



Movares ontmoet...

Februari 2011

Movares ontmoet...

Februari 2011

Inhoudsopgave

Intro	5
Voorwoord Johan van Elzen: Medewerkers zijn het belangrijkste wat we hebben	6
Beschouwing Frank Pot: Nog een blik van buiten	8

Deel 1: Ontmoetingen

1	Movares ontmoet de provincie Noord-Holland	<i>Persoonlijke budgetten... het geld(t) voor iedereen</i>	17
2	Movares ontmoet Cofely	<i>Money makes the world go round</i>	21
3	Movares ontmoet NCSI	<i>The making of... sociale innovatie</i>	27
4	Movares ontmoet GGZ Noord-Midden Limburg	<i>To be or... or not to be?</i>	33
5	Movares ontmoet Philips	<i>Op zoek naar de nieuwe vakbond</i>	39
6	Movares ontmoet TNO	<i>Over vinken, vonken en aanspreken</i>	45
7	Movares ontmoet Sogeti	<i>Van opdrachten naar afspraken</i>	51
8	Movares ontmoet Ziggo	<i>Keuzesystemen... geen 'terug naar vroeger'-knop</i>	57
9	Movares ontmoet Politie Amsterdam	<i>Waarderend veranderen... alles wat aandacht krijgt, groeit</i>	63
10	Movares ontmoet Océ	<i>Twee visies op de ontwikkeling en begeleiding van nieuwe medewerkers</i>	69
11	Movares ontmoet KPN	<i>Flexibele huisvesting... meer dan een andere kantoorinrichting</i>	77

Deel 2: Verdiepende inzichten

1	Proeftuin flexibele huisvesting	87
2	Proeftuin KAM (Keuze Arbeidsvoorwaarden Movares)	90
3	Proeftuin anders beoordelen	92
4	Proeftuin flexibel belonen	94



Intro

Movares werkt actief aan sociale innovatie. In 2009 hebben sociale partners aan medewerkers en managers gevraagd om in werkgroepen ideeën te verzamelen voor nieuw sociaal beleid. De uitgangspunten waren: volwassen arbeidsrelaties en individueel maatwerk. Die oproep leverde een stortvloed van ideeën op. Vervolgens is in het daarop volgende jaar aan managers en (groepen) medewerkers alle ruimte gegeven om in zogeheten ‘proeftuinen’ met die ideeën te experimenteren.

Dat is volop gedaan. Er zijn elf proeftuinen van start gegaan, variërend van flexibel belonen tot waarderend onderzoeken, en van buddies voor nieuwe medewerkers tot nieuwe vormen van medezeggenschap. Elke proeftuin draagt in de praktijk bij aan het creëren van volwassen arbeidsrelaties en individueel maatwerk binnen Movares.

In dit boekje zetten we een nieuwe stap. De begeleiders van iedere proeftuin hebben een ontmoeting gehad met een medewerker van een andere organisatie die met een vergelijkbaar thema aan de gang is gegaan. Soms op een vergelijkbare manier, soms totaal anders dan bij Movares. Door deze ontmoetingen worden de ideeën over sociale innovatie versterkt, leren bedrijven van elkaars aanpak en ervaringen en doen de deelnemers inspiratie op.

Deel I beschrijft de elf ontmoetingen, opgetekend in dialogvorm. Voor deze vorm is gekozen omdat de kracht van de aanpak (en van sociale innovatie) zit in ontmoetingen en dialogen van mensen met eigen ideeën. Dat geldt binnen organisaties, maar ook over de grenzen van organisaties heen.

Deel II gaat dieper in op de positieve en negatieve effecten van vier proeftuinen, in beeld gebracht door middel van causale verbanden. Doel is om tot verdiepende inzichten te komen.

Wij wensen de lezer veel inspiratie!

Medewerkers zijn het belangrijkste wat we hebben



Sociale innovatie kent vele verschijningsvormen. In essentie komen die allemaal op hetzelfde neer: medewerkers zijn het belangrijkste wat we hebben. Zij bepalen het succes van de onderneming. Daarom stel je als werkgever alles in het werk om medewerkers optimaal te laten functioneren. Als dat lukt, zijn medewerkers gemotiveerd en betrokken, zitten ze 'lekker in hun vel'. En dan komt het met omzet en resultaat ook wel goed. De vraag is uiteraard hoe je met z'n allen zover komt.

Op de eerste plaats is het van eminent belang om medewerkers te zien als individuen. Mensen met een

eigen karakter, eigen behoeftes en specifieke kennis en kunde, die herkenning en erkenning vragen. Een manager moet medewerkers dan ook altijd als individu aanpreken. De ene medewerker vraagt een andere benadering dan de andere. Dat maakt de rol van de manager zo cruciaal. Het vereist een aantal vaardigheden om die rol ook daadwerkelijk in praktijk te brengen. Het gaat hierbij om 'de kracht van het onderscheid'.

Verder is het van het grootste belang dat zowel de manager als de medewerker zich veilig voelen. De basis voor succes is vertrouwen. Maar hoe implementeer je dat? Dat implementeer je niet, vertrouwen is een overtuiging. Je kunt echter wel het een en ander doen om dit te faciliteren. Bij Movares doen we dat door een gemeenschappelijk 'achtergrondscherf' op te stellen. Een achtergrondscherf van Movares-principes. Die beschrijven de manier waarop wij met elkaar omgaan, de *do's* en *dont's* bij Movares en de waarden en normen die voor ons het meest belangrijk zijn. Daarin onderscheidt Movares zich van elk ander bedrijf.

Met die principes heeft elke medewerker een handvat om met wie dan ook een gesprek aan te gaan. Het gemeenschappelijke achtergrondscherf geeft de medewerker houvast om – vanuit kracht en niet als ondergeschikte –

het gesprek met zijn baas aan te gaan. En het geeft de manager de kracht om zich kwetsbaar op te stellen. Op die manier kan het gesprek op basis van gelijkwaardigheid worden gevoerd. Wij noemen dat 'een volwassen arbeidsrelatie'. Het is altijd lastig voor een medewerker om zijn leidinggevende aan te spreken op zaken waarvan hij vindt dat zijn baas die niet goed doet. In een volwassen arbeidsrelatie kan dat wel, doordat de medewerker het gesprek opent met 'dit past niet in de Movares-principes'. Voor de manager dé aanleiding om een gesprek aan te gaan.

Binnen deze setting zijn afspraken en regels die voor iedereen gelden bij voorbaat verdacht. Veel te uniform. Het cultiveren van onderscheid kan echter alleen goed gaan als dat transparant en uitlegbaar gebeurt. Elke beslissing moet uitlegbaar zijn voor anderen. Het betekent niet dat die ander het ermee eens moet zijn, maar hij moet de redenering wel kunnen volgen, vanuit de kracht van het onderscheid.

Dat vraagt om openheid. In verbinding blijven met de buitenwereld, er inspiratie uithalen en er zelf iets aan toevoegen. Daarom juich ik de ontmoetingen toe die in dit boekje zijn beschreven. Wat mij betreft weer een uitingsvorm van sociale innovatie.

Johan van den Elzen
directievoorzitter Movares

Nog een blik van buiten

Movares is bezig met een indrukwekkende reeks vernieuwingsprojecten. Wat ik het meest vernieuwend vind is de opvatting over een ‘volwassen arbeidsrelatie’ die concreet in verschillende projecten wordt uitgewerkt. Daar zit een positief mensbeeld achter en aandacht voor het individu. De kracht van het onderscheid benutten en de legitimiteit niet zoeken in gelijkheid maar in de uitlegbaarheid van verschillen. Als de relatie tussen medewerker en leidinggevende meer gelijkwaardig wordt zullen andere vormen van overleg (formele medezeggenschap, collectieve onderhandelingen) kunnen veranderen. Daar hoort bij dat mensen grotere verantwoordelijkheden krijgen en dat het genereren van verbetervoorstellen van onderaf wordt gestimuleerd. De toevoeging ‘volwassen’ aan ‘arbeidsrelatie’, een term van Aukje Nauta, is een mooie typering van de filosofie. Uit onderzoek komt naar voren – het meest duidelijk uit evaluaties van het Finse programma ‘workplace innovation’ – dat de beste resultaten met sociaal innovatieve interventies voor organisatie en medewerkers worden bereikt als er sprake is van zowel inspirerend leiderschap als het betrekken van medewerkers vanaf het begin van het bedenken van interventies (Pot en Koningsveld, 2009). Aan die voorwaarde wordt bij Movares voldaan. Voor de discussie over deze projecten wil ik graag enkele kanttekeningen plaatsen en opmerkingen maken.

Aan het begrip arbeidsrelatie worden doorgaans 3 dimensies onderscheiden: de gezagsrelatie, de ruilverhouding en het psychologisch contract (Nauta et al., 2007). Het versterken en vernieuwen van het psychologisch contract krijgt in de projecten veel nadruk: verduidelijken van de verwachtingen die leidinggevend en medewerkers van elkaar kunnen hebben, wederkerigheid, loyaliteit, pro-sociaal gedrag, vertrouwen. In plaats van: medewerkers stellen hun arbeidskracht beschikbaar en voeren opdrachten uit. De ruilverhouding krijgt ook aandacht. Er kan een keuze worden gemaakt uit verschillende arbeidsvoorwaarden, een deel van de beloning wordt afhankelijk van individuele prestaties en medewerkers kunnen financieel participeren in het bedrijf. Op het snijvlak van psychologisch contract en ruilverhouding laten zich ontwikkelafspraken plaatsen: in ruil voor de bereidheid van de medewerker tot een brede inzetbaarheid biedt de onderneming ontwikkelmogelijkheden, die verder strekken dan functiegebonden trainingen. Binnen de arbeidsrelatie is dit het meest vernieuwend. Movares is ermee begonnen, maar het competentiewoordenboek met twintig competenties op vijf niveaus lijkt daarvoor een belemmerend en achterhaald instrument. Wat de gezagsrelatie betreft worden verantwoordelijkheden laag in de organisatie gelegd, worden nieuwe ideeën geapprecieerd en is het ideaalbeeld ‘gelijkwaardigheid’. Dat is

uiteraard een verbetering ten opzichte van een ouderwetse hiërarchische relatie. Mijn indruk is echter dat hier het positieve mensbeeld het zicht belemmert op de structurele verhoudingen die binnen een onderneming (blijven) bestaan. De gezagsrelatie tussen leidinggevende en medewerker is mijns inziens nooit gelijkwaardig omdat het arbeidscontract met de medewerker of de 'overeenkomst van opdracht' met de zelfstandige professional juridisch en sociologisch een afhankelijkheidsrelatie is die niet kan worden opgeheven door goede bedoelingen. Daarbij spelen – als het erop aankomt, bijvoorbeeld in tijden van economische recessie – verschillende belangen een rol: kosten, continuïteit en winst tegenover werkgelegenheid en inkomen. Doen of dat niet bestaat geeft slechts schijnbaar een volwassen arbeidsrelatie, die verkeerde verwachtingen wekt en tot teleurstellingen leidt.

