

Duurzaam veranderen met dialoog en vertrouwen: Waarom is dat zo moeilijk?

Presentatie in de NCSI Seminarreeks
Sociale innovatie: zó doe je dat!

28 januari 2010, Seats2meet, Utrecht

TNO | Kennis voor zaken



Peter Oeij

m.m.v. Klaas ten Have, Luc Dorenbosch,
Hanneke Moonen & Fietje Vaas



Inhoud presentatie

- Toelichting TNO project 'Zelfmanagement door managen op basis van vertrouwen' (2006-2010)
- Managen door vertrouwen is een 'continu veranderproces': waarom is dat ingewikkeld en moeilijk voorspelbaar?
- Hoe het kan: managen van paradoxen
- Vragen & discussie

Onderzoek

- Hoe kunnen organisaties duurzaam innovatief zijn?
- Motto: 'hoe dikker het vertrouwen, hoe dunner de CAO'
- Samenwerking met CNV Bedrijvenbond en bureau A-Advies (en tussen TNO Arbeid en TNO ICT)
- Vragenlijstonderzoek > exploratie en referentiebestand (2007) en diverse vervolganalyses en deelonderzoeken (2008-2009)
- 4 cases: NS Ticketing, snoepfabriekant Concorp, tabaksfabrikant Niemeyer, onderdeel van een TNO BU (2007-2009)
- Literatuurstudie cases: o.a. database van NCSI (2009)
- Toolbox 'vertrouwenversterkende' interventies
- TNO-boekrapport '*Management door vertrouwen*' gereed februari (besteladres: receptie-hd@tno.nl)

Kenmerken van werk,
Organisatie en
(HR-) management

*Arbeidsrelatie
Manager –
medewerker*

Dialogoog
Vertrouwen

Zelfmanagement

Maatwerk-afspraken

↕
Innovatief
arbeidsgedrag

Uitkomsten

Productiviteit
Talentontplooiing
Werkplezier

Werknemerskenmerken

zelfvertrouwen



Uitkomsten vragenlijstonderzoeken

- Zelfmanagement (maatwerk, innovatief gedrag) is mogelijk als leidinggevende vertrouwen *heeft* in medewerker
- Leidinggevende biedt *speelruimte*: coachende stijl, ruimte voor maatwerkafspraken, externe samenwerking, uitdagend werk
- Innovatief gedrag (benutten speelruimte, veranderingen aanbrengen) is afhankelijk van *wederzijds* vertrouwen
- Zelfmanagement hangt af van *zelfvertrouwen* (in eigen kunnen) en voorbeeldgedrag van collega's ('besmetting', 'modeling')
- 'Olievlekwerking': zowel experimentele als controle groep meer innovatief werkgedrag bij nameting na interventie

Uitkomsten interventies

- Snoepfabrikant Concorp: roosteren en zelfroosteren > vastgelopen op arbeidstijdenwetgeving
- Tabaksfabrikant Niemeyer: er was nog geen concrete interventie > maar vastgelopen vanwege economische omslag; andere prioriteiten gesteld
- Onderdeel van een TNO BU: kantoorinrichting gericht op projectmatig samenwerken > vastgelopen vanwege de ervaring dat vertrouwen al breed aanwezig was, geen 'sense of urgency'
- NS Ticketing: 'innovatie workshops' > zelfvertrouwen, externe samenwerking, regels, innovatief gedrag en efficiency

Interventie NS Ticketing 'Innovatie Workshops'

- 1 discussie sessie over wat is innovatief werkgedrag (meer ruimte, verantwoordelijkheid, minder regels)
- 2 brainstorm sessie 4 verbeterideeën (knellende regels wegnemen; slimmer indelen van diensten en afstemmen; benutten van elkaars talenkennis in service naar klant; verbeteren werkoverleg)
- 3 praktijkopdracht: idee zelf vormgeven gecoacht door leidinggevende (dialogoog medewerkers-leidinggevende)
- Effecten: meer zelfvertrouwen, vertrouwen in management, meer zelfmanagend gedrag, olievlekwerking > conclusie: participatief verbeteren werkt

