twee directeuren die de verandering in gang hebben gezet, hebben vooraleerst een duidelijke visie op radicale verandering in de eigen organisatie geformuleerd: 'Ruimte en Sturing'. Deze luidt: "de organisatie is een levend organisme, dat met de bewuste voeding (bewuste sturing op ruimte) continu beweegt en groeit. Hierin mogen onderdelen ontstaan, maar ook weer even snel verdwijnen." Hiermee communiceert men dat het veranderproces geen eenmalige zaak is en dat het een blijvende kijk op de organisatie omvat. Men zegt eigenlijk dat emergenties mogen komen en gaan. Dat lijkt verwarrend: is dat nu gepland of juist niet?

Het planmatige zien we naast visie en dadendrang terug in de manier hoe verantwoordelijkheden een plek krijgen. Het waterschap bevond zich midden jaren negentig in een bestuurlijke crisis en het vertrouwen tussen leiding en werknemers was laag. Gevolg was veel cynisme onder werknemers en een hoog ziekteverzuim (12%). In 1999 werd een omslag in werking gezet. Het roer moest om, waarbij de focus lag op het verbeteren van de "sociale, normatieve en functionele aspecten binnen de organisatie". Een totale omslag zowel in cultuur als structuur werd beoogd met als doel bewust te sturen op het creëren van creativiteit, eigen inbreng, nieuwe diensten en producten en nieuwe samenwerkingspartners. Sinds 2007 is de organisatie ingericht in 44 concrete processen in plaats van 3 abstractere sectoren. Rond deze processen zijn zelfstandige teams ingericht, waarin mensen meer ruimte voor eigen initiatief wordt geboden. Leidinggevend zijn benoemd als procesmanagers en medewerkers als proceseigenaren. Dat legt verantwoordelijkheden en autonomie bij werknemers. Een voorbeeld betreft de situatie bij een van de zuiveringen waar mensen als team samenwerken, plannen maken en problemen en fouten bespreken en oplossen. De leidinggevende is kaderstellend, voorwaardenscheppend en op een afstand altijd aanwezig. Dit heeft op korte termijn geleid tot: 70% minder storingen, 10% minder energieverbruik en minder overuren. Het sturen op zulke uitkomsten kan moeilijk worden afgedaan als 'laat duizend bloemen bloeien', de emergente aanpak bij uitstek, maar dient te worden gezien als een bewust beoogd doel. Immers, om toch te weten welke richting de verandering op gaat en waar, zo mogelijk voor dat moment, de juiste bijsturing gewenst is, vindt er monitoring van het veranderproces plaats op vijf punten: organisatieontwikkeling, processen, vernieuwing, belanghebbenden en resultaten.

Emergent innoverende cases

De organisaties met een meer emergent karakter van verandering dan een planmatig karakter zijn Buro5, FiNext, en DSM. We illustreren dit aan de hand van Buro5 en FiNext die ruimte boden aan toeval en spontane vernieuwing.

Buro5: diversiteit en multidisciplinariteit als 'hindsight' logica

Aan de andere kant van het spectrum van gepland versus emergent veranderen positioneren we Buro5. Hoofdrede hiervoor is dat regionale arbeidsmarktkrapte heeft geleid tot diversiteit en een multidisciplinaire werkwijze met veel economisch succes. Achteraf beschouwd een supergreep, maar niet vooraf te voorspellen. Buro5 is een architectenbureau

te Maastricht, dat in 1989 is opgericht met ongeveer 35 werknemers in dienst. Bij Buro5 werken architecten samen met stedenbouwkundigen, planologen en landschapsarchitecten in het maken van bouwtekeningen en structuurplannen voor de combinatie 'gebouw en omgeving'. Men streeft naar verbetering van de kwaliteit van de (openbare) ruimte en de dagelijkse leefomgeving van mensen. Het doel is onderscheidend te zijn in de markt. De herkenbaarheid en het imago van een architectenbureau is in de architectenwereld een belangrijk aspect van het competitief vermogen van een bureau. Daartoe kiest men bewust om met een interdisciplinaire, multiculturele samenwerkingvorm de markt op te gaan.

Maar dat is allemaal wijsheid achteraf, 'hindsight' logica. Aanvankelijk was er een arbeidsmarktcrisisteprobleem. Het is niet zo dat Buro5 bij de oprichting meteen is begonnen met hun huidige visie en werkwijze. Door het winnen van een prijsvraag in België voor het ontwerp van een gebied in Antwerpen negen jaar geleden, nam men Belgische collega's aan die op de hoogte waren van de cultuur en regels. Dat was noodzakelijk voor het laten slagen van de opdracht. Naar aanleiding van deze ervaring is men gaan nadenken over andere combinaties waarmee men ook de Duitse markt op kon. Dit leidde ertoe dat langzaam er een eigen kijk op ontwerp ontstond waarbij zowel multidisciplinariteit als diversiteit belangrijke pijlers zijn geworden: emergentie pur sang. Men heeft van de nood dus een deugd gemaakt, door een innovatieve aanpak perfect te laten aansluiten op de nood op de arbeidsmarkt, want er was een gebrek aan aanbod van architecten in de regio Maastricht. De blik verruimen naar allereerst België en Duitsland lag voor de hand. Inmiddels kijkt men ook verder, en werken er inmiddels ook werknemers van uit landen (ver) buiten de Euregio. Bijzonder aan de aanpak van Buro5 is de werkwijze waarin bewust gebruik wordt gemaakt van de verschillende disciplines, waar binnen andere bureaus vaak meer 'verkokerd' te werk wordt gegaan. Naast een multidisciplinaire aanpak, probeert Buro5 deze mix van disciplines nog verder te variëren door bewust een meer internationale personeelsamenstelling na te streven. Inmiddels werken er werknemers uit Duitsland, België, Groot-Brittannië, Peru en Brazilië. Zoals Buro5 zelf stelt: "Diversiteit ondersteunt onze principes, omdat buitenlandse werknemers die in Nederland willen werken al bereid zijn om letterlijk 'over de grenzen' te gaan. Dit slaat over naar de multidisciplinaire werkwijze waarmee Buro5 zich in de binnenlandse en buitenlandse markt heeft gevestigd". De aansluiting van de personele samenstelling, werkwijze en strategie zijn divers. Zo zorgt deze aanpak ervoor dat men via buitenlandse werknemers weet welke cultuur en regelgeving van belang is om mee te nemen bij de benadering van een buitenlandse opdrachtgever; buitenlandse werknemers die de ontwikkelingen in hun land van herkomst blijven volgen. Ze houden de vakbladen in hun eigen taal bij of bezoeken lezingen om 'in touch' te blijven met veranderingen en nieuwe opdrachtkansen; en dat het beschikken over werknemers van diverse afkomst de strategie van Buro5 ondersteunt om onderscheidend te zijn door veelzijdigheid, creativiteit en het over de grenzen van de het eigen disciplines heenkijken. Dat wordt ook door opdrachtgevers waargenomen en geapprecieerd.

En de arbeidsmarkt nu? Waar de afgelopen 3 jaar vrijwel geen geschikte Nederlandse sollicitanten reageerden op dure advertenties in vakbladen, bleek het via het internet versprei-

den van eenzelfde vacature in de Euregio (Duitsland/België) ongeveer 30 reacties op te leveren. Omdat Buro5 al een internationaal personeelsbestand heeft, blijkt het laagdrempeliger voor buitenlandse werknemers om ook daadwerkelijk te kiezen voor Buro5.

In totaal groeide de omzet van Buro5 de laatste 3 jaar met 18%. Daarvan wordt 25% behaald met internationale opdrachten in België (20%) en Duitsland (5%). Van die 25% omzet kan concreet 5% worden gerealiseerd omdat Buro5 buitenlandse werknemers zelf in dienst heeft. Anders zou het werk aan werknemers in het buitenland zijn uitbesteed waardoor men deze omzet zelf niet realiseert.

FiNext: doe je ding en doe je ding goed

FiNext is een organisatie die openstaat voor het onverwachte, voor emergente gebeurtenissen. FiNext is een financieel consultancybureau dat is ontstaan als een initiatief binnen de netwerkorganisatie The Vision Web (Derix, 2002). Inmiddels is het uitgegroeid tot een zelfstandig onderdeel van het beursgenoteerde bedrijf Ordina, met ongeveer 170 professionals in dienst. Met de wortels van Finext in een netwerkorganisatie, is dit ook meegenomen in de huidige organisatievorm, die bestaat uit een twintigtal zelfsturende of “ondernemende” teams waarbij elke Finext werknemer vrij is om zich aan te sluiten bij een van de teams of zelf een nieuw team op te richten. Het doel is uiteindelijk de organisatiestructuur en -ontwikkeling te laten aansluiten bij de wijze waarop de werknemers als professionals in hun werk staan en het best tot hun recht komen. Organisatieontwikkeling gaat uit van wat werknemers zoeken, de kracht van mensen en hun vakmanschap. Daarbij gaat een netwerkorganisatie als Finext uit van het principe om de orde zichzelf te laten scheppen vanuit de overtuiging dat de orde die zich aandient de orde is die op dat moment het beste past. Deze laatste opmerking klinkt wellicht cryptisch. Het gaat over het tenderen naar evenwicht in een omgeving met zelfsturende mensen. Dat is een belangrijk kenmerk van emergente processen binnen het chaos-denken. In praktijk betekent dit dat werknemers elkaar opzoeken op basis van een thema, vakmanschap en/of omdat ze een persoonlijke klik hebben (“Synergie vanuit een vrijwillige keuze”). Het opzoeken van elkaar en de afspraken die men daarbij maakt vormen de basis van tijdelijke zelf-teamvorming. Op het moment dat deze teams ontstaan, worden de rollen onderling verdeeld op basis van persoonlijke ambities en kunde (“doe waar je goed in bent, in gelijkwaardigheid, zonder baas-medewerkervertrouwen. Het regelt zich zelf als daadwerkelijk vertrouwen wordt gegeven”).

Het borgen van succes zit in het accepteren dat het fout kan gaan. Wat beduidt deze paradoxale opmerking? Er kunnen verschillende risico's van een netwerkorganisatie als Finext worden benoemd. Zoals een Finext medewerker zelf op een weblog publiceerde: (1) het risico van het poldermodel waar iedereen per se inspraak wil hebben, (2) risico van korte termijn denken waarbij wordt gedacht aan het maken van declarabele uren in plaats van kennis en innovatie en (3) risico van teveel kansen waarbij initiatieven wel ontstaan en opgepakt worden, maar niet de finishlijn halen omdat zich alweer nieuwe kansen aandienen. De borging wordt gerealiseerd door teamoverschrijdende structuren. Naast de verschillende zelfgevoormde teams zijn er drie aspecten die fungeren als teamoverschrijdende

structuren, waarmee de netwerkorganisatie zichzelf in stand en op koers kan houden. Ten eerste een “operationeel team” dat bestaat uit de vertegenwoordigers van elk van de op dat moment actieve teams. Daarin stellen de teams aan elkaar de vraag: “zijn we nog op de weg die we wilden bewandelen?” Verder zijn er ten tweede zogeheten “vitaliteitscontrollers” in het leven geroepen. Hierbij hebben enkele werknemers de rol op zich genomen om eens per maand met enkele actieve teams zowel op de financiële, commerciële als op het sociale vlak te kijken hoe het er voor staat. Dit vormt ook weer input voor de operationele teams. Een derde en laatste belangrijke stuurvoorwaarde voor een netwerkorganisatie als Finext is een strak leiderschap op waarden (“zachte” waarden zijn onze harde “normen”). Met als belangrijkste waarde dat werknemers zelf verantwoordelijkheid dienen te nemen en dat er geen organisatiestructuur is waar je je aan kunt vast houden, is het je niet (meer) kunnen vereenzelvigen met deze waarde een reden om afscheid van elkaar te nemen.

De resultaten worden, bij wijze van ‘incentive’, ten dele gedeeld. Alle mini-ondernemers in het zelfsturende team profiteren van het succes van eigen ondernemerschap. Zo wordt een deel van de winst van het business project uitgekeerd aan de teamleden die op dat moment een project draaien. Dit houdt de focus op de succesvolle afronding van een project, wat mogelijk enkele risico’s van de organisatievorm in de praktijk kan ondervangen. Andere resultaten zijn: hoge medewerkertevredenheid, autonome groei, trouw klantenbestand, laag ziekteverzuim (2%) en weerbaarheid (Ook ten tijde van de kredietcrisis – 2008-2009 - zijn er geen grote tegenslagen).

Interne versus externe focus

Met interne focus bedoelen wij dat de innovatie voornamelijk is ontstaan vanuit interne drijfveren. Door interne processen te verbeteren zou dat bijdragen aan een betere organisatieprestatie in algemene zin. Met externe focus verwijzen wij naar het benadrukken van externe factoren als drijfveer voor verandering, zoals strategische aspecten, concurrentie, en dynamiek in de omgeving. Zowel de interne als externe drijfveren kunnen leiden tot dezelfde type innovaties. Beide factoren kunnen bijvoorbeeld aanleiding zijn voor innovatie gericht op organisatie-interne aspecten, zoals de organisatie-inrichting en het doen en laten van de mensen binnen de organisatie. De interne focus heeft vergeleken met de externe focus eerder een exploratief karakter, terwijl de externe focus juist een exploitatief karakter heeft. Daarmee bedoelen we dat de interne focus raakvlakken heeft met innovatie in de sfeer van ontwikkelen en de externe focus met innovatie in de sfeer van ‘uitnutten’.

Intern gefocuste cases

De organisaties met een meer interne focus bij verandering dan een externe focus zijn De Dommel, Interpolis, Zeeuwse Stroom en FiNext. Hier belichten we dat aan de hand van Zeeuwse Stroom, dat zelfsturing invoerde met een sterke nadruk op het ontwikkelen van een eigen cultuur.

Zeeuwse Stromen: geloof in je mensen

Het sleutelbegrip bij de Zeeuwse Stromen is haar cultuur van teamsgewijze zelfsturing (Jongkind, Oeij & Vaas, 2003). Hoewel een externe stimulus richtinggevend is, namelijk wat gasten vinden van de dienstverlening, is de innovatie toch in sterke mate gericht op de interne processen. De Zeeuwse Stromen is een aan de kust van Zeeland gelegen hotel en congrescentrum dat een nieuwe manier van horeca bedrijven heeft ingevoerd met als centraal concept “echte” zelfsturing. De nieuwe ondernemers van De Zeeuwse Stromen (in 2003) zijn een vreemde eend in de bijt. Ze hebben geen professionele horeca-achtergrond en ze hanteren een ongebruikelijk uitgangspunt in hun bedrijf: laat de mensen op de werkvloer het zo veel mogelijk zelf doen, want directies en managers staan een goede werkuitvoering eerder in de weg dan dat zij toegevoegde waarde hebben. De missie van De Zeeuwse Stromen is het gastbelevingsconcept, dat is gebaseerd op een simpele vraag: “Wanneer voel je je als gast het best?”

Het uitgangspunt om daadwerkelijk zelfsturing toe te passen, heeft geleid tot een organisatiestructuur waar in teams wordt gewerkt en waar directeuren en managers afwezig zijn. Het zelfsturingsconcept is gebaseerd op het vertrouwen dat medewerkers hun werk zelf goed kunnen doen, en op het direct aanspreken van elkaar over de wijze van werken. Deze doelstellingen zijn geoperationaliseerd in werkresultaten per team. Elk team heeft de volgende verantwoordelijkheden: het concreet maken van eigen bijdragen aan beide doelstellingen in termen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en werkresultaten van team en teamleden; het handhaven van de kwaliteit en het zorgen voor vernieuwingen in producten en diensten op grond van dagelijkse evaluaties; het plannen en roosteren van diensten en bezetting; het beoordelen van elkaars werk; het kiezen van een eigen teamleider; het aannemen en ontslaan van teamleden. Deze manier van zelfsturing is gericht op het verbeteren van de interne processen, maar zorgt tegelijkertijd voor een hechte, homogene cultuur waarin weinig ruimte is voor andersdenkenden. Uiteindelijk is de mening van de gast de graadmeter voor het denken en doen binnen De Zeeuwse Stromen. Via enquêtes houden ze in dit hotel-congrescentrum dagelijks een vinger aan de pols van de gasten. De gasten-enquêtes worden dagelijks bekeken en wekelijks gerapporteerd aan alle teams. Gemiddeld hoort de beoordeling van elk team boven de acht te liggen. Is het cijfer lager, dan wordt direct gekeken wat er aan schort en hoe dit is te verbeteren. Per kwartaal volgt een signaalinventarisatie met mogelijke verbeteracties en bijbehorende investeringen.

De ontstane cultuur werkt als een poortwachter en als een vorm van borging van de waarden en normen. Door de confronterende methode van kwartaalbeoordeling worden de bovenstaande principes regelmatig op de proef gesteld. Per team beoordelen alle leden, ook teamleiders, elkaar met rapportcijfers op verschillende aspecten, zoals het nakomen van afspraken, het uitvoeren van de taken die zijn afgesproken volgens ISO-kwaliteitsnormen, het werktempo, attentheid ten aanzien van collega's en gasten, het zeggen van wat je vindt, en adequaat communiceren. De beoordelingen hebben ook financiële consequenties. Een 6 is 'CAO-niveau' en een hoger cijfer leidt tot een bonus. Die bonus kan per kwartaal oplopen tot enkele honderden euro's. Deze methode is confronterend door zijn directheid en helderheid. Men kan zich als beoordelaar en beoordeelde niet onttrekken aan de beoordelingen.

Dit vereist dat een oordeel moet samengaan met goede, afgewogen argumenten, waarmee men constructief wat kan doen.

Het heeft de Zeeuwse Stroom geen windeieren gelegd, want het behaalde, na een aantal minder goede aanloopjaren, mooie resultaten. Het hotel en congrescentrum hebben geleidelijk haar omzet ruim verdubbeld. Gasten zijn voor een aanzienlijk deel terugkomende gasten. De bezettingsgraad van kamers en vergaderruimten is hoog. De gasttevredenheid scoort hoger dan een 8. De organisatie is als 'ANWB kampioenshotel' beoordeeld en door onderwijsinstellingen genomineerd als beste leerbedrijf. Ook de medewerkers zijn ruim tevreden. De cijfers van het langlopende accommodatie-onderzoek van het Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden waren (in 2006 en voorgaande jaren) positief. Deelnemende cursisten aan meerdaagse OR-scholingen beloonden De Zeeuwse Stroom met uitstekende beoordelingen.

Extern gefocuste cases

De organisaties met een meer externe focus bij verandering dan een interne focus zijn Almi, Gelderse Vallei, DSM en Buro5. We illustreren dit aan de hand van DSM, Almi en Gelderse Vallei die alle te maken hebben met het tegemoetkomen aan externe (omgevings)eisen en dat doen door middel van innovatie van hun werkproces.

DSM: zelfsturend team, ondernemerschap en vakmanschap gecombineerd

Hoewel DSM innovaties doorvoerde die sterk betrekking hebben op interne processen waren er externe factoren die niet te veronachtzamen waren. Als shareholderorganisatie is dit onderdeel in Delft afhankelijk van besluiten op concernniveau en omdat ze te maken heeft met sterke concurrentie (uit het buitenland) zijn marktfactoren een bepalende externe factor. Door een sterkere concurrentie uit het buitenland staat DSM 'concern' voor de vraag of ze de productiefaciliteit van DSM Delft moeten verplaatsen naar China of India. Het betreft 2 fabrieken (ZOR_F en Enzymenfabriek). Sinds 2000 staat deze vraag continu op de agenda en is het zaak voor de productiefaciliteit haar waarde te blijven bewijzen ten opzichte van buitenlandse fabrieken. Tot nu toe lukt het nog steeds de continuïteit in Nederland te waarborgen. Sinds 2000 zijn met het oog op de waarborging van de continuïteit dan ook organisatorische maatregelen getroffen waarmee de kwaliteit en de kosten positief en concurrerend blijven uitpakken voor DSM Delft.

Gekozen is voor een strategie van kostenverlaging door zelfsturende teams en ondernemerschap door de vakman. Sinds 2000 is de aanpak om productieoperators te laten werken in zelfsturende teams, waarin men werkt in wisselende rollen. Hoe meer mensen verschillende rollen op zich kunnen nemen, hoe beter zij elkaar werk begrijpen en hoe capabeler operators zijn om flexibiliteit en probleemoplossend vermogen te tonen. De rol van 'ondernemende vakman' is kenmerkend. Breder dan de ploeg waaraan operators verbonden zijn, worden ze ook om de beurt uitgenodigd in andere functiegroepen. Beleidsvelden zoals veiligheid, personeel en techniek wordt opgepakt door een operator. Deze overleggen regelmatig met elkaar en leggen de relatie met strategische vraagstukken. Zo leert een operator de

technologische, logistieke en economische kant van het gehele werkproces kennen en draagt hij een verantwoordelijkheid voor het proces. Dit gaat gepaard met contact met klanten, leveranciers en eigenaren, wat een totaalbeeld schetst van een operator als ondernemende vakman. Daarmee wordt de eigen verantwoordelijkheid een kernwaarde. Deze verbreding en verrijking van de taak als operator betekent een groter verantwoordelijkheidsgebied waarvoor de beslissingbevoegdheid van de operator is uitgebreid. Dit uit zich in het feit dat meer dan voorheen operators expliciet worden uitgenodigd om mee te denken over verbeteringen.