De structurele aanwezigheid van die afhankelijkheidsrelatie is ook van betekenis voor de discussie over de rol van de OR, het al dan niet volgen van de WOR en de betekenis van collectieve onderhandelingen en de rol van de vakbonden. Movares zoekt additionele rollen van OR en vakbonden en gedeeltelijk nieuwe processen. Dat is moedig en uitdagend. Maar ik ben blij dat men niet het voorbeeld van de GGZ Noord- en Midden-Limburg volgt, waar het werk van de OR wordt vervangen door een regieteam en projectteams. Natuurlijk is het positief dat in dat model meer mensen worden betrokken bij zaken

die in de organisatie spelen. Maar er is het gevaar dat men het onderscheid tussen medezeggenschap en gebruikersparticipatie uit het oog verliest. Bij gebruikersparticipatie gaat het om de efficiency en de effectiviteit van (delen van) de organisatie, om vernieuwingen die het resultaat van de onderneming ten goede komen. Maar wat te doen als die ertoe leiden dat hetzelfde werk met minder mensen gedaan kan worden of als er voor een deel minder interessante functies ontstaan of als de werkdruk daardoor toeneemt? Dan is een OR met wettelijke bevoegdheden nuttig, omdat die juist over dat soort zaken advies- of instemmingsrecht heeft en kan zorgen voor een machtsevenwicht. Iets vergelijkbaars geldt voor de aard van de collectieve onderhandelingen en de rol van de vakbonden. Natuurlijk heeft de cao als instrument beperkingen, is het regelen van details niet altijd meer nodig en is sociale innovatie vanwege het proceskarakter moeilijk in een cao vast te leggen (Pot et al., 2008). Het formuleren van een sociaal contract of een ontwikkelcontract is een sterke verbetering, respectievelijk goede aanvulling. Maar het principe van het collectief maken van individuele belangen is allerminst achterhaald en een belangrijk onderdeel van ons type democratie. Vakbonden kunnen ook individuele belangen in dat kader beter behartigen omdat ze niet afhankelijk zijn van de betreffende organisatie en professionele onderhandelaars en dienstverleners in dienst hebben. Bovendien kijken vakbonden breder dan de betreffende organisatie en sector, vanuit een meer algemeen werk-

nemersbelang en een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een toepasselijk voorbeeld is dat sociale innovatie vooral door de sociale partners van de grond is gebracht (Bruin et al., 2004; SER, 2006) en zij ook in het bestuur van het NCSI zitten.

Een volgende opmerking betreft het leggen van verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Mij is uit de voorliggende verslagen niet duidelijk wat dat precies inhoudt bij Movares en ontmoetingspartners. Het lijkt erop dat het gaat om autonomie in het werk, de vrijheid om het werk naar eigen inzicht uit te voeren (werkvolgorde, werkwijze, werktempo). Dat is belangrijk. Mensen die autonomie in hun werk hebben lopen een kleiner risico op werkstress, ook als de kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen hoog zijn. Bovendien stelt autonomie in staat om te leren het werk steeds beter te doen. We noemen dat interne regelmogelijkheden (Sitter, 1981) die 'single loop learning' mogelijk maken. Er kunnen echter ook externe regelmogelijkheden worden onderscheiden, meepraten over hoe het werk wordt georganiseerd en verdeeld, meepraten over 'targets'. Dat maakt 'double loop learning' mogelijk, leren hoe het hele arbeidsproces en de werkbelasting geoptimaliseerd kunnen worden. Uit mondelinge toelichting weet ik dat bij Movares ook externe regelmogelijkheden zijn ontworpen. Interne en externe regelmogelijkheden samen worden wel 'directe participatie' genoemd om het te onderscheiden van medezeggenschap. Het gaat dan niet

Sociale innovatie is geen receptenboek dat je maar hoeft uit te voeren om resultaat te behalen

om een soort ideeënbus, maar om werkoverleg waarin die zaken structureel aan de orde komen en waarin wordt teruggekoppeld wat er met de besproken voorstellen is gebeurd. Het kunnen ook de projectgroepen van GGZ Noord- en Midden-Limburg zijn of een OR die naast de belangenbehartigingstaak meedenkt over de strategie. Het valt op dat in de ontmoetingsverslagen niet expliciet aandacht wordt geschonken aan de resultaten van de directe participatie op het vlak van het verbeteren van de werkorganisatie, behalve dan in die zin dat gesproken wordt van "door heggen tussen afdelingen heen kijken (buddy-systeem)", "grenzen tussen de verschillende groepen doorbreken (ICT)" en "meer afstemming tussen collega's van verschillende disciplines (flexibele huisvesting)".

De leermogelijkheden die samenhangen met interne en externe regelmogelijkheden zijn ook van belang voor het lerend vermogen van de organisatie of - zoals we tegenwoordig zeggen - het innovatief vermogen van de organisatie. We weten dat innovatief werkgedrag vooral samenhangt met een innovatief klimaat en ook met regelmogelijkheden (Pot et al., 2009). Bij de vernieuwingsprojecten van Movares blijft dit nogal impliciet. Toch zal ook Movares voortdurend de eigen producten en

diensten willen vernieuwen, mede om waar te maken dat de eigen mensen voor klanten een grotere meerwaarde leveren dan de concurrenten waardoor ze duurder zijn. Uit de verslagen wordt niet duidelijk hoe dat proces wordt georganiseerd. In het interne onderzoek van juni 2010 ervaaarde nog maar 15% van de medewerkers een innovatief klimaat. Dat zal inmiddels wel meer zijn, maar behoeft wellicht toch ook een meer expliciete aanpak.

Sociale innovatie is geen receptenboek dat je maar hoeft uit te voeren om resultaat te behalen. Het is eerder zo dat de meeste successen worden behaald door stakeholders (managers, medewerkers, sociale partners) die goed kunnen omgaan met dilemma's. Movares heeft er enkele onderkend zoals inspirerend leiderschap versus innovatie van onderaf, flexibel belonen versus teamsfeer, prestaties belonen, maar wel vergelijkenderwijs (budget neutraal), keuzen arbeidsvoorwaarden versus afname overleg over de gevolgen van keuzes, dagen verkopen terwijl ze nodig zijn om te herstellen. Ook bij 'persoonlijke budgetten' vormt mijns inziens het bestaan van dilemma's een deel van de verklaring voor het feit dat het benutten daarvan moeizaam van de grond komt. Sommige mensen willen continuïteit en zekerheid in plaats van verandering en onzekerheid. Ook bij andere bedrijven die persoonlijke budgetten hebben, zoals ING en NXP, is te zien dat medewerkers aarzelen om er gebruik van te maken. Ze willen hun baas niet laten merken dat ze interesse zouden hebben voor scholing die breder is dan de eigen

functie omdat ze denken er dan bij de volgende reorganisatie als eerste uit te vliegen. Overigens vinden veel leidinggevendenden het maar lastig als mensen weg zijn voor brede scholing. Die vrees is er natuurlijk ook in de beoordelings- en ontwikkelgesprekken. Hoever wil je je bloot geven? Hoe veilig is dat? Ik heb de introductie van dit soort gesprekken bij TNO meegemaakt en geleerd dat zowel medewerkers als leidinggevendenden uitvoerig getraind moeten worden om dit goed te laten verlopen. Die dilemma's zullen in een volwassen arbeidsrelatie wel beter besproken en aangepakt kunnen worden, maar ze verdwijnen niet.

Het is duidelijk dat door de vernieuwingsprojecten de betrokkenheid van de medewerkers van Movares is toegenomen en waarschijnlijk nog zal toenemen, al verschilt de mate per afdeling. Dat is belangrijk, want hoe goed een prijs als beste werkgever op basis van mede-





werkerstevredenheid ook is voor het imago, alleen betrokkenheid heeft een relatie met kwaliteit en productiviteit. Mensen kunnen heel tevreden zijn met leuk werk en collega's zonder dat ze veel presteren. Die betrokkenheid is natuurlijk positief voor de organisatie en voor de mensen zelf. De effecten op de resultaten van Movares moeten nog blijken, maar we mogen verwachten dat die er zullen komen. Wat worden de medewerkers wijzer van de vernieuwingsprojecten behalve een grotere betrokkenheid? Is er een grotere kwaliteit van de arbeid in het verschiet? Dat is toch wat in bijna elke definitie van sociale innovatie ligt besloten. Kwaliteit van de arbeidsinhoud gaat dan over zaken als meer regelmogelijkheden, minder stressrisico's in de werkorganisatie, autonome teams, betere balans werk – privé.

Kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden gaat over de hoogte van de beloning en de keuzemogelijkheden. Kwaliteit van de arbeidsverhoudingen gaat over de arbeidsrelatie, de medezeggenschap en de collectieve onderhandelingen. Kwaliteit van de arbeidsomstandigheden gaat over inrichting en veiligheid van werkruimten (op het werk en thuis en bij klanten). Het zou goed voor de motivatie van de medewerkers zijn om in een verdiepingsproject ook nog eens de kwaliteit van de arbeid door te lichten.