Uitkomsten cases uit de literatuur / NCSI database

- Cases: Buro5 (architecten), &Samhoud (advies), DSM Delft (procesindustrie), Interpolis (verzekeren), Zeeuwse Stromen (horeca), De Dommel (waterschap), Almi (metaalindustrie), FiNext (financiële dienstverlening), Gelderse Vallei (zorg)
- Gekeken naar 'inhoud' en 'proces' van de sociale innovatie
- Vooral gelet op: duurzaam innoveren
- Er is geen 'one best way'; er is veel variatie; proces is minstens zo belangrijk als de inhoud; voorspelbaarheid is gering; praktijklessen derhalve niet als 'recept'

Toolbox

- 1 Organisatiescan Innovatief gedrag
 - *Vragenlijst, benchmark plus dialoog over uitkomst en richting*
- 2 Interventie Innovatief en zelfmanagend gedrag
 - *Workshop(s) bedoeld als participatief veranderen*
- 3 Maatwerkmeter (over de arbeidsrelaties)
 - *E-Vragenlijst, benchmark, plus dialoog toekomstig maatwerk*
- 4 Scan Optimaal innovatieve teams
 - *E-Vragenlijst creativiteit en innovatiekracht van teams*
- 5 Projectkoffer Goed werkgeverschap / goed werknemerschap
 - *E-Vragenlijst, benchmark, workshops, dialoog*

Samenhang van de tools

Innovatief gedrag als aangrijpingspunt

1. Organisatiescan Innovatief Werkgedrag
2. Scan Optimaal Innovatie Teams

Relatie werkgever-werknemer als aangrijpingspunt

3. Projectkoffer Goed Werkgeverschap – Goed Werknemerschap
4. Maatwerkmeter Arbeidsrelaties

-
- ```
graph TD; A["1. Organisatiescan Innovatief Werkgedrag
2. Scan Optimaal Innovatie Teams"] --> E["5. Interventie Innovatief en Zelfmanagend gedrag"]; B["3. Projectkoffer Goed Werkgeverschap – Goed Werknemerschap
4. Maatwerkmeter Arbeidsrelaties"] --> E;
```
5. Interventie Innovatief en Zelfmanagend gedrag

# Duurzaam veranderen: Sociaal Innoveren door interventie die echt beklift

- Wat is daarbij de uitdaging?
  - Samenhang zien: systeem versus aspect
  - Complexiteit zien: interdependentie en onvoorspelbaarheid
  - Defensief gedrag zien: onbewuste gedragingen
- Wat als je dit niet doet? Welk risico loop je?.....
  - *Nota bene: zo'n 70% van alle verandertrajecten komt niet uit bij het beoogde eindpunt*  
(Nohria & Beer, 2000)

# Voorbeeld 'Samenhang'

- Systeemfout:
- Politie voert nieuw systeem voor het managen van personele capaciteit ('capaciteitsmanagement'): doel werk plannen vanuit het werkaanbod in plaats vanuit personele beschikbaarheid
- Knipt het vraagstuk op in ICT project; een opleidingstraject voor managers, teamleiders en roosteraars; een gedragsveranderingstraject.
- Uitkomst: deelprojecten niet op elkaar afgestemd, het werkt niet (Oplossing voor A staat los van het 'nieuwe lek' dat ontstaat bij B)

