

TAAKFOCUS: INNOVATIEF WAAR HET KAN VERANTWOORDELIJK WAAR HET MOET

Hoe werknemers te stimuleren meer innovatief gedrag te vertonen in een werkcontext waarin het maken van fouten grote gevolgen kan hebben? Dat is geen gemakkelijke opgave. Innovatie brengt onzekerheid en risico's met zich mee en laat zich moeilijk mengen met organisatiedoelstellingen die betrouwbaarheid en verantwoordelijkheid voorop stellen. De nieuwe **TNO Taakfocus** interventie daagt werknemers uit om de ruimte voor innovaties in het werk te benutten, zonder de voor het werk essentiële regels en procedures te negeren. Een realistische innovatie-aanpak voor *high-reliability* beroepen.

WAT IS TAAKFOCUS?

De Taakfocus-interventie is gebaseerd op recent onderzoek naar 'Regulatory Task Foci'. Taken kunnen verschillen in hun zgn. 'regulatory focus' met 2 smaken: aanvalstaken met een promotiefocus en verdedigings-taken met een preventiefocus. Bij aanvalstaken valt een goede prestatie op en is een fout niet desastreus (bv. sales- of helpdesktaken, creatieve taken). Bij verdedigingstaken vallen fouten op en kunnen grote gevolgen hebben, terwijl goede taakprestaties moeilijk zichtbaar zijn (bv. boekhoudtaken, veiligheids- of surveillance taken).

TAAKFOCUS EN INNOVATIE

Werknemers worden beïnvloed door de focus van hun taken. Onderzoek toont dat bij veel aanvalstaken werknemers uitgedaagd worden om zelf oplossingen te zoeken, wat een proactieve houding richting het werk bevordert. Aan de andere kant vragen verdedigingstaken om voorzichtigheid en een betrouwbare respons van werknemers. In praktijk komen beide taaktypen tegelijkertijd in banen voor. Dat vraagt dus om flexibiliteit in de wijze waarop werknemers weten te innoveren zonder daarbij hun verdedigende taken te verwaarlozen. Deze

flexibiliteit in het werk is vaak gewenst, maar levert ook problemen op, bijvoorbeeld:

- Werknemers verwarren verdedigingstaken met aanvalstaken et vice versa
- Een mix van moeten verdedigen én aanvallen leidt tot 'mixed signals' over wat de werkgever van een werknemer verwacht
- Een mix van verdedigings- en aanvalstaken kan vermoeidheidsklachten in de hand werken.

TAAKFOCUS INTERVENTIE

Voor teams richt de Taakfocus-interventie zich op het helder maken van de ruimte in werk waar innovatie wel gewenst en mogelijk is en waar niet. Op participatieve wijze verrichten werknemers een taakfocus-analyse waarin aanvalstaken- en verdedigingstaken van elkaar worden onderscheiden (zie figuur hiernaast). Door in teams consensus te creëren over de specifieke focus van taken kan men elkaar beter en gericht ondersteunen bij innovatief werkgedrag – zonder onduidelijkheid over wanneer verantwoordelijkheid vereist is. De interventie is reeds getest onder 100 belastingambtenaren, financiële controllers en IT'ers.



Aanvalstaak



Verdedigingstaak

PROEFTEAMS GEVRAAGD!

TNO zoekt in 2014 proefteams (max. 12 pers. p/team) om een digitale Taakfocus-interventie te ontwikkelen. In de proefteams testen we de interventie (max. 3 uur) en evalueren we samen met werknemers en leidinggevendenden de effecten.

GEÏNTERESSEERD?

Stuur een mail naar Dagmar Beudeker, onderzoeker bij TNO: dagmar.beudeker@tno.nl