De borging van de nieuwe werkwijze vindt plaats door te sturen op basis van teamresultaten. Een belangrijk element in het laten werken van zelfsturende teams is dat men ook op het teamniveau de resultaten beoordeelt. Hiermee conflicteert een beoordelingsmethodiek niet met de organisatieontwikkeling en naar zelfsturende teams waarin iedereen een eigen bijdrage levert aan dat eindproduct. Dit leidt tot een cultuur van gelijkwaardigheid. Het zelfsturingprincipe wordt namelijk geborgd als er daadwerkelijk een gevoel van gelijkwaardigheid heerst in de fabriek, waarbij iedereen elkaar respecteert in zijn of haar bijdrage aan het eindproduct. De resultaten zijn divers: op de eerste plaats is sprake van optimale functie-uitvoering door passend de rol portfolio van een ieder op te tekken. Ten tweede: de fabriek bestaat nog steeds in Nederland, zodat de continuïteit is gewaarborgd. Dat komt doordat, ten derde, de vaste kosten met 25% gedaald (tussen 2005-2007), en, ten vierde, omdat er met 2 à 3 mensen minder mensen wordt gedraaid per ploeg (meer efficiëntie). Tot slot zijn het gevoel van eigenwaarde en het gevoel dat men er toe doet, vergroot.

Almi: medewerkersparticipatie bij vernieuwing en investering

Een vergelijkbare externe druk om intern te veranderen als bij DSM kenmerkt metaalbedrijf Almi. Sinds 2006 werkt Almi vanuit een nieuwe strategie om de concurrentie met lagelonenlanden tegen te gaan. Naast het bewust omgaan met de mix van toeleverproducten en eigen producten wordt bij de productieplanning er vooral veel energie gestoken in de ontwikkeling en inbreng van de medewerkers. De visie is dat een grotere productiviteit bereikt kan worden met gemotiveerde en flexibele mensen. Daarom investeert Almi hier bewust in.

De strategie van kostenverlaging wordt ingevuld met een automatiseringstraject voor efficiëntere productie, gecombineerd met participatie van werknemers bij de nieuwe productie-strategie, en door medewerkers in zelfstartende teams aan te zetten tot ondernemerschap, wat de flexibiliteit in de productie ten goede moet komen. Innovatief is dat medewerkers er actief bij worden betrokken en dat medewerkers worden gestimuleerd actief mee te doen met het 'naar buiten kijken' van de organisatie, door mee te gaan naar beurzen en kennis van buiten naar binnen te halen. De nieuwe strategie ging gepaard met een nieuwe wijze van produceren evenals het organiseren en faciliteren van het personeel. Een concreet voorbeeld was de aanschaf van een gerobotiseerde lascel waarbij bij het ontwerp en de installatie de invulling hiervan voor een deel is overgelaten aan het personeel. Op beurzen hebben ze hiertoe zich kunnen oriënteren op machines, gereedschappen en infrastructuur. Werknemers worden actief betrokken bij de organisatie. Zij kunnen meebeslissen bij bedrijfsaankopen en krijgen zelf een budget voor kleine investeringen. Ook krijgen produc-

tiegroepen de vrijheid om zelf hun planning en taakverdeling te regelen. Medewerkers worden tevens gestimuleerd zich te ontwikkelen tot lerende ondernemers. Waar staat men, wat wil men, en wat is daar voor nodig. Naast deze mogelijkheid om opleidingen te volgen en verder te groeien, worden de medewerkers in “zelfstartende” eenheden ook actief betrokken bij veranderingen en krijgen zij veel vrijheid binnen hun werk.

De borging van de innovatie gebeurt door het monitoren en stimuleren van de functiegroei. Om functiegroei te stimuleren worden de kwaliteiten en ervaringen van de medewerkers vastgesteld en wordt er een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. Ook is in 2008 gestart met een EVC traject (Eerder Verworven Competenties) om ook erkenning te geven aan kwaliteiten die men door hun werkervaring heeft opgedaan. De functionele groeimogelijkheden zijn vastgelegd; er zijn voor verschillende operatorfuncties niveaus bepaald en vastgelegd. In functioneringsgesprekken komt de match tussen de ontwikkeling en de match met een eventueel andere functieniveau aan bod. De resultaten laten zien dat de voorraden zijn teruggebracht met 8% en dat de productiviteit is verhoogd met (minimaal) 17%.

Gelderse Vallei: samen het primaire proces herontwerpen

Ook ziekenhuis en zorginstelling de Gelderse Vallei heeft externe eisen gekoppeld aan interne innovaties. De financiële situatie was slecht; de logistiek in de behandeling van patiënten was rommelig omdat veel patiënten niet kwamen opdagen en er was onevenredig veel regelwerk. Vooronderzoek in 2006 naar de efficiency van drie chirurgische verpleegafdelingen, Orthopedie en Dagverpleging leverde de schatting op dat slechts 65% van de tijd werd besteed aan directe patiëntenzorg (exclusief verslag en nazorg). Als oorzaak werd genoemd het vele ‘regelwerk’, zoals wisselende werkdruk (plaatsing en ontslag van patiënten) en de samenwerking met specialisten en omliggende afdelingen. Uit die analyse kwam als opvallend punt naar voren dat de verpleegkundigen vaak degenen zijn die bij een probleem in actie komen. Zij dichtten de gaten. Dat brengt echter faalkosten met zich en die lopen in de papieren. Vermoed wordt dat 30% van de fouten op afzonderlijke units wordt gemaakt en 70% in het verkeer tussen de schakels in de zorgketen. Het doel van de efficiencyslag was daarom “meer doen (en patiënttevredenheid) met minder (faalkosten)”. Met dit doel was het aanpakken van de “no-show” van patiënten een van de speerpunten, des te meer omdat dit een grote bron van logistieke fouten in de zorgketen bleek te zijn.

De inhoudelijke verbetering richt zich op anders logistiek plannen van het werk in het primaire proces van de polikliniek. Een van de aanpakken bestond uit het op een andere wijze plannen en oproepen van mensen voor een medisch onderzoek of opname. Eerst werd men 3 weken van te voren met een brief op de hoogte gebracht van de afspraak. Dit bracht mee dat mensen de afspraak vergaten of toch medicijnen hadden ingenomen die ze voor het onderzoek niet mochten innemen. Dit kostte de verpleegkundigen veel extra tijd. Nu wordt aan patiënten gevraagd om 2 dagen van te voren zelf te bellen om de afspraak te bevestigen. Hier kan dan meteen worden aangegeven of men nuchter op de afspraak moet verschijnen of niet. Het voordeel voor het ziekenhuis is dat bij problemen in de planning de patiënten 2 dagen van te voren nog op een goed tijdstip kunnen worden ingedeeld. En dat ze

vaker aan instructies voor het verschijnen op de afspraak houden. Voor de patiënten betekent het dat hun afspraak vaker goed gepland is en daarom nooit meer excessief lang hoeven te wachten voordat ze aan de beurt zijn. Just-in-time planning zagezegd.

Het was belangrijk dat personeel uit verschillende afdelingen inzicht kreeg in elkaars processen, met name hoe die processen elkaar raken. Dit leidde uiteindelijk tot cross-functionele samenwerking in de zorgketen. In het toewerken naar een nieuwe wijze van het plannen en oproepen van mensen voor medisch onderzoek is besloten om drie unithoofden (verpleegafdelingen), het hoofd OK en het hoofd van het planningsbureau drie verschillende patiëntencategorieën te laten selecteren waarmee ze allemaal te maken hebben. Voor deze patiënten werd inzichtelijk gemaakt hoe deze patiënten het proces doorlopen. Dit gaf inzicht in hoe ieder vanuit zijn eigen afdeling kijkt naar het proces dat de patiënt doorloopt. Omdat nu de kijk van verschillende afdelingen bij elkaar kwamen kreeg men meer inzicht en begrip voor de fouten die in de keten (van de ene naar de afdeling) kunnen optreden.

Nu was er nog draagvlak nodig. Dat werd bereikt door de kostenreductie te meten. Om ook uiteindelijk de waarde van de nieuwe “just-in-time” patiëntenplanning voor de organisatie te bepalen, heeft men ervoor gekozen een intensief traject te doorlopen om de effectiviteit van de interventie in termen van kostenreductie in kaart te brengen. Dit biedt de mogelijkheid om door heel de organisatie heen de waarde te kunnen communiceren. Dit bracht met zich dat ook unithoofden die niet aan het verbeterteam deelnamen meer betrokken zijn bij de ondersteuning van de interventies. In het veranderproces werd vooral duidelijk dat kwaliteit én efficiency niet op gespannen voet met elkaar hoeven te staan: het zijn twee kanten van een medaille, ze zijn niet strijdig.

De borging is verzekerd door de planning als maandelijks agendapunt vast te stellen. De planningsproblemen zijn een vast agendapunt geworden op het maandelijks plannings-overleg van de afdeling Opname, waarbij het analyseren en bespreken van incidenten een blijvend gespreksonderwerp is geworden.

De resultaten liegen er niet om: 0% ‘no show’, de totale faalkosten zijn met 55% gedaald, het aantal incidenten is met ruim 60% afgenomen, de planning en met name de logistiek zijn enorm verbeterd, de voorbereiding van de patiënt is met 46% toegenomen, en er is een gegroeid besef bij teamdeelnemers dat hun eigen deelproces onderdeel uitmaakt van een groter geheel, met als gevolg meer interesse in en begrip van de werkzaamheden van collega’s.

Beeld

Bedrijven die zich kenmerken door geplande verandering hebben een duidelijke visie op inhoud (Interpolis: helderheid) of proces (De Dommel: proceseigenaarschap) en bedrijven die emergent veranderen ontwikkelen en construeren een heldere visie (Buro5: een multidisciplinaire werkwijze die aanslaat) of staan open voor zelfsturing (FiNext: vertrouwen in synergie).

Organisaties die een interne focus hebben als drijfveer – dus per se niet als innovatiefocus – hebben een duidelijke visie op wat en hoe zij veranderen (Zeeuwse Stroom: vertrouwen

in eigen mensen) en organisaties met een externe focus worden vaak geconfronteerd met eisen die de omgeving oplegt (concurrentie bij DSM en Almi en patiënttevredenheid en kostenbeheersing bij de Gelderse Vallei).

Succesfactoren gelet op inhoud van innovatie

Innovaties kunnen zich wat betreft de inhoud richten op strategie, technologie, organisatie, personeel of interacties en gedrag (cultuur) of een combinatie van deze onderwerpen (tabel 3.2). De keuze van organisaties hangt samen met hun eigen probleemanalyse. Zit het probleem bijvoorbeeld in de omgevingsdynamiek waarop men adequaat moet reageren, of zijn er interne kwesties die maken dat processen niet goed lopen? In onze cases is de rol van het management zeer duidelijk, in relatie tot vertrouwen, dialoog en het omgaan met relaties. Hierop hebben wij de cases immers geselecteerd. Illustratief in dit verband is De Dommel, dat een eigen managementconcept heeft ontwikkeld. Opmerkelijk is tevens dat innovaties van diverse organisaties sterk het onderwerp cultuur centraal stellen, hetgeen we laten zien met twee andere voorbeelden: Buro5 en FiNext.

De Dommel: een nieuw managementconcept met heldere paradoxen

De Dommel heeft als innovatie het nieuwe managementconcept 'Sturing en Ruimte' (Van de Vorst & Roelofs, 2009) waarin de organisatie wordt gezien als levend organisme en verandering eigenlijk nooit ophoudt. Dat is in beginsel strategisch van aard maar heeft ook gevolgen voor de inrichting van de organisatie, wat mensen doen en hoe ze werken, en hoe het beleid vorm krijgt.

Werknemers zijn intensief bij de innovatie betrokken in werkgroepen, taskforces etc. om mee te denken over de nieuwe organisatiestructuur en cultuur. Het effect was in het begin dat voor sommige werknemers in eerste instantie de zaken voor hen als uitvoerende werknemers te ver van hun bed stonden. Het was te theoretisch. Een nieuwe rol voor medewerkers was zelf verantwoordelijkheid nemen. Maar het leggen van verantwoordelijkheden bij werknemers gaat niet zonder slag of stoot. Sommigen omarmen het, anderen vinden het lastig ermee om te gaan. Meeveranderen gaat niet voor elke werknemer even snel, het kost dus ook gewoon tijd. Let wel: het veranderingsproces is in 1999 gestart. Belangrijk aspect is dan ook de rol die de directeuren spelen. Zij zijn vanaf het begin betrokken bij het veranderproces en spreken ook uit dat ze van plan zijn om de kar te blijven trekken. Zij creëren het draagvlak richting het bestuur, leidinggevend en werknemers door van hen vertrouwen te vragen en te krijgen. Het managementconcept is vooral hun visie. Hierin worden 12 doelen geformuleerd op basis van een paradoxale matrix (zie hieronder).

Doelen	Sturing		Ruimte
Strategie	Stabiliteit	én	Vernieuwing
Structuur	Orde	én	Chaos
Systemen	Dwang	én	Vrijheid
Personeel	Saamhorigheid	én	Uniciteit
Managementstijl	Autoriteit	én	Participatie
Cultuur	Efficiency	én	Flexibiliteit

Het uitgangspunt van de Ruimte en Sturingsmatrix is het tegelijkertijd maximaal voldoen aan elk van de (soms) tegengestelde doelen als de basis is van optimaal organiseren. In lijn met de visie op de organisatie als een levend mechanisme is het vasthouden aan enkel sturing of enkel ruimte bieden geen optie. Soms moet je de teugels vieren en soms hard aantrekken. Om deze dubbele boodschap die wel reëel is niet als verwarrend te laten klinken richting werknemers, heeft men het gevangen in één managementconcept dat rekening houdt met beide zijden van dezelfde medaille. Het is een én-én visie op organisatie-innovatie, welke is opgeschreven en wordt het uitgangspunt van organisatieontwikkeling in de komende jaren. De 12 schijnbaar tegenstrijdige doelen kunnen tegelijkertijd 'waar' zijn; daarom spreekt men ook wel van de 12 waarheden.

Het is belangrijk te benadrukken dat de paradoxen niet verzanden in dubbele boodschappen die onbespreekbaar worden gemaakt. Juist door deze transparant te maken en actief te zoeken naar een manier om schijnbare tegenstellingen te verenigen, wordt voorkomen dat men verzandt in een negatieve, cynische grondhouding.

Men probeert bewust de HR instrumenten in lijn te brengen met nieuwe doelstellingen. Ook in het HRM beleid wordt ondersteuning geboden voor de ontstane ruimte voor werknemers. Dit uit zich in het bieden van maatwerk en flexibiliteit in het kiezen voor vrije tijd of geld. Tevens is er een eigen opleidingsplatform (Dommel "Aquademie") gestart ter bevordering van het leren, ontwikkelen en kennisdelen. Het ziekteverzuim is laag (3,6%) en De Dommel is gekozen tot beste werkgever 2006-2007 door lezers van Intermediair. Bovendien won dit concept de prijs voor het Meest Innovatieve Projectidee 2009 van het NCSI (Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie).

Buro5: cultuurmix en HR

Multidisciplinariteit en diversiteit waren belangrijke pijlers bij Buro5. Daardoor was er behoefte aan een open en flexibele bedrijfscultuur. Vanwege de groeiende mix aan nationaliteiten werd het van belang dat medewerkers zich openstellen en zich proberen in te leven in elkaars achtergrond. Werknemers worden hiertoe uitgedaagd simpelweg door het feit dat er een diversiteit aan nationaliteiten werkzaam is in de organisatie. Van belang werd een bedrijfscultuur waarin men meer openstaat voor nieuwe ideeën en andere invalshoeken. Openheid naar elkaar toe is belangrijk om ook daadwerkelijk van elkaar te kunnen leren en zich in elkaars standpunten in te kunnen leven. Juist als de denkbeelden vanuit

verschillende landen erg verschillen is dit noodzakelijk. Een zeer hiërarchische cultuur werkt hier niet bij, aldus Buro5. Ook belangrijk bij het werken met diversiteit is dat geen verschil wordt gemaakt tussen zaken die je voor buitenlandse en voor Nederlandse werknemers regelt; dus geen verschil maken in HR voorzieningen. Buro5 biedt hetzelfde opleidingsbudget voor Nederlandse werknemers om het ergens anders aan te besteden (bijv. een presentatiecursus). Opleiding en ontwikkeling passen in het personeelsbeleid, dat niet per se gericht is op buitenlandse werknemers. Een Duitse werknemer geeft zelf aan dat ze ook niet zou willen dat er verschil zou worden gemaakt tussen Nederlandse en buitenlandse werknemers.

&Samhoud: naar een cultuur van gedeelde visie

De innovatie was hier het ontwikkelen van een gedeelde visie: cultuur is dus het onderwerp. &Samhoud is een organisatieadviesbureau gevestigd in Utrecht met ongeveer 70 werknemers in dienst. In 2003 krijgt de organisatie te maken met een terugloop in het aantal grote opdrachten dat ervoor zorgt dat de organisatie maatregelen moet nemen. De innovatiedrang van werknemers bleek weliswaar groot te zijn, maar groter dan de organisatie zelf aan kon. Vanwege een gebrek aan focus was er teveel ruimte gekomen om te experimenteren welke voor de organisatie uiteindelijk averechts is gaan werken. Dit vroeg om een betere balans tussen inspireren en disciplineren, met een duidelijke visie als einddoel. In de nieuwe manier van werken heeft &Samhoud keuzes moeten maken die erom draaien de ruimte om vrijblijvend te experimenteren te beperken, zonder de innovatie en klantgerichtheid eronder te laten leiden. In praktijk omvatte deze aanpak het initiëren van drie veranderingen. Ten eerste alleen kiezen voor 'doorbraak-innovaties'. De nieuwe strategie bevatte de keuze om als bureau alleen te gaan richten op doorbraak-innovaties. Dit houdt dat er overwogen keuzes moeten worden gemaakt in de opdrachten die men aanneemt dan wel binnenhaalt. Dit gebruikt men als definitie van een doorbraak-innovatie. Ten tweede het werken met 'competence centres': om focus te creëren zijn een zestal zogeheten competence centres in het leven geroepen om als organisatie duidelijk naar de markt te kunnen opereren. Competence centres (met namen als Visie en strategie, Leiderschap en team, Plezier en prestatie) vormen een structuur waaraan duidelijk kan worden getoetst of nieuwe initiatieven passen binnen een van deze focusgebieden. Indien dat niet het geval is, zal het initiatief niet door het management worden ondersteund. Ruimte om eigen ideeën in te brengen blijft, zolang ze maar binnen de kaders van de competence centres blijven. Op de derde plaats een gezamenlijke visie waarop men kan sturen. Deze keuzes zijn niet gemaakt enkel omdat er keuzes moesten worden gemaakt. Het idee van de nieuwe invulling van de organisatie en haar marktbenadering gaat gepaard met een gezamenlijke visie die zorgt voor binding en een duidelijk toekomstperspectief waarop men ook kan sturen. Om echt te kunnen veranderen, was er de overtuiging dat zowel de financiële situatie als de personele situatie op orde moesten. Deze hangen natuurlijk ergens samen. Alvorens de omslag van start ging, is uitvoerig bekeken waar kosten konden worden bespaard evenals welke medewerkers beter uit konden kijken naar een nieuwe baan. Om vervolgens te komen tot een gezamenlijke visie waar werknemers ook voor willen gaan is een merkmarathon georgani-

seerd, door een 'sense of excitement' te kweken. Een sessie die 24 uur doorging en in samenwerking met externen plaatsvond (filosofen, dominee en klanten), moest leiden tot een gemeenschappelijk beeld van het merk &Samhoud. De participatie van alle werknemers was daarbij cruciaal om het gevoel te krijgen iets te gaan doen waar mensen enthousiast van worden. Dit is te kenschetsen als het bouwen aan een innovatiecultuur met drie kenmerken: een innovatieve, inspirerende werkplek, een diepgaand contact tussen collega's, en kennisontwikkeling en kennisdeling (zogenoeten 'schietlunches'). De borging van die innovatieve cultuur geschiedt door een strenge selectie op kernwaarden, mentaliteit en verantwoordelijkheidsgevoel en aandacht voor performance management (feedback, beoordeling op competenties en resultaat 50-50%). Het resultaat hiervan is dat het bedrijf winnaar werd van 'Great place to work'. De klanttevredenheid is hoog en het percentage declarabele uren is gestegen.