# Voorbeeld 'Complexiteit'

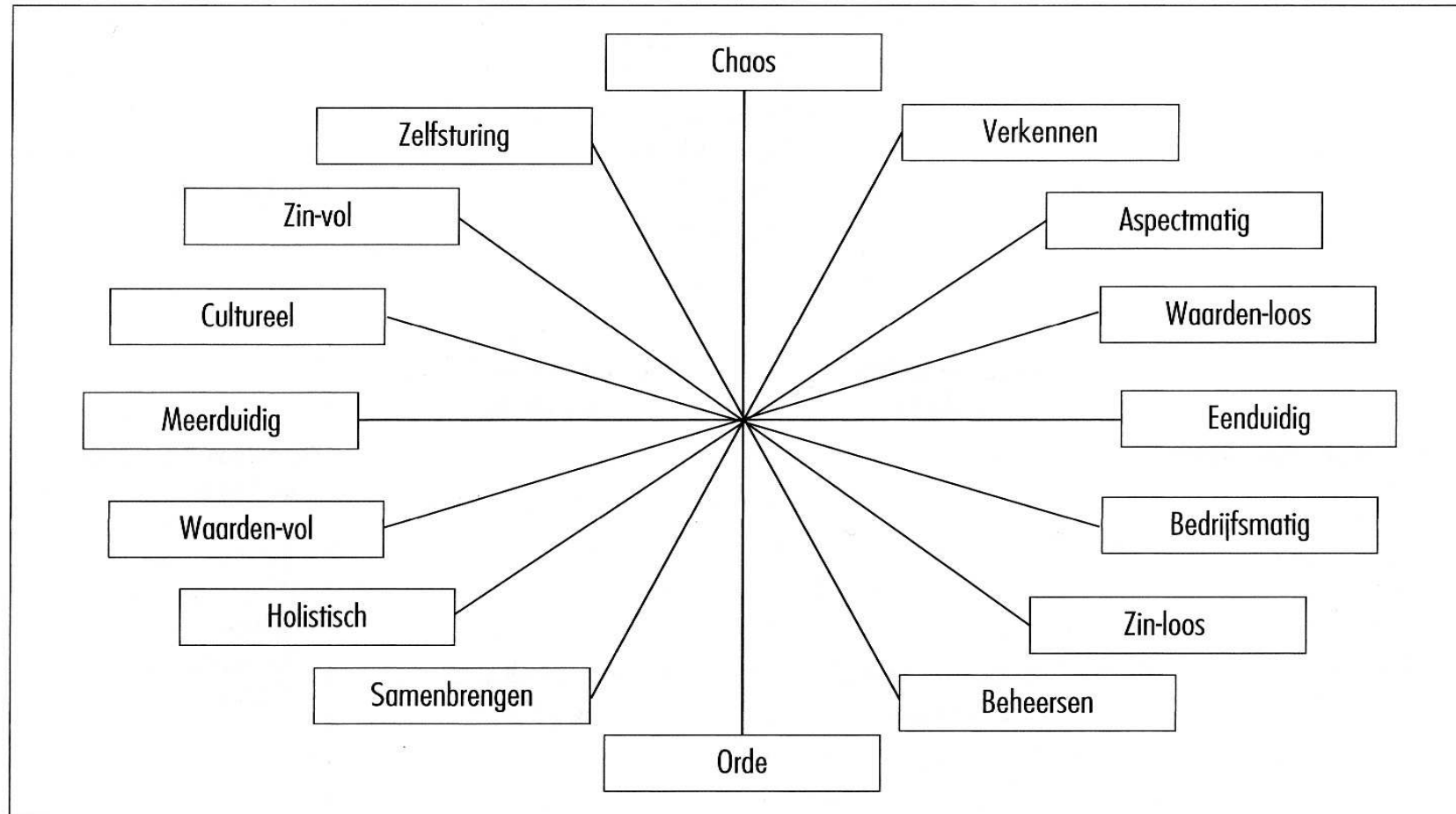
- Lineaire denkfout: als ik het van A tot Z plan komt het goed
- Wederom Politie en capaciteitsmanagement; toegespitst op 'complex responsive processes' dwz interacties die door hun interdependenties op elkaar inwerken maar waarvan gevolgen ondoorzichtig zijn
  - Raad van hoofdcommissarissen <> regering, ministeries van BZK en Justitie
  - Ministerie van BZK <> vakorganisaties
  - Korpschef – korpsbeheerder – officier van justitie
  - Centrale overheid – 26 korpsen – gemeenten
  - Korpsleiding <> ondernemingsraad
  - Beleid <> uitvoering (functionele scheiding)
  - Hiërarchische bevelslijn (verticale scheiding)
- Uitkomst: tal van 'perverse' effecten, o.a. polarisatie van (arbeids)relaties en paradoxen