Als aanduiding van sociale innovatie gebruik ik graag de volgende definitie, die de kern weergeeft van vele verschillende definities die bestaan: Sociale innovatie is het ontwikkelen en implementeren van samenhangende interventies op de verandergebieden arbeidsorganisatie, besturingsstructuur en personeelsinzet om het functioneren van mensen in organisaties te verbeteren met als beoogd doel zowel betere organisatieprestaties als een betere kwaliteit van de arbeid. Het gaat dus om interventies die 3 verandergebieden tegelijk raken en die de intentie hebben bij te dragen aan het realiseren van beide doelen tegelijk.

Kijken we nu vanuit dit perspectief naar de verslagen van de ontmoetingen en de verdiepingsprojecten van Movares zoals die in deze publicatie zijn beschreven, dan kan worden geconstateerd dat de projecten vooral gaan over personeelsinzet en een beetje over de besturingsstructuur (verantwoordelijkheden laag in de organisatie)

en de arbeidsorganisatie (regelmogelijkheden). Mijn advies zou zijn om besturingsstructuur, arbeidsorganisatie en innovatief klimaat sterker te belichten. In de verslagen wordt verschillende keren gesproken van vernieuwingen in het sociaal beleid en dat zou de indruk kunnen wekken van een eenzijdige HR-aanpak, hoe belangrijk die op zichzelf ook is. De afzonderlijke projecten zijn weliswaar nieuw voor Movares en in die zin een innovatie, maar ze zijn niet op zichzelf nieuw. Alles bestaat al in vele organisaties, soms al vele jaren. Een enkele keer gaat een project zelfs minder ver: ondanks het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is er nog steeds voor iedereen een werkplek op kantoor. Dat neemt niet weg dat er bij Movares sprake is van een indrukwekkende inhaalslag op de onderscheiden beleidsaspecten. Het proces als geheel is trendsettend, vooral door de achterliggende filosofie, omdat er zoveel projecten tegelijk lopen en omdat de arbeidsrelatie in alle projecten aan de orde komt.

Frank Pot

Hoogleraar sociale innovatie, Institute for Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen

Referenties

Bruin, G. de, M. Donners, B. Vermeulen en F. Peltzer (2004) *Aan de slag met slimmer werken*. Haarlem, Houten, Culemborg, Utrecht : AWWN, CNV Bedrijvenbond, De Unie, FNV Bondgenoten

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

Pot, F., M. Xavier en F. Peltzer (2008) Sociale innovatie en de rol van sociale partners, In: Dhondt, S. en F. Vaas (red.) *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*. Den Haag : Lemma: 19-38

Pot, F., Kraan, K & Bossche, S. van den (2009). De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 25 (1): 44-62.

Pot, F.D. en E.A.P. Koningsveld (2009) Quality of working life and organizational performance. Two sides of the same coin? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 35 (6): 421-428

SER (2006) *Welvaartsgroei voor en door iedereen. Thema sociale innovatie*. Den Haag: SER

Sitter, L.U. de (1981) *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer



Deel 1

Ontmoetingen



Persoonlijke budgetten... het geld(t) voor iedereen

De eerste ontmoeting. Aan tafel Ronald Mantel, strategisch HR-adviseur van de provincie Noord-Holland en Bart van Leeuwen, manager van de groep Lichte Constructies bij de divisie Infra van Movares en begeleider van de proeftuin persoonlijke budgetten. Verslag van een gesprek over de doelstellingen en de reikwijdte van persoonlijke budgetten: een goed middel, maar nooit het doel.

Van Leeuwen: “Het onderwerp sociale innovatie daagde mij uit om te kijken naar de ontwikkeling van mensen. Ik ontdekte een patroon. Tot ongeveer hun 50e werken mensen hard, energiek en gemotiveerd, daarna lijkt er een soort knik te ontstaan, die soms gepaard gaat met een burn-out. Het perspectief op werken is daarna echt anders. Mensen moeten de slag maken van hard naar handig werken. Dat bracht mij op het idee voor een experiment met persoonlijke budgetten.”

Mantel: “Bij ons kwam de aanleiding vanuit een andere hoek. In 2007 hebben wij de ambitie geformuleerd om tot de beste 25 werkgevers in de non-profit sector te behoren. Wij bouwen strategisch aan een vitale organisatie. De persoonlijke budgetten zijn voortgekomen uit afspraken die wij met de bonden hebben gemaakt. Centraal staat het stimuleren van de verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun eigen inzetbaarheid en vitaliteit. Op het ‘digitale ontwikkelplein’

kunnen medewerkers terecht voor allerlei tests en informatie, die hen inzicht geven in hun eigen ontwikkelwensen en kansen. De persoonlijke budgetten staan bij ons naast de normale opleidingsbudgetten. De leidinggevende hoeft een verzoek niet te accorderen. In de praktijk krijgen we echter nog steeds verzoeken die al keurig zijn ingevuld door en met de manager. Soms denk ik wel eens dat we te lief zijn voor elkaar.”

Van Leeuwen: “Onze proeftuin is opgezet zonder kaders. Het uitgangspunt is dat medewerkers 800 euro en 24 uur ter beschikking krijgen. Omdat het om sociale innovatie gaat, willen we niet alles in regels en procedures vastleggen, maar ruimte bieden aan het gesprek. De stelregel is dat het beter is achteraf om vergiffenis te vragen dan vooraf om toestemming. Voor mij was het belangrijk om te erkennen dat voor een aantal medewerkers een doorontwikkeling in het vak niet de manier is om vitaal te blijven. De vraag is wat ik als

Mensen moeten de slag maken van hard naar handig werken

werkgever dan toch kan doen om te bevorderen dat medewerkers met plezier en passie naar het werk komen. Dat ligt heel divers. Een van onze medewerkers beleeft bijvoorbeeld veel plezier aan het coachen bij voetbal. Hij wilde het persoonlijke budget inzetten om een cursus bij de KNVB te volgen. We hebben toen geen discussies gevoerd over de relevantie van deze cursus voor zijn toekomstige beroepsuitoefening. In een gesprek kwamen wij tot de overtuiging dat de cursus invulling geeft aan zijn passie en dus aan zijn weerbaarheid; ook op het werk. En wat is er mooier dan op een verjaardagspartij vertellen dat je werkgever zelfs je scheidsrechterscursus betaalt?”

Mantel: “Hier zie ik wel een verschil met de provincie. Medewerkers kunnen bij ons in principe kiezen uit de aangeboden mogelijkheden. Op het ontwikkelplein treffen ze ideeën en mogelijke opleidingen aan. Als ze iets anders willen, kan dat ook, maar dan wordt dit verzoek neergelegd bij een toetsingscommissie. Deze bepaalt uiteindelijk of er toestemming wordt gegeven. Op dit moment is de commissie nog aan het uitpluizen welke criteria hiervoor gehanteerd dienen te worden. Een cursus voor badmintoncoach is onlangs afgewezen vanwege de te geringe relevantie voor de arbeidsmarkt. Maar je kunt het natuurlijk ook vanuit de ‘passie’-kant benaderen. Het

is mooi om te zien dat medewerkers nu zelf gaan onderhandelen over hun eigen ontwikkeling. Iemand die een MBA-opleiding wilde volgen, deed zijn leidinggevende een voorstel om een combinatie te maken tussen het afdelingsbudget en het persoonlijke budget, zodat hij op een slimme manier deze opleiding kon financieren.”

Van Leeuwen: “Dat is het uiteindelijke doel: een echt gesprek tussen leidinggevende en medewerker over toekomstige inzetbaarheid. Ik vraag me soms wel af hoe we ook lager opgeleiden en *hard core*-technici met deze boodschap en uitnodiging kunnen bereiken. In de praktijk blijkt dat er pas vanaf een bepaald functieniveau de behoefte bestaat en de capaciteit aanwezig is om op jezelf te reflecteren; onder dat niveau kom ik dat weinig tegen. De mogelijkheid bieden, betekent nog niet automatisch dat de motivatie er is. En als er interesse is, dan gaat die in eerste instantie uit naar technische cursussen. Het is prachtig dat mensen enthousiast zijn over hun vak en zich daarin verder willen verdiepen, het is echter niet altijd de beste manier om de slag te maken van harder naar slimmer werken. Maar goed, het is een proces met een lange adem. Het heeft een bepaalde incubatietijd nodig. Dat vraagt een cultuurverandering. We vragen nogal wat van leidinggevend en medewerkers.”

Mantel: "Dat verschil tussen functieniveaus herken ik. Toch valt met goede communicatie en bewustwording veel te bereiken. Wij voeren campagnes, onder meer met posters, om medewerkers ervan bewust te maken dat zij zelf de architect zijn van hun loopbaan. Soms zijn medewerkers ook verrassend creatief. Wij hebben bij de provincie bijvoorbeeld muskusrattenbestrijders in dienst. Naast hun werk voor de provincie kunnen particulieren of bedrijven hen vaak ook inhuren om ongedierte te bestrijden. Een aantal muskusratbestrijders heeft het persoonlijk budget gebruikt om cursussen te volgen om ook het bestrijden van bijen in hun 'pakket' op te kunnen nemen. Een moderne combi waarbij werknemerschap en eigen ondernemerschap worden gekoppeld."

Van Leeuwen: "Het is van belang dat we loskomen van de geijkte loopbaanpaden. Voor veel mensen is het niet reëel om grote, nieuwe carrièrestappen te maken. Het is dan belangrijk om te zoeken naar interesses en ontwikkelmogelijkheden die meer in de breedte liggen. Binnen het werk, maar zeker ook in het domein van de persoonlijke interesses. Dit vraagt overigens ook veel van de managers. Ook zij denken vaak nog in termen van technische of functionele inzetbaarheid. Leidinggevende en medewerkers hebben nog een wereld met elkaar te winnen."