Succesfactoren gelet op het proces van innovatie: management van vertrouwen

Bij het managen van vertrouwen speelt de relatie tussen mensen de hoofdrol. Niet vreemd dat onderwerpen als vertrouwen schenken, dialoog, communicatie, samenwerking alle te maken hebben met de 'cultuur' van de organisatie. Het onderwerp innovatieve cultuur vinden we dan ook vaak terug bij onze cases. Dit gaat veelal gepaard met charisma en persoonlijkheid van betrokkenen, vaak de leiders, van het veranderproces. Van dit laatste getuigen de cases De Dommel en de Zeeuwse Stroom het duidelijkst. Hier bespreken we voorbeelden van het centraal stellen van vertrouwen, vaak in combinatie met verantwoordelijkheid nemen, afspraken maken, medewerkersparticipatie en gewenst gedrag vertonen.

Buro5: afspraken maken over cultuur en 'bureaufilosofie'

Buro5 had behoefte aan transparantie en flexibiliteit vanwege de vele nationaliteiten en disciplines die er werken. Om die openheid en daarmee de eigen werkwijze te ondersteunen was het noodzakelijk om een bureaufilosofie met elkaar af te spreken. Anderhalf jaar geleden hebben de medewerkers van Buro5 samen kernwaarden benoemd waar iedereen zich in vinden kan. Hiermee benadrukt men expliciet de overeenkomsten met elkaar en niet de verschillen. In een open en flexibele werkcultuur zijn er enkele regels nodig om het samenwerken in goede banen te leiden. Een van die regels betreft de werktijden waarop iedereen aanwezig is (tussen 9 en 5). De voertaal binnen de organisatie is Nederlands. Taal is natuurlijk een belangrijk vehikel om ideeën met elkaar uit te wisselen. In de praktijk schakelt men soms over op Duits of Engels om onduidelijkheden uit de wereld te helpen. Werknemers zijn tot op zekere hoogte meertalig. Dit versterkt de flexibiliteit in het samenwerken. De voertaal helpt om de gemeenschappelijke cultuur te borgen, zonder dat taal een sta-in-de-weg is.

DSM: verantwoordelijkheid combineren met vertrouwen

DSM voerde zelfsturende teams, ondernemerschap en verantwoordelijkheid in om te kunnen concurreren met buitenlandse productie-sites van DSM: kostenbeheersing was de drijfveer. Om de interventies, die waren gebaseerd op de leest van de sociotechniek, te laten

landen was aandacht nodig voor het nemen van verantwoordelijkheid. De weg ertoe was vertrouwen geven. Eigen verantwoordelijkheid neem je immers niet van de een op andere dag. Sinds dat men de keuze heeft gemaakt anders en meer sociotechnisch te gaan produceren - hierbij staan zelfsturende teams centraal (De Sitter, 1994) - is in verschillende ontwikkelingsfasen het verantwoordelijkheidstokje doorgegeven om uiteindelijk ook bij de operator te belanden. De hiërarchische verantwoordelijk lag bij de 'opstart' van de nieuwe organisatie bij de opstartleiders, daarna bij managers (voor contacten met hoofdkantoor) en daarna pas bij coaches van de zelfsturende teams, die evolueerden tot 'production experts'. Sinds 2 jaar is de organisatie zodanig hiërarchisch in balans dat ook de operators actief worden betrokken en ook actief zelfverantwoordelijkheid nemen. Leidinggevendenden moeten daartoe vertrouwen durven geven en niet meteen ingrijpen, want dan trekt men de verantwoordelijkheid weer hoger de hiërarchie in en is het vele werk om te komen tot zelfsturing gauw voor niets geweest. In het begin hing het slagen van de verandering nog wel af van individuele managers die vertrouwen durfden te geven, maar op het moment dat zij zich terugtrokken was het wel zaak dat ook anderen dit ook durfden, anders was men al gauw 'weer terug bij af'. Later werd voor iedereen duidelijk dat het noodzakelijk was om soms 'op je handen te blijven zitten' om de verandering te laten werken.

Een principe dat samenhangt met de vertrouwensbasis voor zelfsturing van operators is collegiale consultatie in plaats van hiërarchische rapportage. Er is bijvoorbeeld de rol van 'operation expert' die als 'grensoverbrugger' ('boundary spanner') tussen units opereert. Deze dient de operators te sturen terwijl ze tegelijkertijd relaties tussen operators moeten faciliteren. Deze rol heeft echter geen hiërarchische positie. Dit zorgt ervoor dat de spanning tussen de sturende en relatiegerichte rol minder is dan wanneer de operation expert wel een hiërarchische positie had gehad. Bij een besluit dat de operation expert neemt, zal hij zijn argumenten moeten toetsen aan de visie van de operators. Hij kan niet besluiten zonder consultatie van collega's.

De resultaten worden beoordeeld op teamniveau. Daarnaast wordt het zelfsturingprincipe geborgd zodra er daadwerkelijk een gevoel van gelijkwaardigheid heerst in de fabriek, waarbij iedereen elkaar respecteert in zijn of haar bijdrage aan het eindproduct. Zonder dat gevoel zal vertrouwen moeilijk te garanderen zijn en blijven.

Interpolis: de cultuur veranderen door vertrouwen te schenken

Het concept 'Helder Werken' was bedoeld om werknemersgedrag en -attitudes in lijn met de "glasheldere" klantbenadering te brengen. Daartoe beïnvloedt Interpolis als werkgever heel bewust een werkklimaat op basis van kernwaarden als samenwerken, eigen verantwoordelijkheid en onderling vertrouwen. Het uitleggen van de koppeling tussen het werkklimaat, het nieuwe kantoorconcept en de klant is belangrijk om mogelijke verwarring over de nieuwe koers te voorkomen. Voor de "oude garde" was het in het begin nog wel even wennen om de vrijheid te krijgen om vertrouwen te kunnen geven aan de klant evenals vertrouwen te krijgen van de werkgever. Voor een goede borging van het management op basis van vertrouwen voor nieuwe werknemers wordt gesteld dat het noodzakelijk voor nieuwe medewerkers om meteen vertrouwen krijgen.

Van leidinggevend en vereist de nieuwe organisatiecultuur dat ze open, eerlijk en persoonlijk leidinggeven. Sluimerende conflicten zijn funest voor een vertrouwensklimaat en daarom wordt verwacht van leidinggevend dat deze snel bespreekbaar worden gemaakt. Hiërarchische groei vindt plaats op basis van passende leiderschapskwaliteit en niet volgens senioriteit.

Opvallend in de aanpak is dat de glasheldere benadering van de markt en werknemers, gepaard ging met de bouw van een nieuw kantoor, ingericht op basis van een flexibel kantoor concept, waar er voor 10 werknemers 7 werkplekken beschikbaar zijn. De rest werkt thuis, is bij de klant of werkt flexibel door het hele kantoor op mooi vormgegeven ontmoetingsplekken. Ook dit is bedoeld om vertrouwen uit te stralen naar medewerkers, om betrokkenheid te vergroten, en om controle terug te dringen.

Zeeuwse Stromen: vertrouwen met harde hand

Het invoeren van zelfsturing bij Zeeuwse Stromen heeft twee gezichten. Aan de ene kant is er een haast onbegrensd vertrouwen in het kunnen en willen van medewerkers. Aan de andere kant is er een scherpe sociale controle waarvan ongemerkt een grote groepsdruk uitgaat tot conformisme. De missie van de Zeeuwse Stromen, kwaliteitsdienstverlening leveren, is vertaald in twee doelstellingen: het beste hotel en conferentiecentrum aan de kust van Nederland zijn en blijven; het meest tevreden personeel hebben. Vertrouwen geven aan medewerkers motiveert beter dan vertellen wat mensen moeten doen, is de overtuiging van de directie. Dus: geef mensen de mogelijkheid tot zelfsturing, maar dan wel zodanig dat zij écht kunnen sturen. Dit begon met de acceptatie dat zelfsturing niet meteen iets oplevert. Het initiëren van zelfsturing ging niet vanzelf, het was een lange weg met vallen en opstaan. De Zeeuwse Stromen draaide de eerste jaren zonder winst. De ondernemer-directeuren accepteerden een beperkt verlies in de beginperiode bewust. Zij hadden al die tijd een heilig geloof in zelfsturing en zetten door. Zelfsturing houdt de organisatie qua structuur namelijk simpel, in tegenstelling tot een gelaagde, meer complexe organisatie. De overtuiging van de ondernemers is dat een simpele organisatie het voor medewerkers veel duidelijker maakt waarvoor zij het doen. Dat betekent wel dat openheid en eerlijkheid een voorwaarde is om effectief te communiceren wanneer dat nodig is.

Het aanleren van communicatieve vaardigheden voor iedereen was daarom een belangrijke randvoorwaarde. Effectief communiceren, doen de meeste mensen niet vanzelf. Daarom ontwikkelde de organisatie enkele (trainings)methoden die medewerkers ondersteunen bij het doen van de juiste dingen: goed communiceren, open zijn naar elkaar, elkaar aanspreken op kwaliteit en samenwerking. Het doel van deze methoden is continue verbetering. Een andere voorwaarde voor zelfsturing was het opheffen van de hiërarchische positie van teamleiders en eigenaren. Teamleider is binnen de Zeeuwse Stromen geen hiërarchische functie. De teamleider is iemand die door het team zelf wordt aangewezen om erop toe te zien dat het team de eigen afspraken goed uitvoert, en is als het ware de spiegel van het team. Teamleiders beoordelen elkaar om de samenwerking tussen de teams te verbeteren. De ondernemers, die eigenaar-aandeelhouder zijn, werken mee in het team 'gastheren'. Dit team heeft vooral tot taak groepen en trainers die conferenties leiden, te ontvangen. Alle

gastheren zijn vertegenwoordigd in het teamleiders-team. Dat verleidt al snel tot het denkbeeld dat de eigenaren een behoorlijke vinger in de pap hebben en dat zelfsturing vooral ‘lippendienst’ is. Hoewel de ondernemers niet ontkennen dat zij vaak de neiging moeten onderdrukken om sturend op te treden, hebben zij als ‘change agents’ de cruciale rol van conceptdragers en trekkers van de nieuwe werkwijze. Zij hebben, als stimulator en als coach, met name invloed op het gewenste gedrag in de organisatie. Het vertrouwen van eigenaren in hun medewerkers vervangt formeel leiderschap en versterkt kenmerken zoals gedeelde waarden, effectief communicatiegedrag, groepscoaching en groepsconformiteit. Het feit dat medewerkers daadwerkelijk betrokken worden bij besluiten over hun werk, hun team en hun organisatie, blijkt uit het gebrek aan de behoefte aan een ondernemingsraad. Deze heeft zichzelf enkele jaren terug vrijwillig opgeheven.

Almi: de medewerker erbij betrekken

Metaalbedrijf Almi zette een automatiseringsproject op om kostenconcurrentie met lage-loonlanden succesvol aan te kunnen gaan. Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van de nieuwe strategie is het vanaf het begin betrekken van de werknemers bij de keuze van de lascel, als een van de centrale productiebeslissingen. Ook bij automatisering is de mens de motor, zo redeneert men. Verder wordt de vrijheid die gegeven wordt aan een productgroep ook ondersteund door het beschikbaar stellen van een budget voor kleine investeringen. Dit is uitgebreid met het beschikbaar stellen van een vast budget en een financiële verslaglegging. Het onderstreept de wens om lerend en zelfstandig ondernemerschap binnen de productgroepen te stimuleren.

FiNext: zelfteamvorming door vertrouwen binnen de arbeidsrelatie

Het doel van de innovatie van deze financiële dienstverlener is uiteindelijk de organisatiestructuur en –ontwikkeling te laten aansluiten bij de wijze waarop de werknemers als professionals in hun werk staan en het best tot hun recht komen. Drie aspecten krijgen hierbij aandacht: zelf-teamvorming (zie eerder), transparantie van (financiële) informatie en de volwassen arbeidsrelatie als leidend uitgangspunt.

Via IT support worden de resultaten van elk van de teams en haar individuele leden zichtbaar gemaakt naar elkaar toe om zo ook de openheid en transparantie zo groot mogelijk te houden. Dit zorgt ervoor dat de teamresultaten niet enkel door managers kunnen worden gemonitord, maar ook door de teamleden zelf waardoor problemen binnen het team al kunnen worden opgelost. De volwassen arbeidsrelatie is hierbij cruciaal. Ga ervan uit dat werknemers zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen, dat doen ze immers in hun vrije tijd ook. Laat de werknemer vervolgens aangeven wat deze nodig heeft om zijn/haar waarde tot zijn recht te laten komen. Wanneer dit gebeurt vanuit het eigen initiatief van werknemers (waarbij men dus ook de ruimte krijgt om iets zelf te starten) is het idee dat mensen zich minder indekken dan wanneer ze gevraagd wordt verantwoordelijkheid te nemen. Wanneer men zelf met een team een idee kan eigen maken, worden risico’s uitdagingen en wordt er support gecreëerd in plaats van dat er onderhandeld wordt over de condities. Een concreet voorbeeld hiervan is de verhuizing naar een nieuw gebouw, waarbij werknemers zelf het

initiatief hebben genomen. Nadat men eerst onder werknemers had gepeild wat belangrijk wordt gevonden, ging een team werknemers (“huisvestingsteam”) met een makelaar aan de slag om een nieuwe pand te vinden dat aansloot bij een groot deel van de wensen van alle werknemers.

Gelderse Vallei: participatie van een brede werkgroep

De innovatie bij deze instelling is de ‘Just-in-time’ patiëntenplanning. Om visie en richting te geven aan dit proces werd allereerst in een brede werkgroep bestaande uit externe adviseurs, clustermanagers, unithoofden, kwaliteitsadviseur en operatie kamer (OK) -personeel een gezamenlijk verbeterthema benoemd. In dit geval: “Verbeteren van de planning in het patiëntenproces vanaf opname op verpleegafdeling naar operatiekamercomplex en weer terug naar de verpleegafdeling voor drie patiëntgroepen”. We schreven eerder dat voor de nieuwe wijze van het plannen en oproepen van mensen voor medisch onderzoek drie unithoofden (verpleegafdelingen), het hoofd OK en het hoofd van het planningsbureau drie verschillende patiëntencategorieën selecteerden waarmee ze allen te maken hebben. Gezamenlijk zijn de patiëntenstromen geanalyseerd. Participatie, elkaar vertrouwen en zaken samen oplossen zijn sleutelbegrippen.

Conclusies

In Tabel 3.6 staan de centrale uitkomsten van de analyse samengevat. Welke conclusies trekken we?

Inhoud en proces lastig te scheiden: maar ‘cultuur’ staat centraal

Innovaties kunnen qua inhoud gaan over strategie, technologie, organisatie, personeel of interacties en gedrag (cultuur). Strategie in combinatie met kostenbeheersing en het verbeteren van de concurrentiepositie speelt eigenlijk bij alle cases een kleinere of grotere rol. Vooral bij DSM, Interpolis, Almi en de Gelderse Vallei is het kostenperspectief doorslaggevend. Bij FiNetxt, De Dommel, Zeeuwse Stroom en &Samhoud treedt een visie op managen (ook niet-managen) sterk naar voren.

Het beeld dat zich opdringt, is dat *strategische aspecten* belangrijke triggers of drijfveren waren, en dat er vervolgens een keuze is gemaakt voor een *inhoudelijke verandering*. Dit betekent tegelijk dat de externe focus altijd een rol speelt en de interne focus soms wel, soms niet, of minder. Zo hebben Almi en DSM te maken met kostenconcurrentie (externe focus) en leidt dat bij Almi tot een nadruk op intern ondernemerschap en bij DSM tot zelfsturende teams. Daarentegen hebben bijvoorbeeld De Dommel en FiNext een sterkere interne dan externe drijfveer, hoewel die externe drijfveer niet is uit te vlakken; ook bij FiNext leidt dit tot meer zelfsturing in teams, bij De Dommel tot meer eigenaarschap.

Bij alle cases is een vermenging van inhoud en proces waar te nemen. Stap één, een strategische analyse – wat staat ons te doen? - leidt tot stap twee, een inhoudelijke oplossing –

meestal een interventie op het gebied van organisatie en gedrag & cultuur; vervolgens kiest men als stap drie een manier waarop men de interventie doorvoert, de procesinterventie. Bij de proceskant zien we in sterke mate het sturen op collectieve gedragsverandering terugkomen. De proceskant benadrukt de ontwikkeling van een *innovatieve cultuur*. Dit ‘managen op basis van visie, vertrouwen en dialoog’ observeren we in verschillende varianten:

- De Dommel: vooral visie (nieuwe manier van managen, Sturing en Ruimte) en vertrouwen in medewerkers als proceseigenaren
- Interpolis: visie (Helder Werken) en het geven van vertrouwen (met sancties bij beschaamd vertrouwen)
- Zeeuwse Stroom: visie op intrinsieke motivatie en het geven van vertrouwen (met als sanctie sociale controle)
- Gelderse Vallei: vertrouwen in participatie
- FiNext: vertrouwen in professioneel gedrag en zelfsturing
- DSM: een structuuroplossing met vertrouwen in zelfsturende teams
- &Samhoud: vertrouwen in samen een visie ontwikkelen
- Buro5: vertrouwen in professionals en diversiteit en multidisciplinariteit
- Almi: vertrouwen in de participatie en inbreng van eigen medewerkers bij vernieuwing

De diversiteit aan cases laten ieder op eigen wijze zien hoe innovatie op basis van vertrouwen, visie en dialoog (soms bewust, soms onbewust) in praktijk wordt gebracht. Kijkend naar het type innovatieve aanpakken die zijn beschreven en de inhoud ervan is ook hier een grote diversiteit te vinden. Maar wat al deze cases bindt is dat het allemaal innovaties zijn die verandering teweeg willen brengen in werknemersgedrag (bijvoorbeeld zelfsturing), interacties tussen werknemers, en nieuwe manieren van samenwerken en of communiceren: *arbeidsrelatiemanagement*. De conclusie is dan ook dat de (vernieuwing van) de innovatiecultuur behoorlijk centraal staat, en dat er meestal sprake is van een procesinnovatie die is gekoppeld aan strategische keuzes.

Gepland, emergent, interne focus, externe focus

We hebben gezien dat de aanleiding en het doel van innovaties uiteenlopen. Sommige innovaties hebben als drijfveer een externe focus (markt, concurrentie, kosten) of een interne focus (gedragsbeïnvloeding, nieuwe werkwijzen of managementconcepten). Zowel de externe als interne focus leidt tot innovaties van interne aard. Dat komt mede omdat we niet van te voren op zoek zijn geweest naar product- of diensteninnovatie en daaraan verwante innovaties op het gebied van markten en klanten. Diverse verandertrajecten zijn tamelijk planmatig, waar andere meer emergent zijn met een open-eindkarakter.