# Voorbeeld 'Defensief gedrag', nogmaals politie

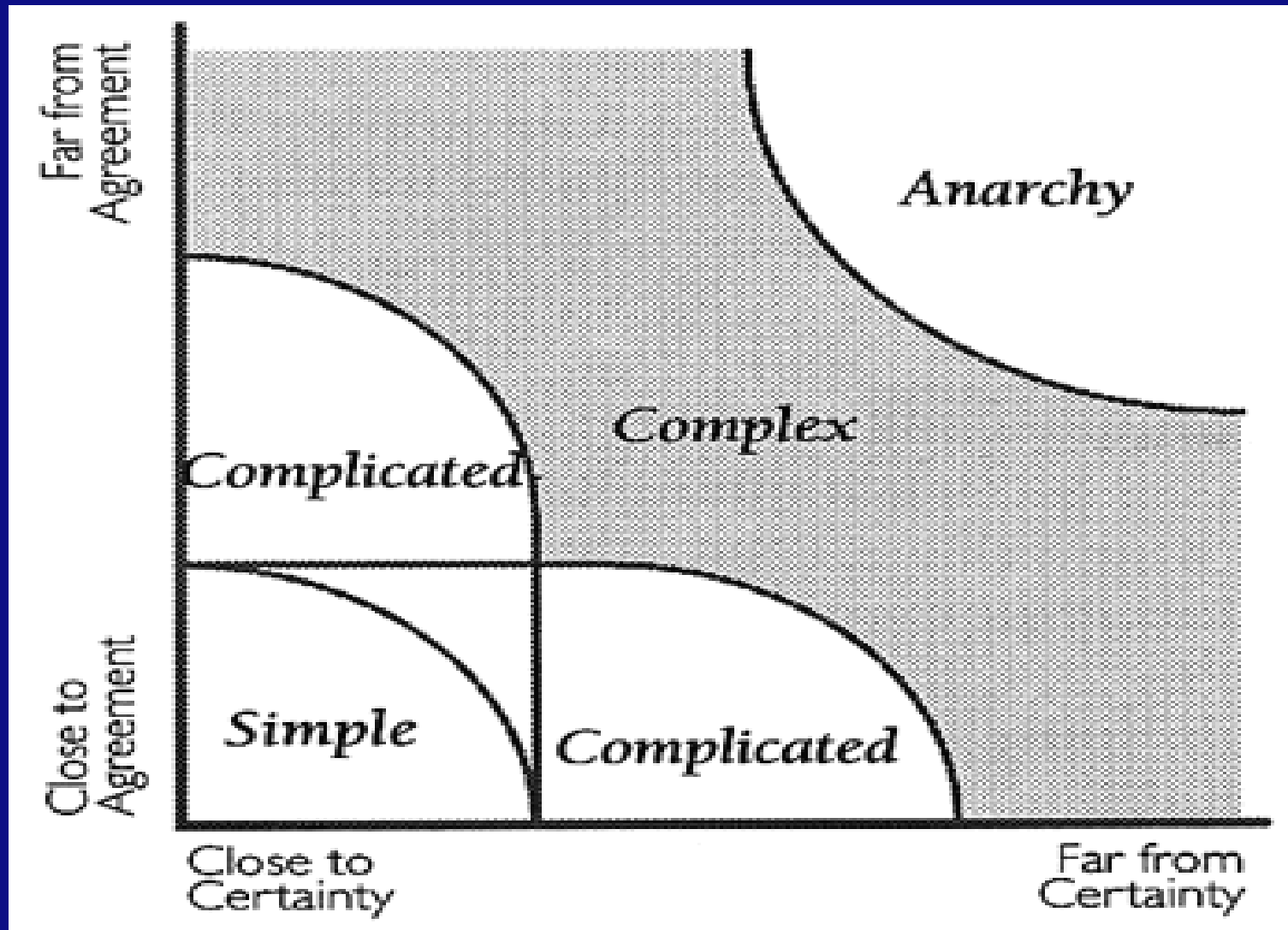
| Mechanisme                                                                                                                                      | Wat wordt gezegd...                                                                                                 | Wat wordt verzwegen is...                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Dubbele boodschap                                                                                                                            | "Plan decentraal op teamniveau maar speel in op onverwachte incidenten"                                             | Dat de decentrale planners/teamleiders niet beslissen over teamoverschrijdende inzet                                                                                                                            |
| 2. Doen alsof de boodschap consistent is zonder deze te valideren                                                                               | "Het is toch duidelijk wanneer sprake is van een incident en dat je mensen dan anders moet inzetten"                | Hoe op decentraal niveau moet worden omgegaan met wisselende prioriteiten en wie beslist                                                                                                                        |
| 3. 1 en 2 onbespreekbaar maken door het rationaliseren van de situatie en voorkomen van controleverlies, schaamte, conflict (negatieve emoties) | "Onze medewerkers zijn professionals die horen te weten wanneer wat van hen wordt gevraagd. Dat is toch duidelijk!" | De decentrale planners/ teamleiders 'hangen' tussen beleid en praktijk omdat de beslissingsbevoegdheid 'impliciet' blijft; daardoor zijn zij 'onprofessioneel bezig' maar niemand zegt dat want dat is gevoelig |
| 4. (Onbewust) doen alsof je bovenstaande niet doet (niet leren en reflecteren)                                                                  | "De teamleiders blijven plannen op beschikbaarheid in plaats van op werkaanbod: ze kunnen of willen het niet"       | In plaats van communicatie over een organisatiestructuurkenmerk gaat de 'discussie' over competenties en voorkeur                                                                                               |