Je kunt het natuurlijk ook vanuit de 'passie'-kant benaderen. Het is mooi om te zien dat medewerkers nu zelf gaan onderhandelen over hun eigen ontwikkeling

Gelijke doelstelling, andere aanpak

Zowel bij de provincie als bij Movares staan de vitaliteit en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers centraal. De aanpak van beide organisaties is zeer verschillend. Bij de provincie komt het initiatief vooral van het overleg met bonden op decentraal niveau; de HRM-afdeling vertaalt deze ambitie naar de organisatie. Die ambitie wordt met een campagne, website en posters, onder ieders aandacht gebracht. Daar is veel in geïnvesteerd. Bij Movares is de proeftuin ontstaan binnen de afdeling van de betreffende manager zelf. In de praktijk moet blijken of deze proeftuin tot een olievlekwerking leidt. Dit vertaalt zich ook in de aanpak: bij Movares gebeurt het alleen door middel van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. Het verschil in aanpak zit ook in de vormgeving. Bij Movares zijn er bijna geen regels en afspraken over de invulling van het experiment. Bij de provincie zijn deze kaders veel meer geïnstitutionaliseerd. Zo is er een onafhankelijke toetsingscommissie die beoordeelt of de besteding van het persoonlijke budget in lijn is met de uitgangspunten.



Money makes the world go round

De tweede ontmoeting. Aan tafel Hein Bosch, compensation & benefit manager bij Cofely en Jan ten Bolscher, manager van de groep Projectmanagement bij de divisie Rail van Movares en begeleider van de proeftuin flexibel belonen. Centraal staan vraagstukken rondom beloning, zoals: wie moet wie beoordelen, wat willen we precies beoordelen en hoe sterk moeten prikkels zijn? Er blijken veel verschillen, maar één ding staat vast: als mensen het beloningssysteem niet begrijpen of onderschrijven, is elk beloningsexperiment tot mislukken gedoemd.

Ten Bolscher: “Het ontwerpen van de proeftuin was al een proeftuin op zichzelf. We zaten met twaalf projectmanagers om tafel. De meningen liepen sterk uiteen. De een vond flexibel belonen flauwekul; een ander vond dat we het werk zo al goed deden. Anderen vonden het een leuk idee, maar dan moest het wel echt ergens over gaan. Uiteindelijk doen acht van de twaalf projectmanagers mee aan het experiment. Deelname is op basis van vrijwilligheid. Uitgangspunt is dat het niet gaat om zaken die tot de core-business van het beroep horen. Professionals moeten op hun core-business immers niet uitgedaagd hoeven te worden. We willen juist die dingen oppakken waar te weinig tijd voor is of waar we niet aan toekomen. Uiteindelijk hebben we zeven variabele doelstellingen benoemd. Iedereen die meedoet, legt twee

adv-dagen in. Als iemand goed scoort, krijgt hij 700 euro. Als hij niet goed scoort, is hij die adv-dagen kwijt. Sommigen wilden eerst nog een tijd oefenen met monopolygeld, maar daar was ik op tegen. Het moet wel ergens over gaan.”

Bosch: “Live-experimenten zijn inderdaad zeer leerzaam. Voorwaarde is wel dat de stakeholders in de omgeving aangesloten zijn en dat er geen andere bedreigingen zijn. Het experiment staat of valt met de mensen die het doen, met het enthousiasme en het commitment dat ze aan elkaar geven. Als dat er niet is, krijg je wegglopedrag en gaat iedereen over tot de orde van de dag. Daarnaast moet het beloningssysteem er echt toe doen. Helaas heb je de statistieken tegen. Dergelijke experimenten mislukken vaker dan dat ze slagen. Als het wel goed gaat, dan zijn er drie belangrijke succesfactoren: energie, verbinding en duidelijkheid. Je moet scherp voor

Als straks iedereen de bonus krijgt, is de proeftuin mislukt

ogen houden wat je wilt bereiken. Waar moet het systeem een bijdrage aan leveren? En het is ook van belang dat je nu al een goed beeld hebt van de afhechting en het mogelijk vervolg van de pilot.”

Ten Bolscher: “Je benadrukt sterk de heldere communicatie en de vaste ankerpunten waaraan de proeftuin moet voldoen. Het nieuwe voor ons is juist dat we dit vrij en open laten. We zijn bij Movares gewend om vrij technisch via vaste processen te werken. In deze proeftuin geven we de bal een klein trapje en kijken waar we uitkomen.”

Bosch: “De technische inrichting van de proeftuin en de doelstelling dienen wel helder te zijn. Anders ontstaat er miscommunicatie en afhaakgedrag. Flexibel belonen is slechts het voertuig. Andere vehikels zijn bijvoorbeeld het programma Investors in People of ISO. We hebben het over verandertrajecten en daarbij is er een gezamenlijke uitdaging. Het vehikel brengt je verder, maar verklaar het vehikel zelf niet heilig. Pak de goede elementen eruit. Pak het enthousiasme op en daag mensen uit om tot een volgende stap te komen. Maak de stappen klein, vier successen en zet de volgende stap. Kom steeds terug op de waarde erachter en leg het niet te zeer vast in richtlijnen en systemen. Als het systeem je in de weg zit, moet je het snel kunnen veranderen. Je hebt natuurlijk wel kaders nodig, maar vooral ook de wil om samen nieuwe wegen te bewandelen.”

Ten Bolscher: “Ik vind het interessant dat jij je verhaal begint bij de mens en niet bij de omgeving. Movares komt voort uit de oude NS-cultuur, daarin is dat niet vanzelfsprekend. Ik dacht aanvankelijk vooral aan het binnenhalen van een bonus-/maluscultuur. Dat zien wij veel in onze omgeving, maar we hebben het nooit doorvertaald naar Movares. Door in gesprek te gaan met de projectmanagers zijn we in mijn ogen tot bijzondere afspraken gekomen. Zo hebben we groepsdoelen bepaald waar iedereen individueel op wordt beoordeeld. We hadden ook kunnen kiezen voor individuele doelen, maar daar was nog geen draagvlak voor. Dat lag vrij principieel. Wat mij een beetje tegenviel, was dat men er uiteindelijk voor koos om door mij – hun leidinggevende – te worden beoordeeld. Ik had het juist aardig gevonden als de groep ook zichzelf had beoordeeld.”

Bosch: “Het komt inderdaad niet vaak voor dat bij groepsdoelen individueel wordt beoordeeld of andersom. Maar als men er bewust voor kiest, is het prima. Je moet wel elkaar blijven aanspreken. Je moet ook terug durven gaan naar bepaalde afspraken. Die moet je ook benoemen; anders gaat iedereen achterover hangen. Weten jullie bijvoorbeeld wanneer de proeftuin als geslaagd kan worden beschouwd? Kan het proces het aan dat mensen straks twee adv-dagen moeten inleveren?”

Ten Bolscher: “Als straks iedereen de bonus krijgt, is de proeftuin mislukt. Ik denk dat de deelnemers dat ook niet zouden pikken.”

Bosch: “Waarom zou niet iedereen een bonus kunnen verdienen? Het kan toch best zo zijn dat mensen ander gedrag zijn gaan vertonen?”

Ten Bolscher: “Je moet uiteindelijk toch de mensen met elkaar vergelijken? De een doet het beter bij het realiseren van de doelstellingen dan de ander.”

Bosch: “Heb je dat wel verteld, dat het vergelijkenderwijs wordt gedaan?”

Ten Bolscher: “Niet zo expliciet, maar ik denk wel dat het in de verwachtingen van de mensen zit. Als ieder-

een zijn bonus haalt, weet ik niet wat ik daarmee aan zou moeten. Dan kunnen we ook het salaris verhogen, de doelen wat hoger stellen en een deel van het salaris variabel maken.”

Bosch: “Salaris is voor deze professionals geen issue. Het is geen prikkel meer om dingen wel of niet te kunnen kopen. Het enige wat prikkelt, zijn de onderlinge verhoudingen. In de eerste plaats intern. Iedereen zegt dat je goed bent, dus wil je niet minder verdienen dan een ander. Op de tweede plaats extern, hoe vergaat het je vakgenoten bij andere bedrijven. De uitdaging ligt echter vooral bij de inhoud van het werk.”

Ten Bolscher: “Als het gaat over de doelstellingen, merk ik de positieve resultaten nu al. De proeftuin gaat over meer dan alleen het beloningssysteem. Ik merk nu



De tucht van de markt dringt nog niet door tot de individuele arbeidsrelaties, maar de wereld is niet meer dezelfde als tien, vijftien jaar geleden. Veel organisaties moeten veranderen en dat moet ook doorklinken in de arbeidsrelaties. Daar waar mensen spanning ervaren, is de aarde vruchtbaar



al meer openheid. In vergelijking met de startfase van het project merk ik dat mensen proactiever informatie en inzicht geven. Ik hoef minder vaak om zaken te vragen. Je merkt ook dat klanten positief reageren. Dat helpt ook.”

Bosch: “Er is nog een wereld te winnen met anders belonen. We denken nog te routinematig. De dynamiek is niet groot genoeg. De tucht van de markt dringt nog niet door tot de individuele arbeidsrelaties, maar de wereld is niet meer dezelfde als tien, vijftien jaar geleden. Veel organisaties moeten veranderen en dat moet ook doorklinken in de arbeidsrelaties. Daar waar mensen spanning ervaren, is de aarde vruchtbaar. Er zijn natuurlijk ook nadelen: onrust en ongelijkheid, maar daar waar het kan, moeten we die spanning organiseren. Laten we beginnen bij de automatische periodieken. Dat systeem vind ik kolder. Niemand kan mij uitleggen wat een medewerker op de postkamer tussen zijn zesde en zevende dienstjaar nog leert.”