Als we nog eens kijken naar ons ‘assenstelsel’ met de twee dimensies ‘gepland-emergent’ en ‘interne-externe focus’ (figuur 3.4) dan kan de lezer de neiging krijgen zich af te vragen waar zijn of haar organisatie is te positioneren. Naar ons idee is echter een spannender vraag wat organisaties in staat stelt om duurzaam te innoveren vanuit de mogelijke posities in de figuur. Immers, men kan ‘overal’ beginnen en ‘overal’ uitkomen; de ene positie is

Tabel 3.6 Uitkomsten van de analyse in steekwoorden

	Buro5	& Samhoud	DSM Delft	Interpolis
Aanleiding en doel innovatie	Multidisciplinaire en diverse projectteams	Cultuur en structuur omslag	Zelfsturende teams en verplating	Eigen visie op klantcontact en werk
Aanpak en inhoud innovatie				
Strategie, marketing, verkoop, producten/diensten afzetmarkt	omzetdruk	opdrachtdruk	kostenbeheersing	klant centraal
Technologisch, ICT, nieuwe toepassingen				nieuw kantoor
Organisatorisch, inrichten van werkproces en functies (slim organiseren)		meer focus in werkproces	zelfsturende teams	
Personele aspecten en HRM, flexibilisering	inter- en multi-inzetbaarheid		ondernemend vakmanschap	
Interacties en gedrag, nieuwe manieren van samenwerken, communiceren, leren		diepgaande contacten	eigen verantwoordelijkheid	heldere kernwaarden
Veranderproces				
Communicatie / Visie	openheid	gezamenlijke visie		glashelder in vertrouwen
Vertrouwen geven en feiten benadrukken		sense of excitement	gelijkwaardigheid	ruimte geven, niet controleren
Innovatieve cultuur stimuleren	gezamenlijke bureaufilosofie	inspirerende werkplek	collegiale consultatie	toetsen op kernwaardes
Unieke hefbomen: rol van de projectleider, bepaalde omstandigheid, etc.	achteraf goed uitgepakt			
Borging				
Vatten van verandering in expliciet eigen concept				Glashelder = Helder Werken
In HR beleid en arbeidsrelatiemanagement	geen verschil in HR	competence centres		
In beloningsvormen		etisch belonen		voorzichtig met resultaatgericht belonen
Resultaten				
Zichtbare outputs, toegevoegde waarde (voor de organisatie en klanten, maatschappij)	international imago; markt in buitenland	meer declarabele uren	kostendaling; fabriek niet gesloten	lager verzuim en verloop; tevreden klanten
Maatschappelijke duurzaamheid, goed werkgeverschap/werknemerschap		winnaar great place to work		

Zeeuwse Stroom	De Dommel	Almi	Finext	Gelderse Vallei
Zelfsturing voor betere gast-tevredenheid	Nieuw concept voor cultuur en structuur omslag	Lerend Ondernemerschap	Zelf vormende teams	Participatief veranderen van het proces
klantbeleving centraal	proceseigenaarschap	kostenbeheersing		kostenbeheersing, patiënttevredenheid
		robotisering		just-in-time planning
zelfsturende teams	van sectoren naar processen	zelstartende teams	Zelfteam-vorming, netwerk-organisatie	logistieke planning; samenwerking afdelingen
		ondernemerschap	Professionalisering	
systematiek van zelfbeoordeling	eigen verantwoordelijkheid	participatie bij innovatiekeuzen	eigen verantwoordelijkheid	participatie bij innovatie van de planning
afschaffen leidinggevenden	organisatie als levend, paradoxaal, organisme	meer autonomie op lagere niveaus		
iedereen vertrouwen schenken	betrokkenheid	vrijheid in besteedbare budgetten	transparantie in (financiële) informatie	iedereen betrekken
	eigenaarschap bevorderen	persoonlijke groei stimuleren		nadruk op grotere geheel
charisma van eigenaars	eigen managementconcept			
zelfsturing ver doorgevoerd	Sturing en Ruimte		principe van zelf-organisatie/-ordering	
	maatwerk in arbeidsvoorwaarden	beleid voor functionele groei	volwassen arbeidsrelaties	
transparante beloningen beoordelingssystematiek	keuzemogelijkheden		winstdeling	
hoge tevredenheid gasten; hoge omzetstijging	meer besparing en lager verzuim	minder voorraadkosten, hogere productiviteit	autonome groei, laag verzuim, trouwe klanten, 'resilience'	minder faalkosten, geen no-show, efficiënter proces
winnaar beste hotel, beste leerbedrijf	beste werkgever; meest innovatieve idee	goed werkgeverschap		

namelijk niet 'beter' dan de andere; en bovendien is het niet de kunst om in een 'hokje' te komen, maar om juist in beweging te blijven.

De vraag om mee te beginnen is, aan de hand van de dimensie interne-externe focus, waar de drijfveer achter het strategische probleem van de organisatie schuilt. Twee veelvoorkomende antwoordmogelijkheden zijn: de druk vanuit de markt, concurrentie, klanten, politiek (extern) of werkprocessen die niet lekker lopen (intern). Het kan ook van allebei wat zijn, zoals bij &Samhoud (te weinig opdrachten; te ongericht werkproces) en de Gelderse Vallei (kosten- en cliëntoordeel-problemen en een inefficiënt logistiek proces). U kunt voor uzelf bepalen welk uiterste van deze dimensie voor uw organisatie de meeste urgentie oproept.

De tweede vraag is wat voor de organisatie een passende interventie is. Hier zijn onmetelijk veel keuzen denkbaar. Een interventie kan zijn gericht op strategie, technologie, organisatie, personeel, interactie en gedrag en daarbinnen zijn weer een heleboel opties te bedenken; laat staan de combinatiemogelijkheden die er tussen al deze aspecten denkbaar zijn. Men zal als bedrijf wel moeten handelen om beweging te bewerkstelligen, en ook niet-kiezen heeft effecten.

Stel dat uw organisatie een inhoudelijke keus voor een interventie maakt, ongeacht welke. Dan dient de vraag zich daarna aan of een planmatige verandering gewenst is of een emergente verandering, de andere dimensie uit het assenstelsel. Naar onze inschatting is het zo dat er eigenlijk altijd wel wordt gekozen voor een gewenste richting of doel: dat is in beginsel dus planmatig. Maar dat de praktijk weerbarstig en onbestuurbaar kan zijn, blijkt vaak al meteen. Dat komt doordat de interventie nooit plaatsvindt in een vacuüm. Er zijn tal van krachten die invloed uitoefenen, soms zonder dat men het meteen merkt. En, er zijn vaak vele niet gewenste en onvoorziene effecten. Die effecten kunnen meevallen of tegenvallen, zo simpel is het. Op onvoorziene effecten kan men hard proberen bij te sturen (zeer planmatig) of men kan het ook meer 'laten gebeuren', 'go with the flow' (emergent). Het is evident dat het 'laten gebeuren' aantrekkelijker is naarmate de effecten meevallen. Valt er dan eigenlijk niks te sturen? Het is goed te beseffen dat er vaak maar weinig echt te sturen is. Het is aan de andere kant wel zo dat de ervaring die mensen hebben van het veranderproces zeer kan verschillen, bijvoorbeeld doordat er charismatische trekkers zijn die leiding geven aan het geheel. Enthousiasmerende leiders met visie en durf kunnen een sfeer creëren waarin iedereen graag meedoet. Daarvan onderdeel kunnen zijn, geeft een geweldige kick. Toch is het goed om ook in zulke gevallen terdege te beseffen dat charismatische leiders ook de wind flink mee kunnen hebben, bijvoorbeeld als niet voorziene effecten gunstig uitpakken. We willen maar zeggen: ook voor charismatische veranderaars kan de werkelijke speelruimte zeer klein zijn. Soms is succes 'meer geluk dan wijsheid'.

Naar ons idee speelt bij veranderaars de interne-externe focus vooral een rationeel-diagnostische stap een centrale rol: analyseer het probleem en bedenk een passende oplossing. Bij de afweging van een geplande-emergente verandering is het (keuze)proces van veranderaars daarentegen meer ambigu. Hoewel het waarschijnlijk is dat gekozen wordt voor een doelgerichte verandering met een helder perspectief (een planmatige intentie), is het onmo-

gelijk het veranderproces helemaal in de hand te houden. Een puur rationele werkwijze werkt dan ook niet. Men moet openstaan voor datgene wat zich aandient, en daar verstandig een slinger aan geven. Doet men dat niet, dan kan men ernstig gefrustreerd raken. En dat is precies wat gebeurt bij mislukkende verandertrajecten.

Openstaan voor het onverwachte en er dan een slinger aan geven, is doorgaans hoe ondernemers werken ('gut feeling'), hoe professionals omgaan met paradoxale situaties (intuïtief beslissen) en hoe charismatische personen leiding geven (naar de stip op de horizon toewerken). Zolang de illusie van controle aanwezig is, lijkt het een planmatig, beheerst proces. Ontbreekt die illusie, en verloopt het veranderproces ongewenst, dan gaan betrokkenen wijzen met de beschuldigende vinger. Doorgaans niet naar zichzelf, want het sociaalpsychologisch mechanisme van 'extern attribueren' dwingt personen naar anderen te wijzen om zo een positief zelfbeeld te bewaken (en daarmee een andere illusie van controle in stand te houden).

Bij het veranderproces ziet men dan ook altijd elementen een rol spelen die te maken hebben met interactie, gedrag en cultuur. Ook al is de interventie niet bestempeld als een gedragsbeïnvloeding of een cultuurverandering. Het implementeren van een nieuwe technologie, verkoopmethode, administratiesysteem, HR-instrument, 'you name it', vergt altijd nieuw gedrag omdat de organisatieleden niet hetzelfde moeten blijven doen. Om mensen te motiveren voor vernieuwing, aanpassing en verbetering, kortom innovatie, dient er gewerkt te worden aan de arbeidsrelatie als (psychologische) relaties tussen mensen. Daarom zijn succesvolle veranderaars steevast in de weer met de mensen die het moeten gaan doen, Praten, coachen, stimuleren, complimenteren maar ook sanctioneren en bestraffen. Wat we nu relatiemanagement noemen heette vroeger de baas zijn; het bezig zijn hebben we vervangen door coachend leiderschap. Nieuwe en succesvolle HR praktijken hebben alles te maken met 'arbeidsrelatiemanagement', getuige de centraliteit van dialoog, vertrouwen en betekenisvolle interactie. Die relatie is niet langer puur zakelijk en rationeel noch eenzijdig en eenrichtingsverkeer, maar wederzijds ('reciprook') en steeds vaker complex in plaats van simpel. Dat laatste is het logische gevolg van het loslaten van de standaard-arbeidsrelatie. Meer variatie in arbeidsrelaties betekent meer differentiatie, variatie en daardoor meer uiteenlopende vormen van contacten, 'interacties'. Merk op dat complexe relaties ook passen bij meer complexe functies. De Sitter (1994) zei ooit dat mensen geen stress krijgen van een gebrek aan taakmogelijkheden en uitdagingen, maar van een gebrek aan regelmogelijkheden, van werk waarover ze geen controle hebben. Banen en interacties mogen liever complex zijn, en de organisatie een stuk simpeler. Leidinggeven wordt daarom beslist ook niet makkelijker, tenzij u met een gerust hart mag vertrouwen op meer zelfsturing.

De dimensie gepland-emergent is onlosmakelijk verbonden met het mensbeeld van veranderaars en managers. Wat dat mensbeeld is, ziet men terug in de manier waarop gestalte wordt gegeven aan participatie, autonomie, en bottom-up inbreng van medewerkers. Wat gemakkelijk kan ontaarden in een machtsspel, is eigenlijk een subtiel spel van samenwerken, stimuleren en reflecteren. Als veranderaars en managers kritisch-reflexief zijn naar hun eigen rol en handelen en zich realiseren dat de mens als kritische 'resource' 'onvervangbaar' is, zal men inzien dat het stimuleren tot samenwerking de meest kansrijke weg is naar

innovatiedoelen. Moeilijk gezegd: als je weet dat alles en iedereen van alles en iedereen afhankelijk is, kun je het best zorgen dat de relaties tussen mensen geen onontwarbare knelpunten worden.

Kort en goed concluderen we dat het assenstelsel kan helpen als navigatie-instrument: waar staat de organisatie, waar gaan we naartoe, waar willen we heen, hoe creëren we beweging, waar moeten we bang voor zijn, wat zijn uitdagingen en kansen? Het navigatie-instrument is echter geen kompas. Zo paradoxaal is het dan ook wel weer! Duurzaam innoveren is vooral kunnen omgaan met paradoxen.

Relationele processen

Waardoor de innovaties werkten levert eveneens een divers palet op. Termen die hierbij op de lippen liggen zijn charismatisch leiderschap, durf om niet alles te plannen, afwijken van alleen een rationele benadering, openstaan voor schijnbare tegenstellingen, helder communiceren en leiding geven, een positief mensbeeld uitstralen met vertrouwen in mensen, het benadrukken van professionaliteit en professioneel gedrag als basis voor relaties en werkwijzen.

Hieruit concluderen wij dat deze succesvolle innovaties niet zozeer een kwestie zijn van structuur en herontwerp, maar van de psychologie van relaties tussen mensen die elkaar professioneel respecteren. In zulke relaties hoeft men niet alles 'dicht te timmeren' in regels en procedures, vaste taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden of functiebeschrijvingen en inflexibele 'targets'. Het gaat hier meer om volwassen arbeidsverhoudingen waarbinnen betrokkenen als professionals tamelijk goed weten wat van elkaar wordt verwacht om te komen tot een goede arbeidsproductiviteit, een gezonde bedrijfsvoering met uitdagende en gezonde banen (Herriot, 2001; Nauta et al, 2007).

Dubbele boodschappen? Defensief gedrag

Als relaties tussen mensen centraal staan bij innovatie, omdat innovaties lopen via het innoveren van de innovatiecultuur, is betekenisgeving het belangrijkste radertje. Vroeger was het simpel. Organisaties waren hiërarchisch gestructureerd. De bazen waren de baas en vertelden de ondergeschikten wat ze moeten doen. Punt. Het hielp natuurlijk dat vroeger de productie- en dienstverleningprocessen meer voorspelbaar en gestandaardiseerd verliepen. Arbeidsdeling en arbeidssplitsing waren iets moois. In onze hedendaagse kennisgedreven economie ligt dat anders. Mensen zijn als kennisdragers en kennisontwikkelaars de belangrijkste productiemiddelen geworden. Als je wilt dat mensen doen wat ze zouden moeten doen in een arbeidsorganisatie, dan helpt het meest het onderhouden van goede relaties; met name als veranderingen nodig zijn. Want als mensen moeten veranderen, vragen zij zich af: waarom, en hopelijk niet snel daarna, hoe? Om mensen te motiveren voor verandering hebben ze controle nodig. Controle hebben medewerkers die zelf mogen (mee) beslissen wat en hoe wordt veranderd. In relaties is daarom een zekere mate van gelijkwaardigheid en zelfbeschikking cruciaal. Zonder daar verder op in te gaan, stellen we dat controle en motivatie basisingrediënten zijn voor veranderen. De rol van dubbele boodschappen - beter: hun afwezigheid - zijn hierbij minstens zo belangrijk. Argyris (2004) heeft al meer-

malen aangetoond dat dubbele boodschappen leiden tot inefficiënt en ineffectief gedrag zonder dat we dit zelf doorhebben: defensief gedrag (zie ook Oeij, 2009).

Defensief gedrag is de onbewuste neiging om zichzelf en anderen voor onplezierige ervaringen en gevoelens te behoeden. Dit doet zich voor bij gevoelens van schaamte, angst, onzekerheid en bedreiging. Defensief gedrag verhindert helder communiceren en het leren van 'fouten'. Organisaties hebben er vaak last van als mensen hun gedrag moeten aanpassen. Daarom zie je dat veranderprocessen vastlopen. Frustratie en irritatie overheerst. Gek genoeg worden de oorzaken van zulke blokkeringen (als defensief gedrag) zelden gezocht in het eigen doen en laten. Gevolg: fouten en risico's herhalen zich. Maar men weet niet goed waarom. Want defensief gedrag is een onbewust proces. En dat realiseren mensen zich niet. Het kenmerkende van defensief gedrag is dat de oorzaak van die gevoelens van schaamte of bedreiging verborgen blijft. Defensief gedrag treedt automatisch in werking bij zulke gevoelens. Een handig voorbeeld is hoe dit gaat bij dubbele boodschappen. Dubbele boodschappen zijn boodschappen met een tegenstelling, waardij in het midden blijft wat nu écht wordt gezegd. Sterker, dat wat misschien echt zou moeten worden gezegd, wordt juist niet gezegd. Of: blijft vaag en onduidelijk.

Cases waar dubbele boodschappen worden aangepakt, zien we ook in ons onderzoek:

- De Dommel gaat juist expliciet op zoek naar paradoxen en probeert tegenstellingen inzichtelijk te maken om er vervolgens iets mee te doen; ze kunnen beide tegelijkertijd waar zijn. Dan moet je niet een van de twee ontkennen, maar juist met beide iets doen. Niet de tegenstelling tussen werkgever en medewerker is de meest bekende, maar die tussen vrede en oorlog. Of, in een moderne variant: tussen klimaat en natuur versus economie en welvaart.
- Interpolis en de Zeeuwse Stroom maken juist heel expliciet wat organisatieleden van elkaar vinden en wat hun prestaties zijn. In Argyris' termen: de schaamte voorbij. Maar het voorkomt wel dubbele boodschappen en defensief gedrag.
- FiNext laat paradoxen opborrelen omdat dit kan leiden tot (nieuwe) synergie. Men staat in eerste instantie open voor de dubbele boodschap en de paradox: het mag fout gaan. Maar er zijn enkele 'teamoverschrijdende netwerkstructuren' die ervoor zorgen dat nieuwe ideeën worden getoetst aan de doelen. Argyris zou dat proces het valideren van meningen noemen zodat 'actionable knowledge' ontstaat: valide kennis waar je echt wat mee kan, want de dubbele boodschappen zijn geëlimineerd.

Wat heb je nodig om 'dubbele boodschappen' te durven communiceren als paradoxen die waar zijn? Vertrouwen, zelfvertrouwen, ervaring, durf, lef, ambitie, visie. Managers die dit hebben, geven vertrouwen aan hun personeel en geven ook leiding aan het proces en waar men heen gaat. Dat noemen we charisma met kwetsbaarheid.

Ons onderzoeksmodel

Wanneer we nog eens terugbladeren naar ons model in figuur 3.1, dan kunnen we stellen dat we in de cases de werking van de modelvariabelen waarnemen. Een belangrijke determinant in het model is de rol van de *managers / leidinggevendenden*. Leidinggevendenden die persoonlijk sturing geven aan processen (visie) zijn belangrijk bij De Dommel en de Zeeuwse

Stromen. Maar ook bij indirecte sturing is hun belang evident, zoals bij Interpolis en FiNext.

Het onderwerp *zelfmanagement en zelfsturing* zagen wij terugkomen in verschillende gedaanten. Als participatie in het herontwerp bij de Gelderse Vallei en bij Almi en als het belang dat werd gehecht aan zelfsturende teams bij DSM en Zeeuwse Stromen. In het laatste geval gaat het dan niet zozeer om individuele zelfsturing maar zelfsturing door groepen.

Het thema *maatwerkafspraken* speelde met name een rol bij de ruimte die aan medewerkers werd gelaten en bij enkele *HR instrumenten*. Medewerkers krijgen een aanzienlijke mate van autonomie en zelfbeschikking bij organisaties als Buro5, FiNext, Almi, &Samhoud en De Dommel. Overigens staat daar vaak wel het nemen van verantwoordelijkheid tegenover. Motiverende HR instrumenten en beloningsvormen in dit licht treffen we aan bij onder meer &Samhoud, Interpolis, Zeeuwse Stromen, De Dommel en FiNext.

Werknemers die vertrouwen wordt geboden lijken initiatiefrijker en lijken te beschikken over veel *zelfvertrouwen*. Zulke *werknemerskenmerken* hebben een positieve uitwerking op zelfmanagement.

We veronderstellen dat deze kenmerken bijdragen aan *innovatief gedrag* en aan de *innovatie zelf*, zoals meer productief werkgedrag, talentbenutting en meer werkplezier. In de cases nemen we waar dat medewerkers enthousiast worden (De Dommel), hun werk efficiënter en productiever gaan vinden (Gelderse Vallei), kritisch evalueren (Zeeuwse Stromen) en dat zij ondernemender worden (Almi). Zij komen ook samen tot innovaties en nieuwe ideeën (Buro5, Interpolis, Finext).

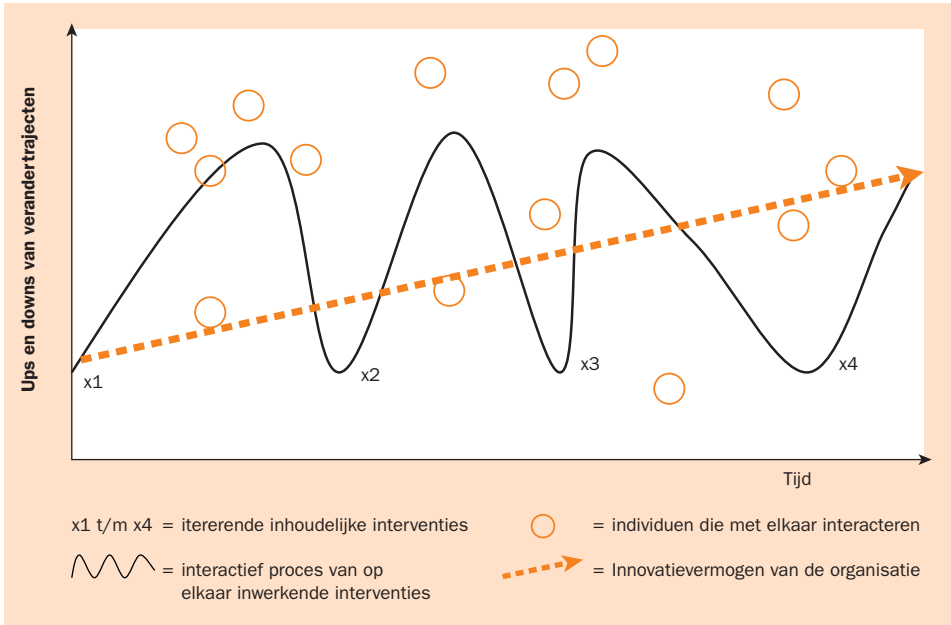
In zoverre zijn de bevindingen in lijn met het vorige hoofdstuk. Daarin is geconstateerd dat vertrouwen bieden, speelruimte scheppen op het vlak van arbeidsvoorwaarden en HRM, wederzijds vertrouwen, zelfvertrouwen en de olievlekwerking van dit hele spel van positieve invloed is op zelfmanagement en innovatief gedrag. Dat spel, in andere woorden, dat proces, is in dit hoofdstuk naar voren gekomen als uitermate relevant en tegelijk veelvormig en soms 'zelforganiserend'. Het is een duidelijke indicatie dat proceskenmerken minstens zo belangrijk zijn als inhoudelijke kenmerken van verandertrajecten.