# Werkelijkheid is paradoxaal *(Boonstra en De Caluwé, 2006)*

*Figuur 1. Paradoxen en spanningsvelden in de wereld van organiseren en veranderen*



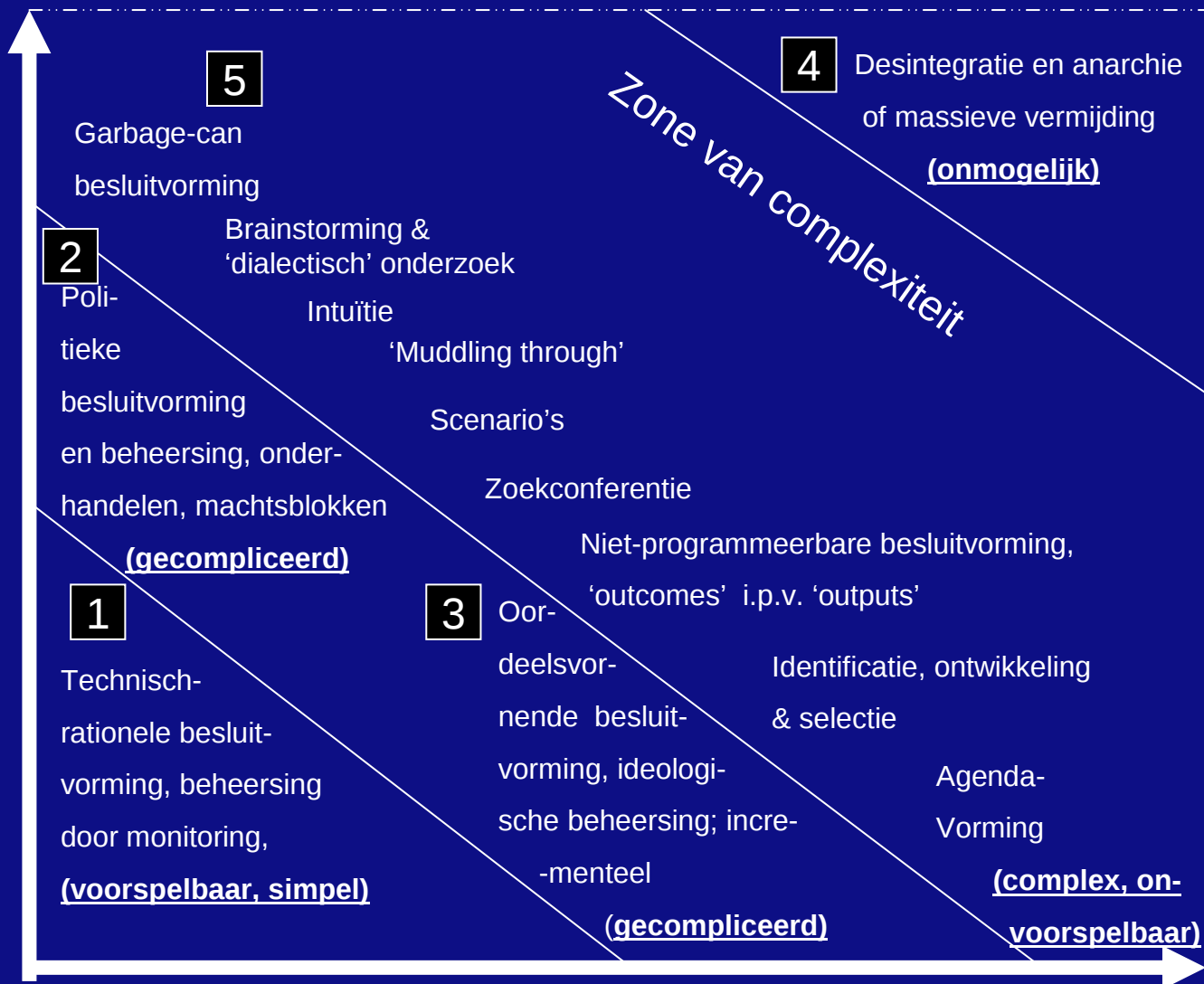
## Gevolg: onzekerheid en verschil van mening (Stacey, 1996)