“Onze cao, die voor de metaal en de technische bedrijfstakken, is misschien nog wel dikker dan die van de NS. Het overgrote deel van onze medewerkers heeft geen flexibele beloning. Voor het senior management kent Cofely een variabele beloning, die varieert tussen de 15 en 35 procent. Die beloning is voor 60 procent afhankelijk van algemene financiële cijfers. Deze zijn niet individueel beïnvloedbaar en verschillen ook niet tussen de verschillende onderdelen. We willen vooral dat de beloning mee-ademt met de conjunctuur waarin het bedrijf verkeert. De overige 40 procent wordt ingevuld met individuele afspraken tussen werkgever en werknemer.”

“Het echt sturen op gedrag van mensen kan in de praktijk nog veel beter. Te vaak wordt gewoon de maximale score toegekend binnen het beoordelingssysteem. Je moet de uitkomst voor belonen juist spannend durven houden. In onze branche, de installatietechniek, ligt het investeren in medewerkers en het voeren van gesprekken met medewerkers heel moeilijk. Daarin zijn nog vele stappen te zetten, maar dat besef leeft nog niet op het hoogste niveau. De combinatie van goede gesprekken en een passend beloningssysteem kan de organisatie juist focus geven. Bij een heldere focus kunnen mensen die dat niet zien zitten, ervoor kiezen om de organisatie te verlaten. Geen keuze maken en iedereen binnenhouden, is een slechte keuze. Een collectieve focus kan tot energie leiden. Het beloningssysteem moet aansluiten bij dat wat je wilt bereiken. Als dat duidelijk is, stappen mensen aan boord.

Als dat onduidelijk is en niet wordt gedeeld door het management, dan bloedt het effect van flexibel belonen dood.”

Ten Bolscher: “Het flexibele deel van de beloning is voor jullie senior management nogal groot. Het zal moeilijk zijn zo'n systeem in één keer in te voeren. Hoewel voor projectmanagers de beloning niet de belangrijkste drijfveer is, is het toch ingrijpend om een deel van hun beloning in één keer flexibel te maken.”

Bosch: “Je moet zoiets ook niet met grote schokken doen. Je kunt een flexibel model laten groeien, bijvoorbeeld door toekomstige cao-stijgingen mee te nemen in het flexibele systeem. Zo zoek je de flexibiliteit binnen de toekomstige groei van het beloningsgebouw.”



The making of... sociale innovatie

De derde ontmoeting. Ad van Beek, directeur HRM bij Movares en in gesprek met Ton de Korte, directeur van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. Het NCSI is een samenwerkingsverband tussen sociale partners en de wetenschap, met als belangrijkste doelstelling het aanjagen van sociale innovatie. Deze ontmoeting gaat niet over een specifieke proeftuin. De kernvraag in het gesprek is: hoe kan sociale innovatie binnen organisaties ontkiemen?

Van Beek: “Sociale innovatie ontstaat als mensen elkaar vinden, samen een sterke overtuiging delen en daar enthousiast over worden. We hebben bij Movares ons vizier gericht op een aantal kernwaarden voor de lange termijn. Volwassen arbeidsrelaties en maatwerk zijn hierbij de hoekstenen. Na sessies met OR en bonden hebben we vanuit de organisatie ideeën over sociale innovatie naar boven laten komen. Vervolgens hebben we een supportgroep opgericht met daarin de bonden, de directie, HRM en de OR. Deze supportgroep ondersteunt de proeftuinen in de organisatie.”

De Korte: “Ik onderschrijf wat je zegt over overtuiging. We hebben bij het NCSI 400 cases beschreven van sociale innovatie bij organisaties. Bij 80 procent van de successen is dit succes te verklaren uit het leiderschap en de manier waarop leiders erin slagen de boodschap over te brengen naar de rest van de organisatie”.

Van Beek: “Dat is interessant. Dat raakt een paradox in onze organisatie. Hoe overtuigd en overtuigend we als management ook willen zijn, het staat soms op gespannen voet met onze ambitie om de vernieuwing juist vanuit de organisatie zelf te laten opborrelen. Als Johan, onze directievoorzitter, te dominant leiderschap vertoont, gaan mensen zich zo gedragen omdat hij het zegt. Daarmee haal je de kracht uit de organisatie. Tegelijkertijd is het ook zo dat mensen geen ruimte ervaren als je ze geen richting geeft.”

De Korte: “Je noemt het een paradox: sturen of ruimte geven. Maar dat is inderdaad een schijnbare tegenstelling. De kunst is om zowel het ruimte geven als het sturen te optimaliseren. De kern van sociale innovatie is dat je de paradoxen los laat en gaat denken in termen van en-en. Dat geeft nieuwe mogelijkheden. De vraag voor jullie is: hoe kun je de maximale overtuiging van de top combineren met de optimale input vanuit de orga-

nisatie? Veel bedrijven komen niet aan deze vragen toe. Het is in de praktijk moeilijk om bedrijven echt in beweging te krijgen op het onderwerp sociale innovatie.”

Van Beek: “Waar ligt dat aan?”

De Korte: “Goede bedoelingen worden vaak ingehaald door de actualiteit. Door de crisis schieten veel bedrijven in de reflex van kostenbesparing en de kaaschaafmethode. Er is daarnaast veel koudwatervrees bij bedrijven om beter samen te werken. Men is terughoudend om andere bedrijven in de keuken te laten kijken of externe begeleiding toe te laten bij dergelijke belangrijke, en soms preciaire processen.”

Van Beek: “Ik herken de huiver om samen te werken met andere bedrijven. Het valt vaak tegen wat er in de buitenwereld te halen is; meestal komen bedrijven kennis halen. Maar als je een beetje gevoel hebt voor de markt, is het toch ook vanzelfsprekend om kennis te delen. Grenzen van organisaties worden steeds diffuser. Het wordt steeds lastiger om te bepalen waar de organisatie precies begint en ophoudt. Voor ons is het belangrijk hoe we onze kennis, maar zeker ook onze *kennissen* organiseren. Het belangrijkste bij het initiëren en uitrollen van sociale innovatie is de vraag hoe dicht je bij het DNA van je organisatie durft te blijven. Sociale innovatie mag niet blijven steken in *window dressing* of goede intenties.

De Korte: “Wij zien dat in sociaal innovatieve ondernemingen de rol van OR en bonden zal verminderen. Formele zeggenschap wordt steeds meer vervangen door informele medezeggenschap. Bij het NCSI hebben we in 2010 een *battle* uitgeschreven om tot nieuwe concepten voor de cao te komen. De rode draad in de beste voorstellen is dat de cao toe is aan democratisering. Dat verandert ook de rol van vakbonden.”

Van Beek: “Toen wij in de raad van commissarissen verslag deden van sociale innovatie, zeiden enkele commissarissen dat we dit proces ook wel zonder bonden zouden kunnen organiseren. Dat kan inderdaad vast wel, maar de vakbonden zijn voor ons wel het venster naar buiten. Wij ervaren de kracht van het gemeenschappelijk doel met bonden. Waarom zouden we onze kennis en energie dan niet bundelen? Ik wil daarbij ook graag nauwer samenwerken met de OR. We zijn samen met de bonden en de OR bezig met een ontwikkelconvenant: een mooie gelegenheid om gemeenschappelijk aan het sociaal beleid te werken, met oog voor ieders positie en belang. Ons uiteindelijke doel is wel om de cao af te schaffen. In de tijd dat we nog T-Fordjes in elkaar schroefden, was de waarde van de cao evident, maar deze tijd stelt andere eisen aan arbeidsvoorwaarden. Ook vakbonden moeten nadenken over de toekomstrichting. Ik geef ze daar graag het podium en een laboratorium voor.”

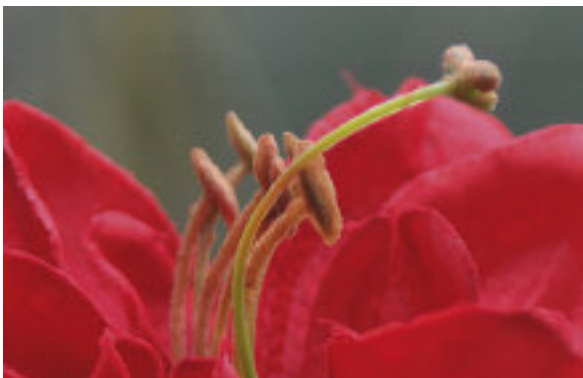
De Korte: “We ervaren binnen het NCSI dat veel vakbondsbestuurders best bereid zijn om te veranderen, maar dat ze in een ingewikkelde positie zitten: ingeklemd tussen enerzijds de centrales of bovenban en anderzijds de leden.”

Van Beek: “Zeer herkenbaar. We hebben in de cao-onderhandelingen een discussie gevoerd over leef-tijdsdagen en bijzonder verlof. Niet vanwege bezuinig-ingen of kostenbesparingen, maar omdat het niet in ons denken past. De bonden gingen hierin volledig mee, maar durfden het uiteindelijk niet met ons af te spreken. Ze durfden het verhaal niet te vertellen aan de achterban. Er is toen voor gekozen om deze discussie in de lijn te voeren; in het werkoverleg.”

“Ons sociale innovatieproces wordt gestuurd door de supportgroep. Daarin zitten ook vakbondsbestuurders. Daar wordt ook van hen verwacht dat ze zonnodig over hun eigen schaduw heen springen. Ik weet hoe moeilijk de vakbond het heeft om dat thuis uit te leggen. Ook tegenover die jongens uit de schoonmaak en de havens – vooral als daar wel ledengroei wordt gerealiseerd. Bonden komen in het overleg met ons op basis van vertrouwen tot een afspraak. In ons geval o procent. Ik ben dan ook geneigd de bonden veel ruimte te gunnen. Bij wijze van spreken gaan we over tot een verplicht lidmaatschap of sponsoring. Maar we moeten wel oppassen, want we zijn natuurlijk niet op aarde om de vakbond in leven te houden.”