4. Leren: Conclusies, lessen en handreikingen

Conclusies

Het onderzoekproject toont het belang aan van het Managen door Vertrouwen. Dat leidt namelijk tot zelfmanagement van medewerkers en versterkt innovatief gedrag. Het mechanisme dat hierachter schuil gaat hebben we een klein stukje kunnen ontsluiten. Het model dat wij presenteerden in hoofdstuk 1 (figuur 1.2) is op hoofdlijn een valide weergave van de onderzochte werkelijkheid. Hoewel de werkelijkheid ingewikkelder is – er spelen immers ook factoren een rol die we niet onderzochten - kunnen we over het mechanisme drie conclusies trekken.

We trekken conclusies over inhoud en proces. Ten eerste hebben we geconcludeerd dat enkele inhoudelijke kenmerken van belang zijn: een vertrouwenwekkende leidinggevende, speelruimte op het vlak van arbeidsvoorwaarden, HR en de arbeidsrelatie, wederzijds vertrouwen, zelfvertrouwen en ‘olievlekwerking’ (hoofdstuk 2). Het is aannemelijk te veronderstellen dat dit elkaar versterkende effecten zijn. Ze zijn dan ook niet op te vatten als oorzaak-gevolg patronen met een eenzijdige richting van beïnvloeding. Het gaat eigenlijk om interacties tussen mensen en HR-beleid en HR-praktijken die op elkaar inwerken. Dat leidt tot de tweede conclusie en die luidt dat innovaties in organisaties een uitkomst zijn een proces waarin binnen een organisatie iteratieve beslissingen worden genomen op grond van de zich op dat moment voordoende configuratie van eisen (markt, omgeving, klanten, etc.), het vermogen van de organisatie daarop te reageren of te anticiperen (voor het gemak: het innovatie-vermogen) en de relatie tussen mensen die hierbinnen acteren (hoofdstuk 3). Deze twee conclusies willen we met elkaar verbinden in figuur 4.1, ‘innoveren als proces met inhoud’.



Figuur 4.1 Innoveren als proces met inhoud

De slingerlijn is het denkbeeldige verloop van verandering in een organisatie. Het gaat met horten en stoten. Er zijn ups en downs. De 'x'-jes in het plaatje zijn telkens nieuwe interventies. Dat kan van alles zijn, zoals maatregelen op het vlak van HR beleid, een technische vernieuwing, een competentietraining, een herinrichting van een afdeling, nieuwe manieren van managen en leidinggeven, enzovoort. De 'bolletjes' stellen de mensen van de organisatie voor. Deze mensen interacteren met elkaar. We hadden lijntjes tussen bolletjes kunnen trekken om dat uit te beelden. We hebben dat nagelaten vanwege de overzichtelijkheid.

U ziet aan de stippellijn dat het innovatievermogen van de organisatie een zekere stijging kent in de tijd. Men zou kunnen zeggen dat de organisatie een 'tweede orde leervermogen' heeft ontwikkeld: van alle beetjes leren we steeds weer. We veronderstellen dat er in innovatieve organisaties ergens een omslagpunt is waar de kracht van het sociale interactienetwerk structureel toeneemt als gevolg van zelfmanagement, dialoog, vertrouwen en succes. Al is lastig te zeggen waar dat precies gebeurt. Hoewel dit innovatievermogen toeneemt, is het geen rechtlijnige toename zonder terugval; het is een gemiddelde en de pijl is een weergave van een denkbeeldig proces. Met het komen en gaan van 'charismatische leiders', 'trekkers', 'pioniers', 'gewaardeerde medewerkers' en dergelijke zie je namelijk ook dat het innovatievermogen soms meer en soms minder is. Soms hebben organisaties nauwelijks een 'historisch bewustzijn'. Organisaties hebben zeker wel geschiedenis, maar die uit zich mogelijk ook in rigide padafhankelijkheden in plaats van een cumulatief leervermogen.

Ons thema, management door vertrouwen, dialoog en transparantie is de crux van het innovatievermogen van organisaties, vooral van sociale innovatie. Management door vertrouwen draagt bij aan de kracht van het sociale interactienetwerk van een organisatie en dat netwerk is min of meer onafhankelijk van toevallige passanten. In de cases die wij beschreven denken we dit ook terug te zien (al weten we het over tien jaar pas echt): door opeenvolgende interventies ontstaat een netwerk dat niet een twee drie weer afgebroken kan worden. Een MBA-manager zou bij Semco meteen uitgestoten worden. En een nieuwe CEO van cases zoals Interpolis, FiNext en Zeeuwse Stroom die eigenstandig orde op zaken wil stellen, heeft waarschijnlijk geen schijn van kans. Bovendien gaat een dergelijke manier van 'anders organiseren' ook neerslaan in allerlei systemen en werkwijzen. We hebben verder de neiging te zeggen dat een dergelijke 'double loop lerende organisatie' een zeer moeilijk te kopiëren concurrentievoorsprong heeft, en daaruit volgend succes draagt ook bij aan het bestendigen voor een dergelijke organisatie. Deze observatie sluit aan bij het typeren van het innovatievermogen vanuit de theorie van de 'resource based view of the firm', die stelt dat organisaties concurrentievoordeel verwerven doordat, naast competitieve producten en diensten, zij op een unieke wijze hun schaarse bronnen weten te benutten, zoals de manier van innoveren, en daarmee waarde toevoegen voor hun klanten (Barney, 1991; Oeij et al., 2009).

Toch vrezen we dat veel bedrijven en instellingen een beperkt innovatievermogen hebben, dat zij steeds opnieuw het wiel uitvinden, en dat is weinig efficiënt. Lang niet alle bedrijven staan bewust stil bij hun innovatievermogen. Mensen in organisaties verrichten allerlei zaken onbewust en intuïtief waardoor de leeropbrengsten helaas tamelijk marginaal kunnen blijven (Argyris, 2004; Dijksterhuis, 2007). Dit zou je 'eerste orde leren' kunnen noemen, en eerlijk gezegd leer je dan niet zoveel, want wat je leert voor de korte termijn moet je voor de lange termijn steeds herhalen. Het 'organisatorisch geheugen' dient steeds te worden verversd in de hoofden van nieuw toegetreden collega's. Op dit zogeheten 'single' en 'double loop learning' komen we verderop terug waar we spreken over regelkringen.

Terug naar de twee genoemde conclusies over inhoudelijke kenmerken van innovatie en het proceskarakter van innovatie. Figuur 4.1 beeldt uit dat het innoveren in organisaties plaatsvindt door de interactie tussen personen (ook met mensen van buiten het bedrijf overigens). Zulke interacties zou je het liefst willen regisseren en voorspellen. Daar waar het zeker goed mogelijk is gewenst gedrag te faciliteren, is het echter niet mogelijk om te bepalen wat mensen moeten denken. De vertwijfelde uitroep van sommige managers 'waarom doen ze niet gewoon wat ik vertel wat ze moeten doen' spreekt boekdelen. Maar wat belangrijker is dan regisseren is voorspellen en voorspellen is een hachelijke zaak bij verandertrajecten. Stacey (2007) leert ons kijken met een systeembril naar gedrag en zegt dat sprake is van complexe interactieprocessen. Daarmee bedoelt hij dat de interacties tussen individuen, die elk binnen zichzelf een 'chemisch vat' van emoties, gedachten, ervaringen en intenties zijn, een onontwarbare kluwen vormen. Stop je al die ingrediënten bij elkaar in een 'soepje' dan weet je vooraf niet welke smaak gaat ontstaan. Wat je wel kunt doen is met je mix proberen

in te schatten waar het ongeveer heen gaat. In de wereld van crisismanagement en rampenbestrijding noemen ze dat scenario-denken. Dat is ook precies wat hier aan de orde is. Het is goed mogelijk ontwikkelrichtingen te schetsen en die te zien als alternatieve scenario's om vervolgens te bepalen hoe de kans vergroot kan worden dat het meest gewenste scenario zich daadwerkelijk ontwikkelt en hoe je bijstuurt als een minder gewenste ontwikkeling zich voordoet.

De derde conclusie die hier uit voortvloeit is dat veranderprocessen geen logisch-rationele planbare gebeurtenissen zijn met uni-causale oorzaak-gevolgrelaties. De 'meervoudigheid' van veranderingen is naar ons oordeel beheersbaar te maken met 'arbeidsrelatiemanagement'. Arbeidsrelatiemanagement noemden we managen door vertrouwen en dat is volgens ons de manier om de complexiteit van veranderen te vertalen naar een gemeenschappelijk proces van alle organisatieleden (en derden waarmee wordt samengewerkt). Het is met arbeidsrelaties als met andere relaties (vriendschap, liefde, familie): naarmate je meer oprecht rekening met elkaar houdt, des te duurzamer de verhouding (Herriot, 2001). Voor duurzame innovatie zijn die relaties dus minimale en noodzakelijke voorwaarden. Een prachtige paradox wordt daarmee opgelost, namelijk die van individualisering versus collectivisering. Zelfmanagement is alleen mogelijk door (interdependente) samenwerking. Een andere paradox, namelijk de spanning tussen sturen op betrokkenheid en op beheersing (commitment versus control), wordt eveneens verenigd. Zelfsturing ('we zijn volwassen en doppen onze eigen boontjes') kan alleen bij zelforganisatie (loslaten en openstaan voor wat komen gaat). Zo zie je maar dat innoveren een 'rare' bedoening is, vanwege het tegennatuurlijke gedrag dat dit vereist: 'There can be no progress without deviation from the norm' (Frank Zappa, weerbarstig muzikant). De doodzonde voor innovatie is routine, maar voor ons mensen zijn routines zo prettig. Hoewel Jacobs' en Snijders' (2008) inventie van 'innovatieroutines' daarom een contradictio in terminis is, moeten wij daaraan toch geloven.

Hoe kunnen we deze conclusies vertalen naar lessen die we hebben geleerd en waaraan de lezer hopelijk ook iets heeft?

Lessen

Het proces is even belangrijk als de inhoud

Wat maakt een organisatie sterk? Niet de toevallige persoon van de hoogste baas, niet het toevallig goed verkopende product, niet de toevallig gekozen structuur, niet de ene toevallig succesvolle interventie. Sterke organisaties zijn organisaties die het vermogen hebben steeds weer om te gaan met externe en interne complexiteit en variabiliteit, dus in staat zijn om voortdurend slim om te gaan met problemen en uitdagingen. Niet het oplossen van dit specifieke probleem, maar het probleemoplossend vermogen in het algemeen. Dit beeld ontstaat uit de besproken casussen, Semco voorop.

Bij alle casussen zijn flinke stappen gezet in de richting van een meer egalitaire sociale structuur, in de richting van daadwerkelijke participatie en betrokkenheid waardoor zij beter in staat zijn ook toekomstige problemen het hoofd te bieden. Ze hebben stappen gezet in wat Jacobs en Snijders (2008) een ‘innovatieve cultuur’ noemen en wat wij zouden duiden als speelruimtebiedende HR-praktijken.

Het gaat dus om de kwaliteit van het sociale interactienetwerk van een organisatie (‘arbeidsrelatiemanagement’). In dit sociale interactienetwerk kunnen allerlei inhoudelijke interventies ontstaan en worden gerealiseerd. Deze inhoud is secundair in de zin dat het ook een andere inhoud had kunnen zijn. Anderzijds kan het sociale interactienetwerk alleen maar worden ontwikkeld door middel van inhoudelijke interventies: het veranderen van het business model, een andere structuur, een ander personeelsbeleid etc, etc. Het gaat erom steeds wisselende inhouden te benutten bij het verder ontwikkelen van de kracht van het organisatie-interne netwerk. De twee principes van Semler zijn wat dit betreft geniaal in hun eenvoud: ‘Wij zijn volwassenen’ als principe en norm voor de kwaliteit van het interactienetwerk en ‘Wij zijn een bedrijf’ als principe en norm voor de inhoud. Zonder het eerste principe blijven interventies, ook rond sociale innovatie, steken in experimenten en pilots die soms lukken maar veelal mislukken, maar in elk geval eilandjes blijven in een onverschillige of soms zelfs vijandige oceaan. Zonder het tweede principe blijft het bij experimenten en pilots die weliswaar goed kunnen zijn voor de (sommige) mensen, maar geen bijdrage leveren aan de prestaties van de organisatie. Proces en inhoud van ‘arbeidsrelatiemanagement’ zijn nu geduid en verenigd.

Het begint bij de top

Ogenschijnlijk in tegenspraak met de eerste zinnen onder het voorgaande kopje (de toevallige persoon van de hoogste baas) blijkt uit het onderzoek dat ‘innoveren’ en ‘anders organiseren’ begint bij de top, bij de werkgever en bij de leidinggevende. Maar vervolgens kan zich een spel ontwikkelen waarbij de schijnbaar machtelozen machtiger worden en de schijnbaar machtigen hun macht gaan afstaan. Maar het is geen ‘zero sum game’. Per saldo neemt de macht van de organisatie toe: de innovatiekracht wordt groter.

Semler antwoordde eens op de vraag waarom Semco zo weinig navolgers heeft dat voor zeker 80% van de topmanagers het uit handen geven van de beheersing de blokkade is terwijl de overige 20% er niet in gelooft dat mensen met meer vrijheid beter presteren. Zo gesteld lijken innoveren en ‘anders organiseren’ een geloofsdaad, en dat is het ook maar wel een geloofsdaad die geconcretiseerd en getoetst kan worden in het navolgende veranderingsproces. Waarbij het overigens de kunst blijft om niet terug te grijpen op oude vormen en gedachten op het moment dat het mis gaat (‘foute denkroutines’). En het zal af en toe vreselijk mis gaan. Maar uiteindelijk is een organisatie waarbinnen iedereen managet krachtiger dan een organisatie waarin enkelen managen en de rest gewoon uitvoert wat men moet uitvoeren. Gespreide intelligentie is sterker dan gecentraliseerde intelligentie, tenminste in een situatie waarin wendbaarheid en vernieuwing vereist zijn. En in dit proces wordt ook de visie en de vasthoudendheid van de initiator verspreid over de organisatie,

idealiter leidend tot een organisatie die steeds minder afhankelijk wordt van de initiatoren. Meer zelfmanagement namelijk.

Een hiërarchie van regelkringen heeft een hoogste of buitenste kring waarin de uiteindelijke normen worden gespecificeerd over wie wij zijn en hoe wij willen werken. Dit zijn de uiteindelijk 'normatieve' normen. Maar ook deze normen zijn niet statisch want deze geven aan wat je uiteindelijk wilt bereiken en het proces waar langs je gaat 'uitvinden' wat die normen dan wel precies betekenen. Het 'wij zijn volwassenen' is zowel een eindvisie als een proces om uit te vinden wat volwassenheid in een organisatie betekent. Ook het 'wij zijn een bedrijf' in bijvoorbeeld een adviesbureau, een restaurant, een politieregio, een rechtbank, een departement, een supermarkt heeft hetzelfde karakter: eerder een ontdekkings- tocht dan een vaste concrete norm. Het herhaald doorlopen van een regelkring (figuur 1.1) is dan ook heel goed te beschouwen als een leerproces.

Double-loop leren nodig

Morgan (1996) haalt een verhaal aan over de betekenis van doelen. Bij een Japans bedrijf waar ook Amerikaanse managers in dienst zijn, blijkt een merkwaardig misverstand te bestaan over doelen. De Amerikanen zijn heel tevreden over het bedrijf en hun collega's, maar vinden dat die Japanners geen verstand hebben van doelen en daar worden zij gek van. Ook de Japanners zijn tevreden over hun Amerikaanse collega's, alleen...zij begrijpen niets van doelen! Bij verder navragen blijkt dat de Amerikanen weliswaar beschikken over alle relevante bedrijfsinformatie, maar specifieke targets over bijvoorbeeld omzet en kosten worden tot hun afgrijzen niet gesteld door de bedrijfstop. De Japanse CEO verzucht: Als ze nu maar eens onze bedrijfsfilosofie begrepen, als ze zouden weten hoe we met onze klanten en met onze medewerkers om willen gaan, als ze snapten hoe we willen concurreren, dan zouden de Amerikanen zelf in alle omstandigheden de targets kunnen definiëren en daarnaar werken.

Dit verschil tussen single-loop learning van de Amerikanen en double-loop learning van de Japanse CEO (de kleine regelkring versus de evaluatieve regelkring in figuur 1.1) dat aan de orde is in de anekdote lijkt ook van toepassing op onze cases. Double-loop leren veronderstelt het voortdurend ter discussie willen stellen van aannames over het functioneren van de organisatie en de gehanteerde operationele targets. Juist in dit proces ontstaat kennis en betrokkenheid; een door en door sociaal proces, met dialoog, veel openheid en de nodige kwetsbaarheid. Het is te kenschetsen als een adequate vorm van kennismangement, waarin 'tacit knowledge' wordt omgevormd tot 'explicit knowledge': double-loop learning staat dicht bij het expliciet maken kennis en het ontmantelen van dubbele boodschappen. Moeilijk en lastig, maar als dit proces van double-loop learning wordt doorlopen dan is de afleiding van operationele doelen en het realiseren daarvan een fluitje van een cent. Het moeilijke en lastige zit hem natuurlijk in de psychologische kant van het op een andere manier aankijken tegen hiërarchische relaties, macht en gezag.

Veel bedrijven zijn inmiddels erg behendig geworden in single-loop learning, met name vanuit financieel perspectief. Bedrijven hanteren geavanceerde systemen om doelen te stellen, targets op te leggen en prestaties te meten en te beoordelen: de organisatie moet immers op koers gehouden worden. Het risico van zulk 'management by excel' is dat dan de dialoog over de altijd beweeglijke en ambivalente doelen en de bevroren targets niet tot zijn recht komt. In veel bedrijven is het ter discussie stellen van targets zelfs een doodzonde (afspraak is afspraak!) en alleen maar een signaal dat men er zich onderuit wil praten³.

Andere rol voor werknemer en werkgever, manager en medewerker

Werknemer en werkgever, manager en medewerker, zijn onderscheidingen die altijd een vast omliggende inhoud hadden maar nu in toenemende mate vervagen. Uit de cases komt het beeld naar voren, bij de relatief kleinere organisaties wat meer dan bij de grotere, dat innoveren en 'anders organiseren' verre gaande gevolgen hebben voor de positie van werknemers. Het 'wij zijn volwassenen' en het scheppen van een context waarbinnen iedereen goede beslissingen kan nemen (het dichterbij brengen van beslissen, betalen en genieten) is niet alleen 'fun' en leidt niet tot tevredenheid. Het scheidt namelijk nieuwe spanningsverhoudingen en dat maar goed ook, want innovatie is het gevolg van ontevredenheid met het huidige reilen en zeilen van het bedrijf in combinatie met een feitelijke betrokkenheid bij – en verantwoordelijkheid voor – de toekomst van het bedrijf. Het stimuleert een vorm van intern ondernemerschap waaraan ook in meer of mindere mate de kansen en risico's van echt ondernemerschap verbonden worden. Met andere woorden het sturen op 'commitment' in plaats van op 'control' is geen vrijblijvende aai over de bol van de medewerkers. Er komen verantwoordelijkheden te rusten op de schouders van medewerkers en die liegen er niet om. Je kan het ook wat luchtiger zien: met het geven van meer 'commitment' aan medewerkers schenken bedrijven hen de 'control' er gratis bij. Dat moet niet worden gelezen als een woordgrap, want het beschikken over controle bij veranderingen is essentieel voor het (psychologisch) welbevinden van elk individu.

Duurzaam innoveren

Het vermogen om duurzaam te kunnen innoveren is sterk afhankelijk van de innovatieve cultuur handhaven, zo is onze stellige indruk. Dat zou een soort constante factor behoren te zijn in organisaties die van duurzaam innoveren afhankelijk zijn. Daarom hebben wij in figuur 4.1 een stijgende lijn gezet. Veranderprojecten hebben weliswaar ups and downs, maar dat hoeft gemiddeld genomen niet zo heftig te zijn bij een innovatieve cultuur. Interpolis slaagt er bijvoorbeeld al een decennium in om de waarden en normen over Helder Werken systematisch door te geven aan nieuwe generaties medewerkers. Aan de tamelijk eenvoudige boodschap van Helder Werken wordt heel systematisch, consequent en onophoudelijk aandacht besteed. Volhouden en volharden. Bij Semco is dat ook het geval.

³ Het is weinig overdreven om te stellen dat de gehele bankencrisis het gevolg is van het ontbreken van double-loop learning, en bij de bedrijven en bij de toezichthouders (en bij de klanten). Argyris (2004) zou toevoegen dat de druk op 'logisch-rationele' argumenten alleen maar kan leiden tot dubbele boodschappen, omdat dit helpt gevoelens van angst en schaamte onder het tapijt te bezemen, ten koste van een open dialoog.