# Gevolgen voor verandermanagement

Nauwelijks  
overeenstemming

Dichtbij  
overeenstemming



Veel  
zekerheid

Nauwelijks  
zekerheid



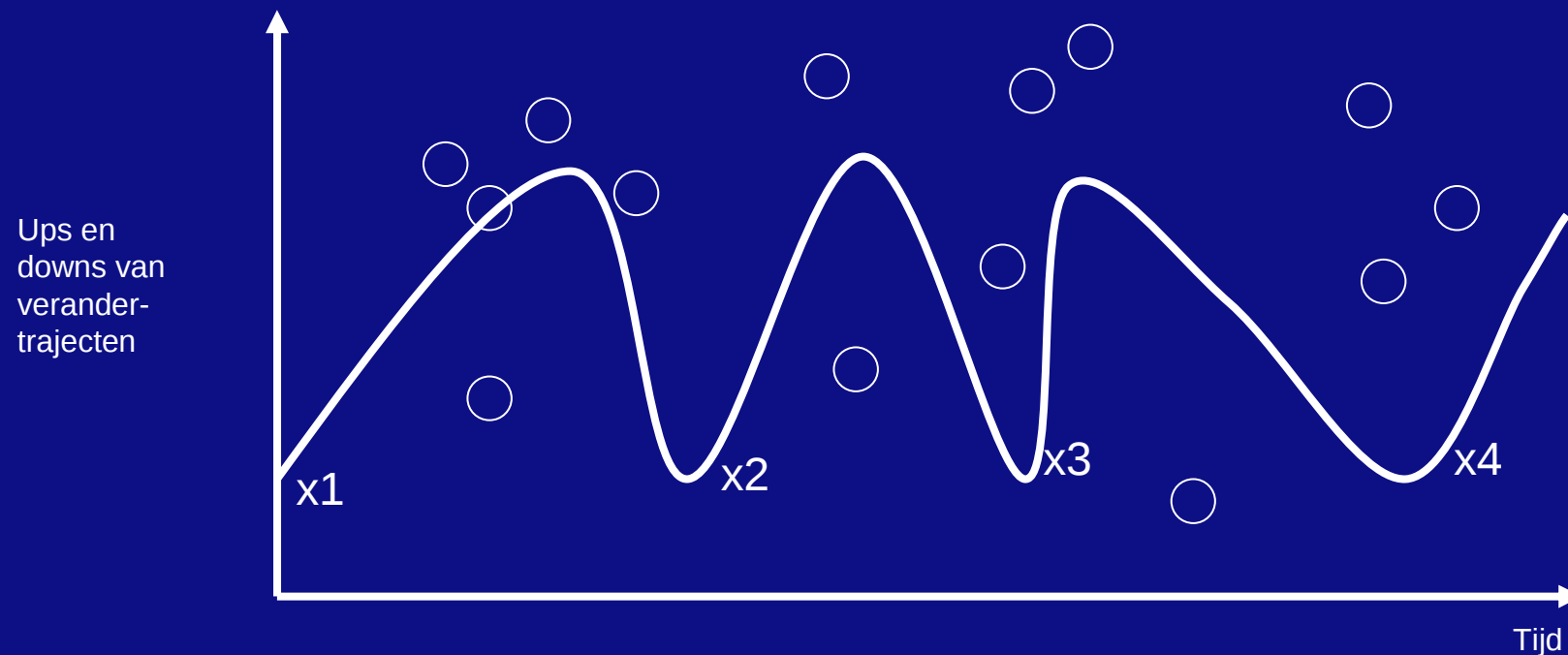
## Duurzaam verandermanagement; wat is nodig?

- Overbruggen van paradoxen
  - Openstaan voor tegenstellingen en op zoek gaan naar contrasten
  - Rationaliteit en irrationaliteit (emotie) benutten
- Leren
  - Meervoudigheid als uitgangspunt
  - Double loop en deuterio learning
  - Reflexief zijn; werkelijk zelfkritisch zijn
  - Defensiemechanismen onderkennen (immunity to change)
- In gewone taal
  - Tegenstellingen bij elkaar brengen
  - Out-of-the box denk en doen
  - Je durven laten verrassen
  - Pijn en onzekerheid bewust opzoeken

# Contouren van een veranderaanpak

- Zowel inhoudelijk als procesmatig
- 1. Inhoudelijk:
  - Structuur en gedrag op elkaar betrekken
  - Minstens zo moeilijk maken als het echt is
  - Bij kennisorganisaties zijn interdependenties en interacties veel ondoorzichtiger dan bij discrete producenten
- 2. Procesmatig:
  - Je eigen defensiemechanisme is de grote valkuil
  - Duurzaam innoveren gaat in belangrijke mate over duurzame menselijke relaties en interacties
- Doordat 1 en 2 gelijktijdig interacteren:
  - Andere piketpaaltjes dan bij een standaardtraject
  - Andere volgordes
  - Faalredenen zijn evenmin voorspelbaar

## De ervaring van de cases uit de literatuurstudie – meer ‘hindsight logic’ dan ‘logical plan’



x1 t/m x4 = itererende inhoudelijke interventies

~~~~~ = interactieve proces van op elkaar inwerkende interventies

○ = individuen die met elkaar interacteren

# Algemene informatie

- [www.tno.nl](http://www.tno.nl) > 'markten' > 'arbeid' > 'producten' > 'arbeidsproductiviteit'
- [peter.oeij@tno.nl](mailto:peter.oeij@tno.nl)