Ook wij voeren soms letterlijk de discussie of sociale innovatie een revolutie of evolutie is. Van nature zijn we erg evolutionair ingesteld, maar wil je een doorbraak maken dan moet je misschien toch wat onorthodoxer zijn. Moeten we wellicht toch de revolutie prediken...



De Korte: “Internationale gasten van het NCSI verbazen zich altijd over de samenwerking tussen werkgevers en bonden in Nederland als het gaat om sociale innovatie. Het heeft alles te maken met de vertaling van dat begrip. Als we sociale innovatie vertalen naar *workplace innovation*, dan gaat het al snel over efficiënter werken en mogelijk banenverlies, en daar willen de bonden doorgaans niet over spreken. Vertalen we het begrip naar *quality of work*, dan kost het in de ogen van de werkgevers alleen maar geld en dan haken zij weer snel af. Maar het mooie van Nederland is juist dat werkgevers en werknemers op elkaars belangen aanspreekbaar zijn”.

Van Beek: “Organisatiegrenzen worden transparanter. Zzp’ers gaan steeds meer kijken waar hun inzet het meest wordt gewaardeerd. Traditioneel werknemerschap en zzp-schap groeien naar elkaar toe. Een bedrijf heeft uiteindelijk een kleine kern van vaste medewerkers

en een groter deel dat flexibel meebeweegt met wat er in de markt wordt gevraagd.”

De Korte: “Ik herken die vervagende organisatiegrenzen. Ook binnen het NCSI kennen we een grote variëteit aan arbeidsrelaties. Het is niet meer duidelijk aan te geven waar de organisatie ophoudt. Iedereen die een e-mailadres heeft van het NCSI, hoort er wat mij betreft bij. We zullen zien dat eigen medewerkers steeds meer worden behandeld als zzp’ers en dat zzp’ers zich gaan organiseren in nieuwe collectiviteiten. De vraag is wanneer we onze instituties – zoals de cao – hierop gaan aanpassen. In de cao moeten toch ook bepalingen komen voor mensen die op een niet-traditionele manier tijdelijk aan de organisatie verbonden zijn. Daarnaast zie ik dat de traditionele zorg van de werkgever voor de werknemer verandert en afzwakt. Werknemers worden zelf verantwoordelijker en gaan deze verantwoordelijkheid in meer horizontaal georganiseerde verbanden vormgeven. Je kunt bijvoorbeeld een groep medewerkers samen verantwoordelijk maken voor een goede werkomgeving.”

Van Beek: “Wij hebben wel overwogen om alle contracten om te zetten. Bijvoorbeeld voor jongeren naar een carrièrecontract voor zes jaar. Niet om onrust te stoken, maar om een prikkel in te bouwen om zowel de mens als de organisatie te ontwikkelen.”

De Korte: “Dat is een mogelijkheid, maar het soort contract wordt steeds minder belangrijk. De relatie die je hebt en de investeringen over en weer worden steeds belangrijker.”

Van Beek: “Het geldt toch vooral voor de jongens die goed kunnen voetballen en van contract naar contract kunnen hopen. Ik zie toch dat er een grote groep mensen is die aan zekerheid blijven hechten. Ik kan dan wel roepen dat de cao gestold wantrouwen is, maar het oude systeem zit wel diep. Ik weet ook niet of je dat moet doorbreken. We hebben deze mensen. Hoe ver kun je gaan om mensen uit hun comfortzone halen?”

De Korte: “Uit alle onderzoeken blijkt dat mensen die gedwongen worden om te verkassen, zich op hun nieuwe plek uiteindelijk gelukkiger en beter voelen dan daarvoor. Ik vind het daarom wel gerechtvaardigd om mensen met enig geweld van hun vaste plek te halen. Ook al is dat wat strijdig met de eigen verantwoordelijkheid en het verlokken.”

Van Beek: “Ik heb het over die groep mensen van wie je je afvraagt of ze het ergens anders wel gaan redden. Medewerkers die al jaren gewend zijn om met hun jas ook hun eigen belang aan de kapstok te hangen. Ze denken vaak wel in termen van klantenbelang, maar vergeten heel makkelijk hun eigen belang. Ze moeten immers ook op de langere termijn op een prettige manier

aan het werk kunnen blijven. Sociale innovatie moet volgens mij juist ook over dat soort medewerkers gaan.”

De Korte: “Sinds Schumpeter weten we dat het teloor gaan van het oude een belangrijke rol speelt bij het plek maken voor het nieuwe. Kijk naar de postbodes. Het is een gegeven dat hun beroep op termijn verdwijnt, net zoals ooit de meteropnemers en de kolenboeren zijn verdwenen. Maar er ontstaan ook allerlei nieuwe kansen.”

Ik ben dan ook geneigd de bonden veel ruimte te gunnen. Bij wijze van spreken gaan we over tot een verplicht lidmaatschap of sponsoring

Van Beek: “De vraag is hoe we die ontwikkelingen mooi op elkaar kunnen laten aansluiten. Ook wij voeren soms letterlijk de discussie of sociale innovatie een revolutie of evolutie is. Van nature zijn we erg evolutionair ingesteld, maar wil je een doorbraak maken dan moet je misschien toch wat onorthodoxer zijn. Moeten we wellicht toch de revolutie prediken...”

De Korte: “Als iets goed loopt, moet je er niet aan gaan peuteren, maar je weet wel dat er in de toekomst iets moet veranderen. Wat is dan het moment om in te grijpen? Een zekere crisis kan geen kwaad. Mensen kunnen zich dan ook realiseren dat het allemaal niet vanzelfsprekend is.”

Van Beek: “We moeten de gemeenschappelijke horizon in het vizier houden! Dat leidt soms tot abstracties, maar als je de doelen dichterbij haalt, ontstaat er wel een richting. Vervolgens is het zaak medewerkers uit te nodigen om met invullingen en ideeën te komen. Dat is ook een manier om het kussen op te schudden. Niet de dingen doen omdat ze zo in het protocol staan, maar je blijven afvragen waarom we dingen doen zoals we ze doen en of ze beter kunnen.”

To be or... or not to be

De vierde ontmoeting. Aan tafel twee vernieuwende denkers over medezeggenschap: Mies Wiegant, van GGZ Noord- en Midden-Limburg, en Jan Verblaauw, voormalig voorzitter van de OR van Movares en initiator van het denken over vernieuwende medezeggenschap. Ze stonden beiden aan de wieg van een nieuw medezeggenschapsmodel in hun organisatie. Een verhaal over vertrouwen en betrokkenheid.

Wiegant: “Even vooraf: ik was voorzitter van de voormalige ondernemingsraad. Ik hecht aan die toevoeging ‘voormalig’, want we hebben nu dus geen OR meer. Mijn beroep is fysiotherapeut en ik ben al jaren actief in de medezeggenschap. We hebben bij de GGZ een nieuw model ontwikkeld waar we nu al bijna een jaar mee bezig zijn. Ik zeg bewust ‘een’ model, omdat er natuurlijk meer wegen zijn die naar Rome leiden. We zijn nog volop ervaring aan het opdoen.”

“Een van de pijlers van ons nieuwe model is dat toezicht, regie en inhoud van de medezeggenschap uit elkaar zijn gehaald. De raad voor de medezeggenschap bestaat uit zeven leden die voor vier jaar zijn gekozen. Zij houden toezicht op de medezeggenschap en bemoeien zich niet met de inhoud. We vonden het een heel succes dat we voor deze zetels tien kandidaten hadden, terwijl we altijd moesten leuren om mensen in de OR te krijgen.”

“Daarnaast hebben we een regieteam dat de medezeggenschap regisseert. Dit team houdt zich evenmin bezig met de inhoud, maar bepaalt waar medezeggenschap van toepassing dient te zijn en of dat op een goede manier gebeurt. In de praktijk blijkt dat dit een stuk minder zaken zijn dan waar de gemiddelde OR zich druk over maakt. De leden van het regieteam kunnen zichzelf hiervoor aanmelden. Er is plek voor vier medewerkers. Ook de voorzitter van de raad van bestuur zit in het regieteam. De leden worden benoemd door de raad voor de medezeggenschap.

De inhoudelijke medezeggenschap gebeurt door projectteams. Het regieteam schrijft een projectopdracht uit en mensen kunnen zich aanmelden voor het projectteam. Dit zijn vaak natuurlijk direct betrokkenen, maar het kunnen ook geïnteresseerden zijn van andere afdelingen. Het projectteam voert rechtstreeks overleg met de manager. In een convenant zijn helder de bevoegdheden en faciliteiten vastgelegd.”

Ik vind het belangrijk een stem te hebben binnen onze organisatie



“We gaan dit model twee jaar uitproberen. Na twee jaar heeft de raad voor medezeggenschap in principe de bevoegdheid om verkiezingen weer volgens de WOR uit te schrijven.”

Verblauuw: “Movares bestaat uit drie divisies, maar die hebben geen eigen winst- en verliesrekening. We zijn dus echt één bedrijf. We hadden een medezeggenschap van 33 mensen en ook diverse commissies binnen de divisies. Op een gegeven moment hebben we ons afgevraagd of deze structuur nog wel werkte. Het waren wel erg veel mensen en wat was de noodzaak daarvan? Nu hebben we een centrale ondernemingsraad met vijftien

mensen. De divisiedirecteuren waren niet meteen enthousiast, want die voorzagen dat ze een beetje buitenspel zouden raken. Ze hebben nu geen eigen OR-commissie meer als gesprekspartner. Daarom hebben we binnen de OR een regiecommissie ingesteld. Als er nu een adviesaanvraag binnenkomt voor een van de divisies, dan vormen we een projectteam met een paar OR-leden en enkele mensen uit de betreffende divisies.