Handreikingen: de Toolbox

U wilt aan de slag en het innovatief gedrag binnen uw organisatie verbeteren? Dan staan er verschillende wegen open. Zoals de casus van Semco en ook de casussen uit hoofdstuk 3 aangeven, is er geen algemene optimale aanpak; elke organisatie zal afhankelijk van actuele problemen en ambities en afhankelijk van de voorgeschiedenis zelf moeten bepalen wat de beste eerste stap is. Hoewel een scan van de uitgangssituatie in de vorm van een vragenlijstonderzoek onder medewerkers en leidinggevenden heel nuttig kan zijn - het voorhouden van een spiegel leidt al snel tot relevante discussies - is het ook mogelijk in regulier overleg aan te sluiten bij actuele thema's waar de organisatie mee worstelt. En natuurlijk is het ook mogelijk, en dat is misschien wel het slimst, voldongen feiten te scheppen om duidelijk te maken dat er een andere wind moet gaan waaien. De Semco casus kan worden gelezen als een voortdurend proces van het scheppen van voldongen feiten, bijvoorbeeld het afschaffen van aan positie gerelateerde voorrechten, of het niet vervangen van een vertrokken manager, of het afschaffen van bepaalde regels, etc, etc. Met andere woorden een 'sense of urgency' kunt u zelf regisseren.

In het TNO-project zijn gaandeweg tools ontwikkeld die vooral behulpzaam kunnen zijn bij het aangaan van de dialoog en bij het concretiseren van de follow-up. In totaal komen in het volgende hoofdstuk 5 'vertrouwenversterkende' tools aan de orde.

Twee tools grijpen direct aan op het in kaart brengen van innovatief gedrag en de determinanten daarvan: De Organisatiescan Innovatief Werkgedrag en de Teamscan Optimaal Innovatieve Teams. De eerste kan op diverse niveaus worden toegepast (organisatie, afdeling) en geeft een algemeen beeld van de relatieve positie van de organisatie voor haar innovatieve gedrag en dient als startpunt van de dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers over de stand van zaken en over de verbeternoodzaak en de verbetermogelijkheden. De Scan Optimaal Innovatieve Teams richt zich op de innovativiteit van nauw samenwerkende teams en is zowel in termen van bereik als inhoud meer gericht dan de Organisatiescan. Maar beide leveren een foto van de stand van zaken en kunnen ook herhaald worden gebruikt, bijvoorbeeld als voor- en nameting bij een bepaalde interventie. Voor beide geldt ook dat ze een groot deel van het onderzoeksmodel dekken.

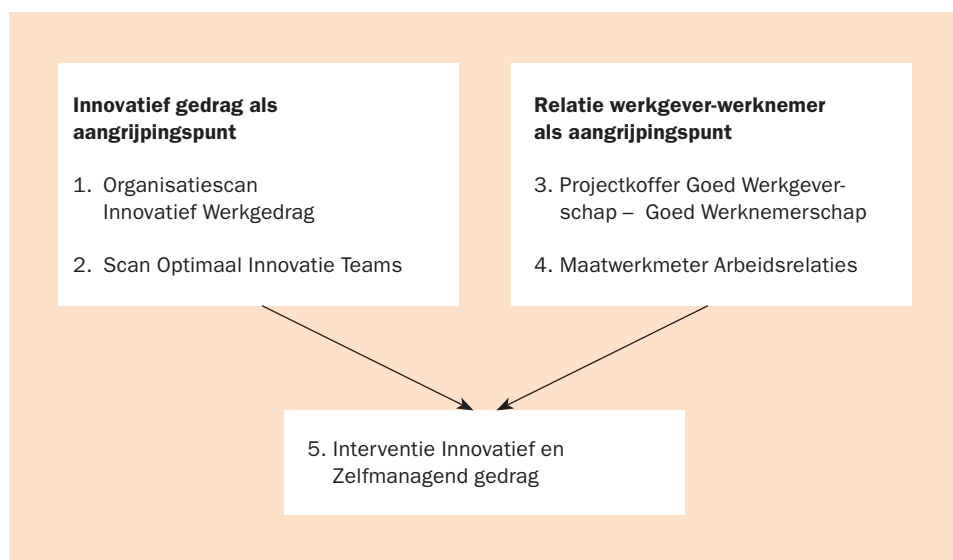
Wilt u een nog breder startpunt of een meer gedetailleerde foto van de uitgangssituatie, dan is de Projectkoffer Goed werkgeverschap – Goed werknemerschap aan te raden. De kern van deze aanpak, ook in de vorm van een vragenlijstonderzoek, is de relatie werkgever – werknemer in combinatie met de relatie leidinggevende – medewerker. Deze aanpak richt zich op het hart van het model (relatie manager – medewerker, vertrouwen en dialoog) en dus op belangrijke condities voor innovatief gedrag. Ook deze tool kan uitstekend dienen als startpunt van de dialoog binnen de organisatie.

Wilt u juist een smaller startpunt en de aandacht richten op de maatwerkafspraken tussen leidinggevende en medewerkers, dan is de Maatwerkmeter een goed begin. Deze scan legt

de overeenkomsten en verschillen bloot tussen de behoefte aan- en mogelijkheden tot flexibele, op de situatie en de persoon toegesneden sets van afspraken en regels.

De Interventie Innovatief en Zelfmanagend gedrag biedt een concrete vorm om daadwerkelijk stappen te zetten binnen de organisatie, afdelingen of teams, eventueel aansluitend op de resultaten van de besproken vragenlijstonderzoeken. Deze interventie kan volgen op alle vier de besproken scans en vormt daarmee het hart van onze aanpak. De interventie is conform het conceptuele model ingericht, in die zin dat het opbouwen van de dialoog en het ontwikkelen van vertrouwen in combinatie met het daadwerkelijk realiseren van innovatief gedrag op een systematische wijze vorm krijgt.

Onderstaand is de samenhang tussen de tools weergegeven.



Figuur 4.2 *Toolbox Managen door Vertrouwen*

5. Toolbox: Interventies voor zelfmanagement en vertrouwen

Introductie

Nieuwe verhoudingen in de arbeidsrelatie zijn belangrijke randvoorwaarden voor het vergroten van sociale innovatie. In nieuwe arbeidsrelaties staan geen regels en procedures centraal, maar juist wederzijds vertrouwen en betrokkenheid van medewerkers en werkgevers. Zulke relaties bieden ruimte aan ondernemingszin, creativiteit en innovatie. Daarnaast is het van belang dat medewerkers deze ruimte benutten. Het gaat dan om proactief, initiatiefrijk gedrag, met andere woorden: zelfmanagend gedrag van medewerkers.

Hoe kunnen organisaties een omgeving en relaties creëren die zelfmanagement van medewerkers stimuleren en ervoor zorgen dat mensen de ruimte en het initiatief nemen om producten en diensten te verbeteren en te vernieuwen? Met andere woorden, wat zijn aangrijpingspunten om het innovatief gedrag van medewerkers te versterken? Welke tools, interventies of managementpraktijken kunnen worden ingezet?

Uit dit onderzoek van TNO is naar voren gekomen dat ‘het nemen van eigen initiatief’, ‘zelfontplooiing’, ‘extern samenwerken’ en ‘oriëntatie op andermans belang’ aspecten van zelfmanagement zijn die sterk samenhangen met innovatief werkgedrag (Ten Have et al., 2007). Dit gedrag komt vaker voor in een werkomgeving waarin sprake is van uitdagend werk met brede ontwikkelingsmogelijkheden, coachend leiderschap, immateriële beloning, taakautonomie en maatwerkafspraken over werk, ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden. Materiële beloning en de mate van formalisatie lijken een meer indirecte en negatieve relatie met zelfmanagement en innovatief werkgedrag te hebben. Het vertrouwen in de werkgever, de leidinggevende en collega's hangt vooral sterk samen met coachend leiderschap en immateriële beloning. Deze praktijken, die gericht zijn op het versterken van het zelfmanagend en innovatief gedrag van medewerkers, noemen we ‘vertrouwenversterkende’ managementpraktijken. TNO heeft tools en interventies ontwikkeld vanuit de uitgangspunten van deze nieuwe managementpraktijken, met als doel een versnelling te brengen in de mate van zelfmanagend en innovatief gedrag van medewerkers.

Tools

TNO heeft de volgende tools ontwikkeld om innovatief gedrag in kaart te brengen en/of te versterken (zie figuur 4.1):

1. Organisatiescan Innovatief gedrag
2. Interventie Innovatief en zelfmanagend gedrag
3. Maatwerkmeter
4. Scan Optimaal innovatieve teams
5. Projectkoffer Goed werkgeverschap/ goed werknemerschap

In dit hoofdstuk beschrijven we voor bovenstaande tools vijf kenmerken:

- hoe de tool tot stand is gekomen;
- welk doel ermee beoogd wordt;
- wat de tool concreet inhoudt;
- hoe deze kan worden ingezet;
- en wat het beoogde resultaat is.

Organisatiescan Innovatief gedrag

Wat maakt dat medewerkers innovatief werkgedrag laten zien, dat zij met andere woorden producten en diensten vernieuwen of verbeteren? En welke bijdrage kan HRM hierin leveren? (Huiskamp, De Jong & Den Hoedt, 2008).

TNO heeft relevante literatuur onder de loep genomen en onderzoek gedaan bij een referentiegroep van de Nederlandse beroepsbevolking. Op basis hiervan zijn de belangrijkste determinanten in kaart gebracht van innovatief werkgedrag. Deze determinanten blijken in hoge mate het verschil in innovatief werkgedrag tussen medewerkers te verklaren. Ze zijn uit te splitsen naar drie niveaus: de persoon, het team (of sociale netwerk) en de organisatie. Meer concreet gaat het om:

- het zelfvertrouwen en een proactieve opstelling van medewerkers (persoonsniveau);
- de kwaliteit van hun sociale netwerk (teamniveau);
- HR-praktijken in de setting waarin zij werken (organisatieniveau).

De HR-praktijken zijn verder opgesplitst in prikkelende en ruimte biedende HR-activiteiten. Prikkelende HR-activiteiten zijn gericht op het motiveren van medewerkers, bijvoorbeeld door uitdagend werk en transformationeel leiderschap. Speelruimtebiedende HR-activiteiten bieden ruimte voor innovaties over de arbeidsrelatie, bijvoorbeeld door weinig vastgelegde regels en procedures in een organisatie en ruimte voor maatwerkafspraken over onder andere de balans werk-privé en arbeidstijden.

Op basis van bovenstaande belangrijkste determinanten is de ‘Organisatiescan Innovatief werkgedrag’ ontwikkeld.

Doel

De scan biedt organisaties inzicht hoe zij ‘scoren’ op de belangrijkste determinanten van innovatief werkgedrag. Knelpunten die innovatief werkgedrag in de weg staan, kunnen eenvoudig in kaart worden gebracht zodat vervolgens gericht gewerkt kan worden aan effectieve oplossingen.

Inhoud

De organisatiescan meet de belangrijkste determinanten voor innovatief gedrag en in hoeverre medewerkers zelf vinden dat zij innovatief zijn in hun werk. De resultaten van de scan leiden tot een diagnose van de sterke en zwakke punten in een organisatie voor het beïn-

vloeden van innovatief werkgedrag. Een analyse van deze sterke en zwakke punten (en hun mogelijke oorzaken), biedt handvatten voor effectieve oplossingen. De scan wordt in 5 stappen ingezet:

Stap 1: Doel en bereik van de organisatiescan wordt bepaald. Er wordt een keuze gemaakt welke mensen meedoen aan het onderzoek. Zij worden uitgenodigd de scan, een vragenlijst, in te vullen.

Stap 2: De resultaten van de organisatie(onderdelen) worden geanalyseerd en afgezet tegen een referentiegroep (een dwarsdoorsnede van de werkzame Nederlandse beroepsbevolking; Ten Have et al., 2007).

Op basis hiervan wordt helder welke punten goed, en welke punten minder goed scoren in de organisatie wat betreft innovatief gedrag, en hoe dit zich verhoudt tot een Nederlandse referentiegroep. Ook wordt de perceptie van medewerkers inzichtelijk gemaakt op het gebied van innovatief werkgedrag en werkplezier. Er wordt een helder rapport en een PowerPoint presentatie gemaakt om de resultaten kort en bondig weer te geven.

Stap 3: Verschillende belanghebbenden (bijvoorbeeld: leidinggevenden, medewerkers, P&O of OR) gaan op basis van de uitkomsten van de scan de dialoog met elkaar aan, over wat goed gaat en wat aandachtspunten zijn. Het kan daarbij gaan om het gedrag van medewerkers, de leiderschapsstijl en HR- praktijken, maar ook om het sociale netwerk en de mate van zelfvertrouwen van medewerkers. Er wordt gezamenlijk bepaald wat de belangrijkste knelpunten en kansen zijn om innovatief werkgedrag te stimuleren. Ook wordt besproken welke knelpunten prioriteit hebben, waar wil de organisatie mee aan de slag?

Stap 4: Vervolgens wordt met elkaar geanalyseerd wat de mogelijke oorzaken of achtergronden zijn van de knelpunten, er wordt als het ware ‘achter de cijfers gekeken’. Er wordt een diagnose gesteld hoe de knelpunten tot stand komen en hoe deze het beste kunnen worden opgelost. Soms is een workshop of gesprek waarin deze punten direct worden vertaald naar een actieplan voldoende. Soms wordt gekozen om een interventie-op-maat te ontwikkelen (zie ook de beschrijving van de Interventie zelfmanagend en innovatief gedrag).

Stap 5: Indien gewenst wordt de effectiviteit van een actieplan of interventie in kaart gebracht door medewerkers de scan na een bepaalde periode opnieuw in te laten vullen.

Resultaat

De scan biedt organisaties inzicht hoe zij ‘scoren’ op de belangrijkste determinanten van innovatief werkgedrag en aangrijpingspunten om innovatief gedrag in hun organisatie beter te benutten en te stimuleren.

Interventie innovatief en zelfmanagend gedrag

TNO heeft een interventie ontwikkeld om zelfmanagend en innovatief werkgedrag te stimuleren in samenwerking met de CNV Bedrijvenbond. Uitgangspunten bij de ontwikkeling waren het stimuleren van zelfvertrouwen en een pro-actieve opstelling. Het is hierbij belangrijk medewerkers op de juiste manier uit te dagen, niet teveel en niet te weinig (Locke & Latham, 1990; Czikszentmihalyi, 1992). Op die manier krijgen medewerkers meer zelfvertrouwen en dit vergroot de bereidheid om weer nieuwe uitdagingen aan te gaan. De leidinggevende speelt in dit proces een belangrijke rol. Hij (of zij) kan zijn medewerkers de ruimte geven om initiatieven te bedenken, maar minstens zo belangrijk is het dat hij zijn medewerkers vervolgens stimuleert en faciliteert om deze initiatieven daadwerkelijk te realiseren.

Doel

De interventie is gericht op het creëren van een omgeving en arbeidsrelaties die het zelfmanagement en innovatief werkgedrag van medewerkers stimuleren en versterken. Kern van de interventie is medewerkers betrekken bij het vaststellen van knelpunten in het werk, het bedenken van oplossingen die het werk leuker en beter maken en het daadwerkelijk realiseren hiervan. De aangrijpingspunten die daarbij van belang zijn, zijn het stimuleren van initiatieven tot zelfontplooiing, het vergroten van zelfvertrouwen, het verminderen van regels en voorschriften, het vergroten van taakautonomie en het versterken van samenwerking met collega's buiten de eigen afdeling.

Inhoud

De interventie bestaat uit een workshop 'Innovatief en zelfmanagend gedrag' en een praktijkopdracht. In groepen van circa 12 medewerkers bedenken medewerkers ideeën die het werk kunnen verbeteren én waarmee zij graag aan de slag zouden willen. Het tweede deel van de interventie omvat het in praktijk brengen van de bedachte ideeën en acties. De medewerkers worden bij het in praktijk brengen van de ideeën gecoacht door hun leidinggevende en/of een externe procesbegeleider. Hieronder worden de programmaonderdelen kort toegelicht.

Start-up

Met een startup-oefening ervaren deelnemers dat een positieve benadering van elkaar ruimte geeft van waaruit het gemakkelijker is zelf initiatief te nemen en iets te ondernemen. Tevens ervaren zij dat een negatieve benadering heel beklemmend werkt (ook voor toeschouwers), en dat dit remmend werkt op het nemen van initiatief en het in de groep gooien van nieuwe ideeën. De sfeer is maakbaar, iedereen heeft daar invloed op. En dat geldt ook voor innovatief werkgedrag. "Wat ik terugkrijg is de reactie op mijn eigen communicatie", "Als je doet wat je altijd doet, krijg je wat je altijd kreeg".

In een rollenspel wordt geëxperimenteerd met positieve en negatieve benaderingen. De ervaringen worden plenair uitgewisseld. Wat gebeurt er? Welk effect merk je?

Introductie

Iedere deelnemer schrijft op welke associatie hij of zij met innovatief werkgedrag in het eigen werk heeft en licht dit toe. Bij het openen van het gesprek en het in kaart brengen van aandachtspunten kan de Organisatiescan Innovatief gedrag eventueel behulpzaam zijn (zie hiervoor). Er wordt met elkaar besproken wat goed gaat, wat beter kan en wat innovatief gedrag inhoudt.

In lijn met het voorgaande bedenkt elk groepje een innovatieve actie die zij de komende twee maanden ten uitvoer willen brengen. Iets dat men leuk vindt, een uitdaging is en bijdraagt aan de verbetering van product, proces of dienstverlening. De groepjes bedenken iets dat ze daadwerkelijk kunnen ondernemen en werken dit uit op flap. Met behulp van steunvragen wordt duidelijk wat zij precies willen bereiken en wat zij nodig hebben om dit te realiseren. Vervolgens bespreekt ieder groepje plenair het idee en de randvoorwaarden of benodigdheden. Met elkaar worden belemmeringen en tips in kaart gebracht om het tot een goed einde te brengen. Er worden afspraken gemaakt hoe medewerkers de uitvoering van de innovatieve actie gaan vormgeven. Gezamenlijk worden concrete afspraken gemaakt, onder andere over de begeleiding van elkaar en door de leidinggevenden op basis van de zelf geformuleerde tips.

Coaching en begeleiding

De verschillende groepjes gaan zo zelfstandig mogelijk hun ideeën ten uitvoer brengen. De leidinggevende heeft daarbij een coachende en ondersteunende rol. Zowel de groepjes als de leidinggevende kunnen contact opnemen met een adviseur van TNO als externe ondersteuning gewenst is.

Follow-up sessie en evaluatie

In één of meerdere follow-up sessies wordt besproken welke ervaringen de deelnemers en de leidinggevenden hebben opgedaan. Is het gelukt met de uitvoering van de ideeën? Wat hebben deelnemers ervaren? Wat waren bevorderende en belemmerende factoren? In de evaluatiebijeenkomst inventariseren we ook verdere tips voor de borging van innovatief werkgedrag.

Inzet

De interventie kan worden ingezet op team-, afdeling- of organisatieniveau. De interventie is met name geschikt om nieuwe initiatieven te stimuleren, het zelfmanagend gedrag en zelfvertrouwen van medewerkers te vergroten, nieuwe samenwerkingsverbanden te creëren en zelfontplooiing een impuls te geven. Een noodzakelijke voorwaarde is draagvlak vanuit het bestuur of leidinggevenden, zodat men daadwerkelijk met de uitkomsten van de workshop aan de slag kan. Met de inzet van deze interventie laten leidinggevenden zien speelruimte en vertrouwen te geven aan medewerkers om het werk beter en leuker te maken.

Resultaat

Het resultaat is het ontwikkelen en tot uitvoering brengen van innovatieve ideeën die een win-win-situatie opleveren voor organisatie en medewerkers. Behalve verbeteringen in diensten, producten of het werkproces levert de interventie meer werkplezier en ontwikkelmogelijkheden op voor medewerkers.

Maatwerkmeter

Het faciliteren van maatwerk past bij een strategie die vooral gericht is op commitment en minder op control. Commitment krijgt men eerder door aansluiting te zoeken bij de individuele drijfveren van medewerkers dan door het opleggen van regels en procedures. De kern van de Maatwerkmeter is het voeren van de dialoog over maatwerkafspraken op het gebied van prestaties, ontwikkeling, werktijden en beloning. Door medewerkers meer ruimte te bieden, vertonen zij meer zelfsturend gedrag, waarvan is aangetoond dat dit bijdraagt aan het innovatief vermogen van de organisatie.

Op basis van onderzoek van TNO (Nauta et al, 2007) is een methode ontwikkeld waarmee de leiding van een organisatie, een OR of vakbond en werkgeversorganisatie snel inzicht krijgen in de behoefte aan maatwerk, de behoefte aan moderne arbeidsvoorwaarden, de voorkeuren van medewerkers en de reactie daarop van leidinggevenden.