Daarnaast hebben wij in het kader van sociale innovatie een nieuwe vorm van samenwerking ingesteld tussen OR, vakbonden, bestuurder en HRM: de zogeheten supportgroep. Als supportgroep begeleiden we alle initiatieven ofwel proeftuinen binnen Movares. Dit doen we vanuit

een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. Uiteindelijk bepaalt de supportgroep ook of de proeftuinen doorgaan en of ze door het hele bedrijf worden uitgerold.

Een groot verschil tussen het Movares- en het GGZ-model is dat wij de OR niet hebben afgeschaft. De Wet op de Ondernemingsraden ligt overigens bij ons nooit op tafel. We zien de WOR meer als een verzekering dan een manier van werken.”

Wiegant: “De reden waarom wij de OR hebben afgeschaft, heeft te maken met vertrouwen. De oude instituties impliceren dat je werkt vanuit een bepaalde positie. Die positie leidt ertoe dat je niet samen met iets bezig bent, maar dat je ergens over gaat onderhandelen. De OR vertegenwoordigt het belang van de medewerkers, de bestuurder het belang van de organisatie. Maar eigenlijk is er maar één belang! Het is anders als je in het

De Wet op de Ondernemingsraden ligt overigens bij ons nooit op tafel. We zien de WOR meer als een verzekering dan een manier van werken

regieteam samen gaat kijken naar wat er speelt, welke keuzen er moeten worden gemaakt en op welke punten er specifiek medezeggenschap dient plaats te vinden. We zijn bezig met een groot proces van loslaten. Je moet de bestaande kaders los durven laten. Bij ons maakt de bestuurder overigens deel uit van het regieteam, bij Movares niet. Is het voor jullie een overweging om de bestuurder of directeur hierbij te betrekken?”

Verblaauw: “We hebben als OR en regiecommissie een eigen positie. We voeren regelmatig overleg met de directeur. Dat gaat allemaal op basis van vertrouwen – hij



Dat moeten we leren. Radicaal vertrouwen. Het uitoefenen van medezeggenschap moet iets toevoegen. Wij kiezen er niet voor om netjes procedures af te lopen. Het gaat om kennis en ervaring, maar zeker ook om durf. Wie durft er te zeggen dat iets helemaal niks is?



is geen lid. Maar ik neem die gedachte mee. Ik hoor het nu voor het eerst en het is de moeite waard om erover te denken.”

Wiegant: “Het is dan wel belangrijk dat de voorzitter van de raad van bestuur niet als zodanig in het regieteam zit, maar als een van de vijf leden. Tegenstanders van het model zeggen vaak dat hij het regieteam wel naar zijn hand zal zetten. Maar dat is niet aan de orde. Er zitten nog vier anderen in en we hoeven nooit tot stemming over te gaan omdat we samen tot gedragen besluiten kunnen komen. Ik heb nog een andere vraag: als jullie projectteams een standpunt hebben bepaald, wordt dit advies dan rechtstreeks met bijvoorbeeld de directeur besproken of gaat het eerst terug naar de OR?”

Verblaauw: “De teams brengen advies uit aan de OR. Maar laat me eerst iets zeggen over het ontstaan van zo’n adviesaanvraag. We hebben ooit met de directeur

afgesproken dat het voor de OR prettig is om al met hem mee te kunnen denken vanaf het moment dat er in zijn hoofd een idee ontstaat. Zo gaat het nu ook. In het prilstadion worden wij al bij plannen betrokken. Als je trajecten op die manier samen doorloopt, is het uiteindelijke advies een hamerstuk. Maar het vraagt veel van de bestuurder om voor zo’n vorm van medezeggenschap te kiezen.”

Wiegant: “Voor ons was die vroege betrokkenheid ook een belangrijke reden om voor het nieuwe model te kiezen. Waarom gaan jullie niet nog een stapje verder en geven jullie bijvoorbeeld de projectteams niet daadwerkelijk het mandaat om advies uit te brengen? Waarom moet de voltallige OR er nog een plasje over doen?”

Verblaauw: “Informeel gaat het ook zo. In de praktijk worden de adviezen door de OR overgenomen.”

Wiegant: “Wij voeren het zo ver door dat de mensen in de projectteams het prima zelf kunnen. Wij hebben dat bewust los willen laten. Medezeggenschap hoort bij de mensen die er ook echt mee te maken krijgen. Mensen die zich aanmelden, zijn competent genoeg. Je moet je als OR werkelijk afvragen of je zoveel meer kunt en weet om dat mandaat niet af te staan.”

Verblaauw: “Dat kunnen wij verder onderzoeken. Goede medezeggenschap is een kwestie van vertrouwen

en competenties opbouwen, maar de democratische legitimering van besluiten blijft een belangrijke rol spelen. Waar wij als organisatie naar toe willen, is een cao die met name is gericht op de hardere arbeidsvoorwaarden. Daarnaast werken we aan een ontwikkelcontract tussen bonden, bedrijf en OR, met afspraken over de wijze waarop het sociaal beleid wordt ingericht en de rol de betrokken partijen daarbij hebben. Doel is dat het sociaal beleid zich meer organisch kan ontwikkelen, vanuit onderlinge samenwerking tussen bestuurder, OR en bonden, met alle ruimte voor diversiteit. Die nieuwe weg is een zoektocht voor alle partijen. Maar ook hierbij geldt: vertrouwen is essentieel.”

Wiegant: “We moeten durven sturen op vertrouwen. Dat moeten we leren. Radicaal vertrouwen. Het uitoefenen van medezeggenschap moet iets toevoegen. Wij kiezen er niet voor om netjes procedures af te lopen. Het gaat om kennis en ervaring, maar zeker ook om durf. Wie durft er te zeggen dat iets helemaal niks is?”

Verblaauw: “Je bent er zeker nog niet met het kiezen van een nieuw model. Onze nieuwe OR is zeer welwillend, maar toch zie je dat de nieuwe manier van werken moeilijk is. Soms wordt er toch nog krampachtig vastgehouden aan de oude manier van werken. Het echt meedenken binnen een organisatie is nog niet zo makkelijk. We moeten elkaar ook gunnen dat het een keer goed mis kan gaan.”

Wiegant: “Het is belangrijk om oude beelden eerst goed op te ruimen. Wij hebben feitelijk een bouwploeg geformeerd om oude beelden te vervangen door nieuwe. Dat was best heftig. Sommige deelnemers zeiden dat ze in het begin echt met kramp in hun maag naar de bijeenkomsten kwamen. De bestuurder speelt in zo’n proces een cruciale rol. Ook voor de bonden is ons traject ingewikkeld. Zij zijn bevreesd afstand te doen van geformaliseerde rechten en belangen.”

Verblaauw: “Wij hebben wel eens nagedacht over competentieprofielen voor OR-leden. Dat ligt natuurlijk gevoelig gezien de democratische opzet, maar het kan wel bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe rollen voor OR-leden.”

Wiegant: “Het was bijna missionarissenwerk voor ons en de bestuurder om mensen te overtuigen van het belang van het model, maar vooral van het belang van participatie. Ons grootste succes is daarom misschien wel dat het afgelopen half jaar ruim 60 medewerkers uit onze organisatie actief zijn geweest in de medezeggenschap.”



Op zoek naar de nieuwe vakbond

Ontmoeting nummer vijf. Ron van Baden, vakbondsbestuurder van FNV Bondgenoten en lid van de projectgroep Sociale Innovatie bij Philips, in gesprek met Willem Jan Boot, vakbondsbestuurder van FNV Bondgenoten bij Movares. Boot probeert ‘werkendeweg’ bij Movares het nieuwe vakbondswerk vorm te geven. Van Baden draagt via focusgroep-sessies bij aan beter beleid rond thema’s als levensfasen, werktijden en welzijn & gezondheid, en leert ook hoe de vakbond een nieuwe positie kan krijgen. De ‘Nieuwe Vakbond’ blijft echter nog een zoekproces.

Van Baden: “Medewerkers van Philips lijken niet direct behoefte te hebben aan sociale innovatie. Althans: we kennen hun behoefte niet echt. Door samen met het management van Philips een traject van sociale innovatie in te gaan, kan ik onderzoeken of er überhaupt nog een positie voor de vakbond is.”

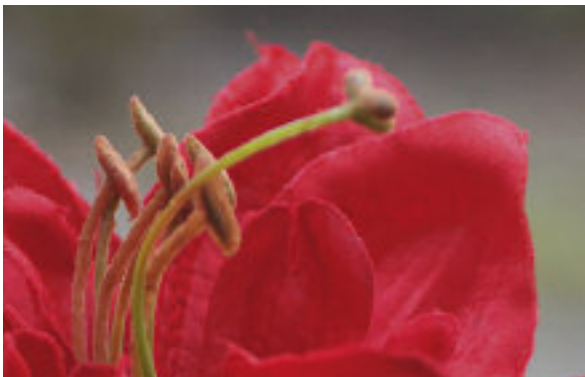
Boot: “Je wilt als vakbond zinvol werk doen. Ik heb als vakbondsbestuurder met een werkgever ooit prachtige employability-afspraken gemaakt. Ik was toen erg tevreden over mezelf, dacht dat ik innoverend bezig was. Maar uiteindelijk kwam van al die afspraken niets terecht.”

Van Baden: “Toen ik in 2006 bij Philips begon, ben ik meteen gaan innoveren. Om direct contact met de leden te krijgen, investeerde ik in e-mailnetwerken en een interactief cao-proces. Ik onderzocht zaken en zorgde dat de resultaten terug kwamen in pamfletten. Dat sprak

werknemers aan. Ook Philips waardeerde het. Het bedrijf nam mij en mijn onderzoeksresultaten serieus. Daardoor kon ik onderhandelen op basis van argumenten in plaats van macht. Ik heb toen ook het idee losgelaten dat de cao mijn primaire proces is. Veel medewerkers zitten helemaal niet op het cao-proces te wachten.”

Boot: “Mensen hebben behoefte aan dingen die je nu eenmaal niet in cao’s kunt afspreken.”