Doel

De TNO Maatwerkmeter heeft als doel organisaties behulpzaam te zijn bij het op gang brengen van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden op het gebied van arbeidsinhoud, arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden. Door het creëren van maatwerk in werktijden, beloning, ontwikkeling en/of prestaties, worden de belangen van medewerkers en de belangen van de organisatie beter op elkaar afgestemd. De Maatwerkmeter van TNO wordt ingezet voor een diagnose van de manier waarop nu met maatwerk wordt omgegaan en het op gang brengen van een discussie om maatwerk in te zetten om de productiviteit en motivatie van medewerkers te vergroten.

Inhoud

De TNO Maatwerkmeter is een scan. De scan biedt een diagnose van zowel de kwaliteit van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden als het type afspraken dat zij maken en de omvang van maatwerk daarin. Stemt het oordeel van medewerkers over de kwaliteit van de dialoog en het maatwerk overeen met hun leidinggevende of zijn er grote verschillen? Wordt de ruimte die de CAO of het personeelsbeleid ook daadwerkelijk gebruikt? Dat zijn de vragen waarop de Maatwerkmeter antwoord geeft.

Om tot maatwerk te komen is de dialoog van wezenlijk belang. Voorwaarde voor een goede dialoog is dat men binnen uw organisatie belang hecht aan maatwerk. Regels in CAO of personeelsgids bepalen grotendeels de ruimte waarbinnen de dialoog plaatsvindt. De kwaliteit van het overleg is afhankelijk van: de uitvoering, het zelfvertrouwen van deelnemers, de

onderhandelingsstijl en ervaren problemen. Tot slot gaat het om de mate waarin de gemaakte afspraken als maatwerk worden ervaren.

De scan bestaat uit drie korte vragenlijsten voor:

- Leidinggevenden
- Medewerkers
- P&O-adviseurs

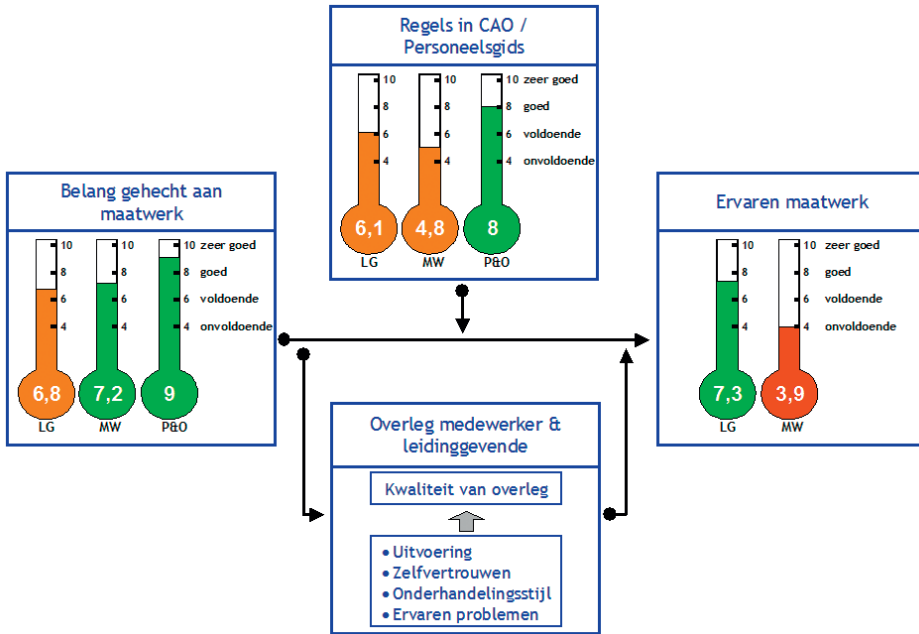
De vragen voor medewerkers en leidinggevenden gaan over hoe zij ieder vanuit hun eigen perspectief inschatten in hoeverre maatwerk belangrijk is voor de organisatie en in welke mate zij maatwerk ervaren. Andere vragen gaan over de ruimte die regels in de CAO en de Personeelsgids bieden voor maatwerk en in hoeverre deze ruimte gebruikt wordt. Verder zijn vragen opgenomen over de kwaliteit van het overleg tussen medewerkers en leidinggevenden. De scan voor P&O-ers richt zich vanuit het perspectief van P&O- medewerkers alleen op het belang van maatwerk en de ruimte voor maatwerk in de CAO en Personeelsgids. Een OR- medewerker of CAO-onderhandelaar kan deze vragen ook invullen.

De Maatwerkmeter genereert de rapportage op basis van hun antwoorden. Onder andere in de vorm van thermometers wordt op speelse wijze weergegeven hoe een bedrijf er voor staat. Een voorbeeld hiervan is hieronder opgenomen.

A. Eerste beeld

De thermometers geven een eerste beeld van de waardering die medewerkers en leidinggevenden geven aan:

- het belang van maatwerk;
- de ruimte voor maatwerk in de CAO/Personeelsgids;
- het ervaren maatwerk



Figuur 5.1 Voorbeeld rapportage Maatwerkmeter

De Maatwerkmeter wordt ondersteund door een handleiding (Huiskamp, 2007), die een praktische leidraad biedt voor het uitvoeren van de scan. De handleiding biedt informatie over het creëren van draagvlak voor het project. Daarbij zijn tevens voorbeeldteksten voor interne communicatie opgenomen. In de handleiding zijn ook een aantal suggesties opgenomen voor een vervolgtraject. U bespreekt bijvoorbeeld de uitkomsten van de scan met alle belanghebbenden (medewerkers, leidinggevenden, Ondernemingsraad of vakbonden) om gezamenlijk een agenda voor de toekomst vast te stellen. ‘Hoe belangrijk is maatwerk voor ons en het functioneren van onze organisatie? In hoeverre kan het als instrument bijdragen aan belangrijke (strategische) doelen? Hoe gaan we hier invulling aan geven, ofwel hoe ziet het plan van aanpak eruit?’.

Inzet

De Maatwerkmeter kan ingezet worden op organisatieniveau, maar ook in een afdeling of een business unit. Omdat maatwerk tot stand komt tussen management en medewerkers en (mede) gefaciliteerd wordt door P&O of OR, is het van belang dat zij de scan vanuit hun

eigen invalshoek invullen. Ieder wordt zich vanuit het eigen perspectief en de eigen rol bewust van de mogelijkheden die er zijn om maatwerk te versterken.

Resultaat

Het resultaat is inzicht in (en dialoog over) de behoefte aan maatwerk, de behoefte aan moderne arbeidsvoorwaarden, de voorkeuren van medewerkers en de reactie daarop van leidinggevendenden (zie verder ook Nauta et al., 2007: 55-69; Oeij et al., 2007).

Scan Optimaal innovatieve teams

TNO heeft de 'Teamscan voor creatieve sessies' ontwikkeld op basis van een literatuur- en marktinventarisatie (zie Blok et al., 2006). Op basis van zowel theorie als praktijk, zijn de meest cruciale factoren in kaart gebracht die invloed hebben op de creativiteit en/of het innovatief gedrag van een team. Er zijn twee versies van de Teamscan: een uitgebreide met de complete vragensets en een verkorte variant. Uit ervaring bij bijvoorbeeld de TU Delft, blijkt dat de Teamscan het beste zal werken wanneer deze op maat wordt toegepast.

Doel

De TNO Teamscan is een instrument om voor een team die factoren in kaart te brengen die van invloed zijn op de creativiteit en innovatiekracht van het team. De factoren en de methodiek zijn onderbouwd vanuit de wetenschappelijke literatuur. Met de Teamscan worden de sterktes en zwaktes van een team in creativiteit en innovatiekracht zichtbaar.

Inhoud

Om de sterktes en zwaktes van een team in kaart te brengen op het gebied van creativiteit en innovatiekracht wordt een teamscan afgenomen. Deze bestaat uit een vragenlijst die de individuele teamleden invullen. Hierin worden de volgende onderwerpen getoetst:

- Ondersteuning voor creativiteit en nemen van risico's
- Duidelijkheid over leiderschap
- Nadruk op kwaliteit
- Reflexiviteit
- Uitkomst afhankelijkheid
- Taak afhankelijkheid
- Minderheidsstandpunt
- Tolerantie voor het maken van fouten
- Samenwerking

Om ook het resultaat te bepalen, wordt gevraagd naar de uitkomsten, het belang en het niveau van innovaties. Ook wordt teaminnovatie getoetst op vier dimensies namelijk: omvang, radicaliteit, nieuwheid en impact. Naast het resultaat wordt ten slotte gevraagd naar algemene informatie over het team (aantal personen en leeftijd van het team en naar

informatie (leeftijd, geslacht, opleiding) over de persoon die de Teamscan invult. De Teamscan bestaat als een (beveiligde) excel-sheet waarin de antwoorden worden opgeslagen in een apart tabblad.

Inzet

De Teamscan is bij uitstek geschikt om in te zetten op teamniveau. De uitkomsten van de Teamscan kunnen gebruikt worden als uitgangssituatie voor een discussie over verbeterpotentie ten aanzien van innovatief teamgedrag. Tevens is het bruikbaar om de effectiviteit van een eventueel verander/verbetertraject te toetsen door de scan toe te passen als voor- en nameting.

De teamscan levert geen kant en klare rapportage op. De resultaten worden geanalyseerd en geïnterpreteerd door een adviseur van TNO. De follow-up kan via twee routes worden georganiseerd. Een adviseur van TNO kan een aantal verbeter suggesties voorstellen en bespreken met het team. De tweede route is meer participatief waarbij de resultaten en de analyse met het team worden besproken om samen met hen te komen tot verbetermogelijkheden.

Resultaat

De teamscan biedt inzicht hoe individuele teamleden het team beoordelen. Het maakt inzichtelijk wat de sterke en zwakke punten van een team zijn om te komen tot creativiteit en innovatie. Ook geeft het inzicht in het oordeel van teamleden over de innovatiekracht van hun team. De scan biedt daarmee inzicht en aangrijpingspunten om het innovatief vermogen van een team te versterken.

Projectkoffer Goed werkgeverschap/ goed werknemerschap

Uit een grootschalig onderzoek van TNO blijkt dat goed werkgeverschap en goed werknemerschap positieve effecten hebben op de bedrijfsvoering en het welzijn van personeel (Van Sloten & Van der Wolk, 2007). TNO definieert goed werkgeverschap als 'het gedrag van werkgevers dat optimaal rekening houdt met de belangen van werknemers vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen' en Goed werknemerschap als 'het gedrag van werknemers dat optimaal rekening houdt met de belangen van werkgevers (en leidinggevenden), vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen'. Ook blijkt dat goed werkgeverschap vooraf gaat aan goed werknemerschap. Oftewel: hoe meer een werkgever zich goed gedraagt (via de leidinggevenden), hoe meer werknemers zich goed gedragen. Het spreekwoord 'wie goed doet, goed ontmoet' gaat hier op. De werkgever kan rekenen op positieve bedrijfsresultaten als gevolg van goed werkgeverschap.

Op basis van discussies met experts en uitgebreid onderzoek bij koploperbedrijven, hebben we een aantal 'goede gedragingen' onderscheiden (Van Sloten, Huiskamp, Kraan & Goudswaard, 2006) Voor goed werknemerschap onderscheiden we vijf gedragsaspecten. Goed werkgeverschap is opgebouwd uit zeven aspecten, waarvan vier voor gedrag en drie voor de manier waarop het werk georganiseerd en ingericht wordt.

Goed werkgeverschap is...	Goed werknemerschap is...
Inzetbaarheid van werknemers stimuleren	Zorgen voor de eigen inzetbaarheid
Inspirerend leiding geven	Innovatief werkgedrag tonen
Informatie bieden	Zelf werk-privé onbalans voorkómen
Onbalans werk-privé bij werknemers voorkómen	Iets extra's doen voor de werkgever
Individuele autonomie bieden	Verantwoordelijkheid nemen
Teamautonomie bieden	
Uitdagend werk aanbieden	

Wat is de relatie tussen goed werkgeverschap – goed werknemerschap en innovatief werkgedrag? Er zit veel overlap tussen de begrippen en tools die TNO gebruikt om ze te meten. Zo is één van de aspecten van Goed werknemerschap ‘het vertonen van innovatief werkgedrag’. En veel aspecten van Goed werkgeverschap stemmen overeen met ‘prikkelende en ruimtgebiedende HR-praktijken’ die we bij de Organisatiescan HRM en Innovatief gedrag beschreven.

De mate waarin deze aspecten van goed werkgeverschap en goed werknemerschap voorkomen op de werkvloer, hebben we met vragenlijsten getoetst bij 450 werknemers en leidinggevenden uit de zorgsector, de industriële sector en de zakelijke dienstverlening. Door ‘koppels’ van werknemer en leidinggevende elkaars gedrag te laten beoordelen (werknemers beoordeelden het goed werkgeverschap van de desbetreffende leidinggevende, de leidinggevende beoordeelde het goed werknemerschap van de desbetreffende werknemers), zijn de verzamelde antwoorden minder vatbaar voor sociale wenselijkheid dan bij zelfbeoordelingen.

Zoals gezegd, uit de resultaten van het TNO-onderzoek (Van Sloten et al., 2006) blijkt dat bedrijven winst halen uit goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Het leidt tot een betere gezondheid en inzetbaarheid van medewerkers, tot hogere productiviteit en minder verloop. Uit de analyses blijkt dat goed werkgeverschap en goed werknemerschap de volgende effecten hebben:

Tabel 5.3: Effecten goed werkgever- en goed werknemerschap

	Effect (Bèta)	Significantie (P-waarde)
Werkgeverschap:		
hogere teamproductiviteit	,285	,000
verloopintentie	-,321	,000
emotionele uitputting	-,315	,000
bufferfunctie verzuim door lastige klanten	-,172	,004
Werknemerschap:		
mate waarin medewerkers van 50 jaar en ouder uitstekend blijven functioneren	,235	,000

Doel

Bovenstaande bevindingen hebben TNO ertoe aangezet om in 2006 een concrete aanpak te gaan ontwikkelen die bedrijven helpt om goed werkgeverschap en goed werknemerschap te versterken. Dat heeft geresulteerd in een Projectkoffer Goed Werkgever- goed werknemerschap (Van Sloten & Van der Wolk, 2008).

Inhoud

De Projectkoffer is een Doe-Het-Zelf-Pakket om goed gedrag van werkgever en werknemer te bevorderen. De Projectkoffer biedt een digitale scan en een praktische handleiding die bedrijven de mogelijkheid biedt om op snelle en doeltreffende wijze goed werkgeverschap en goed werknemerschap in de eigen organisatie te meten. De koffer biedt ook de mogelijkheid om de eigen scores op goed werkgeverschap en goed werknemerschap te vergelijken met de scores van een grote groep andere bedrijven in dezelfde sector.

Nadat een groep leidinggevenden en werknemers de scan heeft ingevuld, ontvangt de P&O-afdeling van de organisatie een beknopt rapport waarmee de discussie over goed werkgeverschap en goed werknemerschap gestart kan worden. Daarbij komen vragen aan de orde als: herkennen we deze uitkomsten? Wat betekenen ze en willen we er wat aan doen? Zo ja, hoe bereiken we dat dan? De Doe-Het-Zelf Projectkoffer bevat een opzet voor een workshop voor leidinggevenden waarin dergelijke vraagstukken aan de orde gesteld kunnen worden. Daarnaast bevat de koffer een gespreksleidraad voor leidinggevende en medewerker om het onderwerp goed werkgeverschap en goed werknemerschap bespreekbaar te maken in één-op-één-gesprekken.

Inzet

Delen van de Projectkoffer kunnen op zowel op organisatieniveau, afdelingsniveau, teamniveau als individueel niveau worden ingezet. De scan leent zich bijvoorbeeld goed voor inzet op een hoger niveau, de gespreksleidraad is juist bedoeld voor gesprekken tussen individuele leidinggevenden en medewerkers. Een organisatie kan zelf aan de slag met de Projectkoffer aan de hand van vijf stappen die het goed werkgeverschap en het goed werknemerschap in beeld brengen:

Stap 1. Draagvlak creëren. U begint met het aankondigen van de wens om goed werkgeverschap en goed werknemerschap in uw organisatie te verbeteren. Vraag werknemers om mee te denken.

Stap 2. Quickscan. Werknemers en leidinggevenden vullen de scan in die met ongeveer 30 vragen goed werkgeverschap en goed werknemerschap in kaart brengt.

Stap 3. Rapportage. De TNO-software genereert een rapportage voor de personeelsadviseur waarin de scores op goed werkgeverschap en goed werknemerschap visueel worden weergegeven. De rapportage voorziet ook in een benchmark met een referentiegroep.

Stap 4. Discussiebijeenkomsten. Met de uitkomsten voeren leidinggevenden en werknemers samen discussiebijeenkomsten, waarin de vraag hoe goed werkgeverschap en goed werknemerschap verbeterd kunnen worden centraal staat.

Stap 5. Plan van aanpak. De verbetersuggesties worden opgenomen in een plan van aanpak. P&O voert deze plannen samen met het management en medewerkers uit.

Een belangrijke stap is om elkaars gedrag bespreekbaar te maken. Een scan is daarvoor een begin. Met het invullen hiervan en met de daaropvolgende discussies begint de feitelijke verbetering naar goed werkgeverschap en goed werknemerschap pas echt. De deelnemers moeten gemotiveerd zijn om zich te verbinden aan een aantal activiteiten om goed werkgeverschap en goed werknemerschap te versterken. Gedurende de rit is het creëren en onderhouden van draagvlak essentieel, zodat mensen zich betrokken voelen en ervaren dat zij een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan het proces.

Resultaat

De toepassing van de koffer levert inzicht in de sterke en zwakke punten van Goed werkgeverschap en Goed werknemerschap naar het oordeel van leidinggevenden en medewerkers. De koffer levert ook de handvatten om tot een concrete aanpak te komen voor het versterken van goed werkgeverschap en goed werknemerschap.

Samenvatting tools

In onderstaande tabel worden de tools samengevat op de aspecten: doel, inhoud en vorm van de tool, het niveau waarop de tool kan worden ingezet, de belangrijkste inhoudelijke focus en welke relatie de tool heeft met innovatief werkgedrag.

Tabel 5.4: samenvattend overzicht Tools innovatief gedrag

Tools	Organisatiescan Innovatief Werkgedrag	Interventie Innovatief en zelfmanagend gedrag	Maatwerkmeter	Projectkoffer Goed werkgeverschap - goed werknemerschap	Teamscan Innovatieve Teams
Doel	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht sterke en zwakke punten organisatie t.a.v innovatief werkgedrag. - Kneipunten in kaart, focus voor effectieve oplossingen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stimuleren van zelfmanagement en innovatief werkgedrag. - Bedenken van oplossingen die werk leuker en beter maken en het daadwerkelijk realiseren hiervan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnose en analyse van arbeidsinhoud, relaties en -voorwaarden. - Op gang brengen van discussie om maatwerk in te zetten, gericht op het vergroten van productiviteit en motivatie van medewerkers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht sterke en zwakke punten Goed werkgeverschap – Goed werknemerschap. - Concrete aanpak voor het versterken van goed werkgeverschap- goed werknemerschap. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht sterktes en zwaktes van een team in creativiteit en innovatiekracht. - Op gang brengen discussie om innovatiekracht van een team te versterken.
Inhoud/ Vorm	<ul style="list-style-type: none"> - Scan, benchmark, rapport & followup sessie 	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop, praktijkopdracht en follow up sessie 	<ul style="list-style-type: none"> - Scan, benchmark, rapport, leidraad gespreksvoering, Workshop 	<ul style="list-style-type: none"> - Digitale scan, benchmark, rapport, discussiebijeenkomsten, leidraad, een-op-een-gesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> - Scan in de vorm van een spreadsheet
Inzet/ niveau	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie, afdeling of teamniveau 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie, afdeling of teamniveau 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie, afdeling of businessunitniveau 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatie, afdeling, team, individueel niveau 	<ul style="list-style-type: none"> - Teamniveau
Focus	<ul style="list-style-type: none"> - Determinanten innovatief gedrag op 3 niveaus:persoon, sociaal netwerk, HR-praktijken 	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfmanagend vermogen en innovatief werkgedrag, participatieve aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> - Maatwerkafspraken en dialoog t.a.v. werktijden, beloning, ontwikkeling en/of prestaties 	<ul style="list-style-type: none"> - Zeven aspecten van goed werkgeverschap, vijf aspecten van goed werknemerschap. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aangrijpingspunten voor creativiteit en innovatie in teamverband.
Relatie tool & innovatief werkgedrag	<ul style="list-style-type: none"> - Meting (perceptie medewerkers en directe versterking 	<ul style="list-style-type: none"> - Directe versterking 	<ul style="list-style-type: none"> - Indirecte versterking 	<ul style="list-style-type: none"> - Meting en Indirecte versterking 	<ul style="list-style-type: none"> - Meting innovatief gedrag van teams.

De tools hebben deels overlap wat betreft inhoud of vorm, maar hebben ook ieder een eigen focus, accent of aanpak. In hoofdstuk 4 zijn de tools reeds besproken in relatie tot elkaar. Hier schetsen we kort waarin de tools zich van elkaar onderscheiden. Innovatief gedrag is de belangrijke uitkomstmaat bij alle tools behalve de Maatwerkmeter. De Maatwerkmeter is een middel om innovatief werkgedrag indirect te stimuleren. Deze tool heeft ook de meest specifieke focus en is met name gericht op maatwerkafspraken over arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden en de dialoog daarover. De overige tools hebben een meer algemene focus op diverse aspecten die samenhangen met innovatief gedrag. De Interventie Innovatief en zelfmanagend gedrag is met name gericht op een concrete aanpak om zelfvertrouwen, proactief gedrag en samenwerking van individuen te stimuleren. Het diagnostisch gehalte is lager dan bij de overige tools die allen starten met een vragenlijstonderzoek. De projectkoffer Goed werkgeverschap - goed werknemerschap dekt veel aspecten van de determinanten van innovatief gedrag maar het zwaartepunt ligt bij de dialoog, net als bij de Maatwerkmeter. Het verschil met de Maatwerkmeter is echter dat de focus van de Projectkoffer Goed werkgeverschap – goed werknemerschap veel breder is. De resultaten van de Goed werkgever- goed werknemerscan kunnen juist weer accenten leggen op een van de andere onderdelen uit het model (bijvoorbeeld: meer zelfregulering wat betreft arbeidstijden of meer ruimte voor ontplooiing). De Teamscan Optimaal Innovatieve Teams tot slot is onderscheidend door de focus op innovatie in teamverband.

Toepasbaarheid van de tools

Welke tools zijn nu voor welk doel, welke situatie of welke vraagstukken het beste toepasbaar? Bovenstaande indelingen bieden managers of HR-adviseurs een handreiking om uit te zoeken welke tools specifiek voor hun organisatie interessant zijn om innovatief werkgedrag te bevorderen. Hieronder geven we kort suggesties welke tools bij welke vraagstukken ingezet kunnen worden.

De Organisatiescan Innovatief werkgedrag en de Scan Goed werkgevergoed werknemerschap zijn geschikte tools om een organisatie in eerste instantie in bredere zin tegen het licht te houden en scherper zicht te krijgen op kansen en knelpunten inzake innovatief werkgedrag of goed werkgeverschap - goed werknemerschap. Afhankelijk van de focus die het beste bij de organisatie past, kan een keuze worden gemaakt tussen beide scans. Beide scans staan niet op zichzelf maar krijgen een vervolg in de vorm van een rapportage, benchmark, analyse en het bedenken van een aanpak met betrokkenheid van belanghebbenden.

Wanneer een organisatie gericht wil onderzoeken en bespreken hoe maatwerk in arbeidsrelaties optimaal kan worden ingezet, dan is de maatwerkmeter geschikt. De maatwerkmeter heeft een meer gerichte inhoudelijke focus dan de overige tools, maar kan alleen op een hoger niveau in de organisatie worden ingezet aangezien de uitkomsten en adviezen vaak organisatiebreed of afdelingsbreed besproken en ingevoerd zullen worden. De Maatwerkmeter is ook handzaam wanneer verschillende inzichten en belangen helder in kaart moeten worden gebracht. De Maatwerkmeter bevraagt expliciet verschillende partijen in

de organisatie (leidinggevend, medewerkers, P&O-adviseurs) en maakt de resultaten per doelgroep visueel duidelijk.

Soms zijn organisatiebrede onderzoeken of plannen van aanpak een belemmering om vlot aan de slag te gaan, een organisatie is niet van de ene op de andere dag veranderd. Vaak kan men op een lager niveau in de organisatie een grotere invloed uitoefenen door bijvoorbeeld aanpassing van eigen gedrag of nieuwe afspraken en activiteiten met collega's. Twee tools lenen zich hiervoor namelijk de Interventie Innovatief en Zelfmanagend gedrag en de Teamscan Optimaal Innovatieve Teams.

De interventie Innovatief en zelfmanagend gedrag is vooral geschikt om een impuls te geven aan innovatief werkgedrag. Aan de slag! De tool, of liever gezegd interventie, richt zich ook op een analyse van kansen en knelpunten, maar doet dit eerder via (individuele) inzichten van medewerkers en groepsdiscussies dan via vragenlijstenonderzoek. Met de inzet van deze tool wordt veel verantwoordelijkheid en ruimte gegeven aan medewerkers. Leidinggevend laten hen bedenken wat er beter en leuker kan in het werk en hebben minder grip op de concrete uitkomsten. Deze tool sluit daarom aan bij het principe van 'managen door vertrouwen'. Dit geldt ook voor de Teamscan waarin een team zelf eigen verantwoordelijkheid neemt voor het versterken van hun innovatief teamgedrag.

De Teamscan Optimaal Innovatieve Teams is met name geschikt wanneer een team het eigen innovatievermogen wil versterken en met elkaar scherp in kaart wil brengen waar de kansen en knelpunten zitten om dit te realiseren. Deze tool is daarom geschikt om het teamproces een gerichte impuls te geven.

In onderstaande tabel worden de suggesties samengevat aan de hand van een aantal vragen die u voor uw eigen organisatie kunt stellen. Per vraag is aangegeven welke tools het meest passend zijn bij een specifieke focus.

Tabel 5.5: **Overzicht Toepasbaarheid Tools**

Vraag	Passende Tools
Gewenst resultaat?	Innovatief gedrag (1, 2, 5) Dialogoog (3,4)
Op welk niveau?	Individu (2) Team (2,5) Afdeling & Organisatie (1,3,4)
In welke vorm?	Wel een scan als vertrekpunt (1,3,4,5) Geen scan als vertrekpunt (2)
Hoeveel ruimte voor medewerkers om zelf met nieuwe ideeën te komen?	Veel ruimte eigen initiatief medewerkers (2,5) Eerder in samenspraak tussen leidinggevend en medewerkers (1,3,4)

- 1 = Organisatiescan Innovatief Werkgedrag
- 2 = Interventie Innovatief en zelfmanagend gedrag
- 3 = Maatwerkmeter
- 4 = Projectkoffer Goed werkgeverschap- goed werknemerschap
- 5 = Teamscan Innovatieve Teams

Referenties

- Anderson, N.R. & West, M.A. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 3, 235-258.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca NY: Cornell/ILR.
- Argyris, C. (2004). *Reasons and rationalizations. The limits to organizational knowledge*. Oxford: Oxford UP.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. and Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265–86.
- Baer, M., G.R. Oldham & A. Cummings (2003). Rewarding creativity: when does it really matter? *The leadership quarterly*, 1, 569-586.
- Bandura, A. (1994), 'Self-Efficacy'. In V.S. Ramachaudran (red.), *Encyclopedia of Human Behavior (Vol. 4)*. New York: Academic Press, p. 71-81.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A.C. (2005). Understanding the trust–control nexus. *International Sociology*, 20(3), 259–282.
- Blok, M.M., Groenesteijn, L., Hengst, M. den & Kraker, H. de (2006). *Met TNO op weg naar het land van OIT-Optimaal Innovatieve Teams*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Bolwijn, P.T. & Kumpe, T. (1991). *Marktgericht ondernemen: Management van continuïteit en vernieuwing*. Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1991.
- Brakenhoff, M., Fleminger, F., Spee, W. (2008). *Kookboek Sociale innovatie*. Sl: Stichting Greenfield Groep.
- Burger, Y. (januari 2008). *Menselijkheid in organisaties*. Inaugurele rede, Vrije Universiteit.
- Burr, R. & Cordery, J.L. (2001). Self-Management Efficacy as a Mediator of the Relation Between Job design and Employee Motivation. *Human Performance*, 14 (1), 27-44.

Caldwell, D.F. & O'Reilly, C.A. (2003). The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations: the Role of Social Influence. *Small Group Research*, 34, 4, 497-517.

Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58 (4), 523-544.

Costa, A.C. (2004). Trust in Organizations. *Entry in Encyclopedia of Applied Psychology* (From TU Delft).

Cox-Woudstra, E., & Nauta, A. (2003). Hoe leuk is uw werk? In S. de Vries, E. Wortel, & A. Nauta (red.), *Excelleren voor en door mensen: Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management* (pp. 68-84). Deventer: Kluwer.

Covey, S.M.R. with R.R. Merrill (2006). *The speed of trust. The one thing that changes everything*. New York, etc.: Free Press.

Csikszentmihalyi, M. (1992). *Flow: The psychology of happiness*. Sydney: Random House.

Derix, G. (2002). Chaos in bedrijf: The Vision Web revisited. In F. van Eijnatten, A.-M. Poorthuis & J. Peters (red.), *Inleiding in chaosdenken. Theorie en praktijk* (pp. 89-104). Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.

Dorenbosch, L.W., Van Engen, M.L. & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), p.129-141.

Dorenbosch, L.W. & Huiskamp., R. (2008). *Beyond job enrichment? Dyadic employer-employee trust and employee work performance in high-quality jobs*. Hoofddorp: TNO.

Dorenbosch, L.W. (2009). *Management by Vitality: Examining the "Active" Well-being and Performance Outcomes of High Performance Work Practices at the Work Unit Level*. Universiteit van Tilburg: Dissertatie.

Dreu, C.K.W. de (2007). Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity and Team Effectiveness: A Motivated Information Processing Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 628-638.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70, 139-161.

Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal Initiative (PI): a concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-188.

Grabher, G. (red.) (1993). *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. Londen/New York: Routledge.

Gründemann, R., Goudswaard, A., van Sloten, G. (2005). *Goed werkgeverschap*. Sl: TNO/ Uitgeverij Thema.

Have, K., ten Kraan, K., Nauta, A., Oeij, P., Sloten, G., van, Klok J., Hoedt, M. den (januari 2007). *Zelfmanagement door vertrouwen en nieuw HRM*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Herriot, P. (2001). *The employment relationship: A psychological perspective*. Hove, East Sussex: Routledge.

Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, MA., London: Harvard University Press.

Hoedt, M.C.B den, Bakhuijs, M., Nijhuis, C. & Nauta, A. (2008). *Sociaal innoveren bij NS Binnenlands Reizigersvervoer Tickets & Service*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Hoogeweg, E. (december 2007). Werken vanuit vertrouwen. *PW intermediair*.

Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming, vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Lemma.

Huiskamp, R. (2007). *Maatwerk in arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden. Handleiding bij de Maatwerkmeter*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Huiskamp, R. & Genabeek, J. van (2008). CAO, wetgeving en de levensloop. *Economische Statistische Berichten*, 4491, 340-343.

Huiskamp, R. & van Genabeek, J. & Wevers, C. (2006). CAO à la carte en levensloop: grenzen aan keuzes. *Economische Statistische Berichten*, 4491, 356-359.

Huiskamp, R., de Jong, T. & den Hoedt, M. (2008). HRM en innovatie: gooi de vensters open! *Tijdschrift voor HRM*, 3, 56-69.

Huiskamp R., Kraan K., van Sloten, G. (2008). "Wie goed doet, goed ontmoet": goed werkgeverschap als voorspeller van goed werknemerschap? *Tijdschrift van Arbeidsvraagstukken*, 24(1), 68-84.

Huiskamp, R., J. de Leede & J.C. Looise (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Van Gorcum.

Huiskamp, R., Ooms, D. & De Jong, T. (2009). Korter Werken of Investeren in de Levensloop. *Economische Statistische Berichten*, 4568, 264-267.

Iyengar, S.S. & Lepper, M.R. (2000). When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 779, 995-1106.

Jacobs, D. & Snijders, H. (2008). *Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661-1674.

Jong J.P.J. de. & Den Hartog, D. (2007). Individual Innovation: How leaders influence employees' innovative work behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10, 41-64.

Jongkind, R., Oeij, P.R.A. & Vaas, S. (2003). *Slimmer werken in productieve en gezonde banen*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Khandwalla, P.N. (1977). *Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Locke, E.A. & G.P. Latham (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Lyles, M.A. & C.R. Schwenk (1992). Top management, strategy, and organizational knowledge structures. *Journal of International Business Studies*, 29, 155-174.

Maister, D. H. (2000). *True professionalism*. New York: Free Press.

Mastenbroek, W. & Uittenbogaard, P. (november 2008). De coöperatie is het businessmodel van de toekomst; Interview Joop Kanen, directievoorzitter Interpolis: www.management-site.nl.

Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Möllering, G., Bachmann, R. & Soo, H.L. e.a. (2004). Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 556-570.

Morgan, G. (1996). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA.: Sage.

Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.

Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R. & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk: Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.

Nauta, A., & Van Sloten, G. (2004). De dialoog als vroege poortwachter. *Het voorkómen van verzuim door onbalans*. Assen: Stichting Management Studies/Van Gorcum.

Oeij, P.R.A. (2006). Bevorderen onderhandelingsvaardigheden en taakautonomie goede arbeidsrelaties? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22(1), 55-67.

Oeij, P.R.A., Goudswaard, A., Huiskamp, R. & Nauta, A. (2007). *Checklist dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Oeij, P.R.A., Goudswaard, A., Kraan, K., Nauta, A. & Huiskamp, R. (2006). 'One-size-fits-most': Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. *Tijdschrift voor HRM*, 9(3-Herfst), 6-30.

Oeij, P., Hoedt, M. den, Leede, J. de & Nauta, A. (2008). Praten, passen en meten: Met dialoog meer maatwerk in de arbeidsrelatie. *Gids voor Personeelsmanagement*, (8) 4, 28-31.

Oeij, P.R.A. (juni 2009). *Randvoorwaarden bij de implementatie van Slimmer Werken in de publieke dienstverlening*. Bijdrage expertmeeting "Slimmer Werken in het (semi) publieke domein: een werkend perspectief", CAOP (Centrum Arbeidsverhoudingen) i.s.m. NCSI (Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie), Den Haag, 2 juli. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Oeij, P.R.A., Kraan, K.O. & Vaas, F. (oktober 2009). *Sociale innovatie omschreven en gemeten. Een theoretisch construct voor het monitoren van sociale innovatie in organisaties en de empirische relatie met organisatieprestatie en ziekteverzuim*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Oeij, P.R.A., Miedema, E. & Goudswaard, A. (2002). *De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties*. Hoofddorp: TNO.

Oerlemans, L.A.G., P.N. Kenis (2007). Netwerken en innovatieve prestaties. *Management en Organisatie*, 3(4), 36-54.

"Onze kijk op werk" (september 2007). Sl: Interpolis/ Achmea.

Osnowitz, D. (2006). Occupational networking as normative control: collegial exchange among contract professionals. *Work and Occupations*, 11(1), 12-41.

Perry-Smith, J.E. & Shalley, C.E. (2003). The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28, 89-106.

Prast, H. (2005). Emotie-economie: de mythe van de persoonlijke financiële planning. *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 27 (2), 4-25.

Redmond, M.R., Mumford, M.D. & Teach, R.J. (1993). Putting creativity to work: Leader influences on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 120-151.

Rhijn, G. van, ten Cate, G., & Kousbroek, R. (2008). *Productiviteit: Investeren in mensen, machines en organisatie*. Hoofddorp: TNO/Koninklijke Metaal Unie.

Roelofs, M. (september 2009). Managen op basis van vertrouwen. *HR strategie*.

Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York/London: Sharpe.

Rowley, T., D. Behrens & D. Krackhardt (2000). Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semi-conductor Industries. *Strategic Management Journal*, 21, 369-386.

Ruef, M. (2002). Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 427-449.

Schuiling, G. (2008). Zelf sturend: let op de spatie! Industriële productie zonder groepschefs. Een casestudie. *Management & Organisatie*, 4, 113-136.

Semler, R. (2009, 11e ed.). *Semco-stijl*. Amsterdam: De Boekerij (oorspr. *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*, New York: Warner Books, 1992).

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999). *The dance of change. The challenges of sustaining momentum in learning organizations. A fifth discipline resource*. London: Nicholas Bradley Publishing.

Sennett, R. (2008). *The craftsman*. London: Allen Lane/Penguin Press.

- Sitter, L.U. de, m.m.v. J.L.G. Naber & F.O. Verschuur (1994). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw*. Assen: Van Gorcum & Comp.
- Sloten, G. van, Huiskamp, R., Kraan, K., Goudswaard, A. (2006). *Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: determinanten en effecten. Resultaten van een grootschalig survey onderzoek onder werkgevers en werknemers*. Werkdocument. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.
- Sloten, G. van & Wolk, J. van der (2007). Goed voorbeeld doet goed volgen. De baten van goed werkgeverschap en goed werknemerschap. *Gids voor Personeelsmanagement*, 86 (6), 20-24.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1464.
- Spreitzer, G. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In Cooper, C., Barling, J. (eds.), *Handbook of Organizational Behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Stacey, R. (2007, 5th ed). *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity*. Harlow etc: Prentice Hall (1st ed. 1993).
- Tan, H.H. & Tan, C.S.F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Taskforce Sociale Innovatie (juli 2005). *Sociale Innovatie, de andere dimensie*. Eindrapport. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Tierney, P., Farmer, S.M. & Graen, G.G. (1999). An examination of leadership and employee activity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Tsui, A.S., & Ashford, S. (1994). Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness. *Journal of Management*, 19, 93-121.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 383-399.
- Vaas, F. & Kraan, K.O. (2008). Ruimte voor innovatief gedrag van werknemers. In S. Dhondt & F. Vaas (red.), *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie* (pp. 245-259). Den Haag: Lemma.

Vegt, G. van der, Emans, B. & Van Der Vliert, E. (2000). Team Members' Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity. *Journal of Management*, 26, 4, 633-655.

Voorde, K. van de, Dorenbosch, L.W. & Kroon, B. (2007). A Multi-level Examination of Workplace-level Empowerment and Individual-level self-efficacy and personality on Innovative Work Behaviour. *Paper presented at SHRM Workshop, May 2007, Jerez de la Frontera, Spain.*

Vorst, L. van de & Roelofs, H. (2009). *Sturing en ruimte. Een nieuw managementconcept gebaseerd op de filosofie van de paradox.* Rotterdam: NCSI.

Wijnstra, F. (juni 2009). Control als de kunst van het organiseren. *Tijdschrift voor Controlling.*

Woerkom, M. van (2003). *Critical Reflection at Work, Bridging individual and organisational learning.* Twente: Universiteit van Twente. Proefschrift.

Wolk, J. van der, Keijzer, L. Dorenbosch, L. & de Vries, S. (2009). *De meerwaarde van etnische diversiteit: goed voor de business.* Amstelveen/Den Haag: DIV/ Ministerie van Sociale Zaken.

Wolk, J. van der, Malten, F., Brugman, T., & Oeij, P. (2009). Creatief met Turk. Hoe diversiteit de innovatiekracht kan vergroten. *Gids voor Personeelsmanagement*, 88 (3), 24-28.

WRR (2008). *Innovatie vernieuwd.* Amsterdam: Amsterdam University Press.

Wrzesniewski, A. & J. Dutton (2001). Crafting a Job: Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

'Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag' veronderstelt dat wederkerige relaties en vertrouwen-scheppende interacties onmisbare wapens zijn voor innovatie. In hedendaagse kennisintensieve processen van productie en dienstverlening wordt de traditionele hiërarchische organisatie vervangen door produceren en dienstverlenen in een 'sociaal interactienetwerk' van mensen. Teneinde innovatief en competitief te zijn en te blijven wordt niet langer een beroep gedaan op de 'mobilisering van human resources' langs de hiërarchische weg die top-down loopt. Vertrouwen en dialoog bepalen de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Interactie kenmerkt zich door betekenisgeving en inlevingsvermogen. De arbeidsrelatie biedt ruimte voor maatwerk, het versterken van zelfvertrouwen, het zelf managen van het werk en het prikkelen van innovatief gedrag. Mensen mobiliseren hun eigen 'human resources' omdat zij zich daartoe intrinsiek uitgedaagd voelen. Effecten daarvan zijn naast meer productiviteit het ontplooiën van talenten en het vergroten van werkplezier.

Uit dit boek spreekt dat innoveren vooral een sociaal proces is waarin relaties en interacties centraal staan. Daarbij is leidinggegeven wel degelijk zeer cruciaal. Niet top-down maar door participatie van medewerkers te stimuleren waardoor medewerkers zelfmanagend worden en de organisatie lerend vermogen ontwikkelt. Rollen en posities veranderen, volwassen arbeidsverhoudingen doemen op. Een innovatieve cultuur die duurzaam innoveren toestaat, ontstaat niet zomaar, maar met ups en downs. Visie, ambitie en volharding gaan samen met oog voor de menselijke maat.

Deze publicatie belicht uitkomsten van surveyonderzoek, literatuurstudie over 'best cases' en biedt een toolbox voor het versterken van zelfmanagement en vertrouwen.