Van Baden: “Bij Philips wilde ik af van dat fabrieks-*imago*, bijvoorbeeld door minder schreeuwerige pamfletten te maken. Maar ik wilde mijn traditionele achterban niet verliezen. Ik moest dus schakelen: dicht bij de trouwe leden blijven en tegelijk andere doelgroepen aanspreken. Zoals hoogopgeleide technenuten, van wie ik zag dat hun positie kwetsbaar is.”



Boot: “De introverte, hardwerkende vakidioten. Gouden mensen voor het bedrijf. Maar als ze hen bij reorganisaties kwijt moeten, is het enige dat de werkgever zegt: ‘Je moet maar voor jezelf beginnen.’ Dat is te gemakkelijk.”

Van Baden: “Zulke mensen willen niet onderhandelen over hun eigen positie. Ze willen erop vertrouwen dat het goed zit.”

Boot: “Juist met deze mensen ben ik in gesprek gegaan. Ik vroeg hen: ‘Bereid je je voor op je functioneringsgesprek? Zou het fijn zijn om feedback te krijgen op die voorbereiding? Stel dat de vakbond dat aanbiedt, is jou dat wat waard?’ Dan zeiden ze ja. Want de vakbond is onafhankelijk en kent de bedrijven. Dan ervaar ik dat er echt een plek is voor een innoverende vakbond.”

Van Baden: “Functioneringsgesprekken moeten scherper, zodat werknemers er meer uithalen. Dat is belangrijk voor hun ontwikkeling. Maar managers willen geen gezeik en medewerkers ook niet. Dus gaan ze een goed gesprek uit de weg. In januari begint bij Philips de gesprekscyclus. Medewerkers moeten dan doelen voor het komende jaar formuleren. Over hun ontwikkeling nadenken. Ik vind dat ze dan moeten nadenken: hoe ziet mijn functie er over drie jaar uit? Is er een gevaar? Moet ik opleidingen volgen om straks de boot niet te missen? Voor al die vragen kan ik prachtige dingen organiseren, via internet of via workshops. Zo helpt de vakbond mensen sterker te maken.”

Boot: “Het valt me op dat je dit nogal defensief insteekt. Als ik met jonge hoogopgeleiden praat, hoor ik vaak lichtvoetiger verhalen. Niet: wat moet ik doen om de boot niet te missen? Maar: het is mijn werkgever geraden mij goede kansen te bieden. Anders ben ik weg.”

Van Baden: “Tja, vooral ouderen met lange diensttijden worden vaak geconfronteerd met het feit dat het bedrijf wat anders wil. Ik wil hen helpen, maar hen ook een spiegel voorhouden: zekerheid tot in de eeuwigheid bestaat niet. Het probleem is dat jonge hoogopgeleiden niet zelf naar mij toe komen; zij voelen zich niet aangetrokken door de vakbond.”

Boot: “Daarom zoek ik die jongeren op en zeg hen dat de FNV ook wat anders kan. Eerst vraag ik hen hun beeld van de bond schetsen. Dan komen ze met beelden over petjes, hesjes en barricades. Daarna vraag ik: ‘Wanneer heb je die hesjes voor het laatst binnen jouw bedrijf gezien?’ Dan wordt het stil en heb ik de ruimte om te vertellen wat we allemaal nog meer doen, zoals helpen bij het voorbereiden van functioneringsgesprekken.”

Het hogere doel is: krachtige mensen. We moeten zorgen voor een gezamenlijk platform waarop mensen zelf hun stem kunnen laten horen. Waar ze een veilige plek hebben om van gedachten te wisselen over hun werk en soms ook tegenspel krijgen

Van Baden: “Wat ik niet snap, is waarom werkgevers slecht gedrag belonen. Als de vakbond stereotiep opereert door te dreigen met acties, dan gaat de werkgever eerder schuiven dan als de bond dat niet doet.”

Boot: “Waarom neemt de werkgever mij niet serieus als ik gewoon praat in plaats van schreeuw?”

Van Baden: “Soms krijg ik het gevoel dat de vakbond hooguit gedoogd wordt. Dat de werkgever eigenlijk niks wil met bonden, maar het moet nu eenmaal binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen.”

Boot: “Toch gaat het soms ook anders. Vooral in één-op-één gesprekken, op de gang, merk je soms dat het anders kan.”

Van Baden: “Ik wil de verbinding maken naar vakmanschap. Toen de vakbonden ontstonden, was scholing het belangrijkste thema, want daarmee kon je je kwalificeren en dus meer verdienen. De eerste bond was de diamantvakbond, een Joodse bond. Joden werden namelijk buiten de gildes gehouden, waar gezellen het vak van hun meester leerden. Het diamantvak was vrij, want dat was handel. Toen is men zich gaan organiseren om ervoor te zorgen dat werknemers in het diamantberoep bij de tijd konden blijven. Dat is in deze tijd ook weer belangrijk. Neem de ingenieurs. Er zijn er 28.000 aangesloten bij de beroepsvereniging KIVI NIRIA. We kunnen met hen een bondgenootschap aangaan om te horen wat wij arbeidsvoorwaardelijk voor hen moeten regelen.”

Boot: “Spreek de mensen dan niet aan op de inhoud van hun functie, maar op de plek die hun functie inneemt in het bedrijf. De vakinhoud is voor de beroepsverenigingen. Via een link op hun websites kunnen wij een platform bieden, waarop ze vragen kunnen bespreken als: wat betekent het om als expert onder hoge druk te moeten werken? Bruggenbouwers bij Movares bijvoorbeeld zijn verantwoordelijk voor het bouwen van goede bruggen. Het is prettig om met anderen over die zware verantwoordelijkheid te kunnen praten. Dat lukt

Ik heb toen ook het idee losgelaten dat de cao mijn primaire proces is

niet altijd binnen de wat introverte beroepsomgeving van Movares. Daar een platform voor bieden, via internet, werkgroepen, persoonlijke contacten, dat is waardevol voor werknemers. We moeten ons richten op verhoudingen binnen bedrijven en vooral op volwassen arbeidsrelaties.”

Van Baden: “Wat ik lastig vind: ik wil de vakbond niet neerzetten als vechtmachine, maar ook niet veel energie steken in groepen die zich uitstekend zelf kunnen redden. Ik ben er voor de kwetsbare groepen. Daar komt bij: in sommige sectoren, zoals in de taxibranche, is ander vakbondswerk nodig dan in andere. Bedrijven krijgen het vakbondswerk dat ze verdienen. Daar kan de vakbond op sturen.”

Boot: “We moeten binnen de vakbonden toe naar accounthouderschap. Iemand die snapt welk product op welk moment bij een groep binnen een bedrijf past.”

Van Baden: “We moeten het vak van bestuurder diversifiëren. De een kan veel beter kadergroepen begeleiden dan een ander, die weer andere kwaliteiten heeft.”

Boot: “Het hogere doel is: krachtige mensen. We moeten zorgen voor een gezamenlijk platform waarop mensen zelf hun stem kunnen laten horen. Waar ze een veilige plek hebben om van gedachten te wisselen over hun werk en soms ook tegenspel krijgen. Stel dat mensen vinden dat er regionale regelingen voor mobiliteit moeten komen, maar dat het glashelder is dat zoiets niet lukt, dan moet de vakbond dat ook zeggen. Stap één in zo’n platform is: contact met mensen: e-mailadressen en telefoonnummers uitwisselen, een nieuwsbrief rondmailen. En eens in de zoveel tijd netwerken.”

Van Baden: “Ik heb ooit een succesvolle lunchsessie gehouden op de HighTech Campus. Er kwam 45 man. Ik heb mijn ideeën verteld en gecheckt of ze klopten. Je hebt daarna 45 e-mailadressen. Als je hen vraagt de informatie door te sturen, dan groeit zo’n groep. Je moet het dus gewoon organiseren. Als ik nu een workshop over concurrentiebeding en relatiebeding zou organiseren, dan zit het vol.”

Boot: “Even terug naar Movares: daar is de werkdruk, de druk op declarabiliteit heel hoog. Als Movares volwassen relaties serieus neemt, dan moet het management dat probleem in gesprek met de medewerkers zien op te lossen. De vakbond achterhaalt dit soort problemen, want medewerkers vertrouwen ons. Momenteel is het spannend. Want tot nu toe werkten we als vakbond heel goed mee, maar straks gaan we het probleem van de

declarabele uren benoemen. Zo doen we wat nog steeds de kern van vakbondswerk is: individuele zaken collectief maken.”

Van Baden: “Bij Philips zie je dat ze wel resultaten vragen, maar geen ruimte bieden. Sociale innovatie vergt management op basis van vertrouwen. Prikklokken afschaffen, dat soort dingen.”

Boot: “De vakbond moet de arbeidsrelatie opkrikken naar volwassenheid. Mensen krachtiger maken, zodat ze voor zichzelf kunnen opkomen. Als we van China willen blijven winnen, dan hebben we eigenwijze mensen nodig die hun nek durven uitsteken. Mensen moeten uitgedaagd worden en fouten durven maken. Dat durft niet iedereen. Maar het is wel nodig.”

Van Baden: “Tegelijk moeten we er ook gewoon *zijn* als vakbond. ‘4x9 werken, niemand vraagt daarom’, zeiden ze bij Philips. ‘Logisch’, zei ik, ‘want mensen weten het antwoord al voordat ze het hebben durven vragen.’ Dat is waardevolle informatie voor Philips. Dan weten ze dat de arbeidsrelatie nog niet volwassen is.”

Boot: “Wat er van de werkvloer naar boven komt, is sterk gefilterd. Wij kunnen die informatie direct leveren. Wij kunnen tal van onderwerpen, zoals collegialiteit en klanttevredenheid, goed op de kaart zetten bij werkgevers.”

Van Baden: “Ik kan schakelen met de top en met de werkvloer. Dat maakt mij waardevol voor de werkgever. Zij weten dat ik een professional ben die de incidentjes kan scheiden van de structurele problemen.”

Boot: “De kern van belangenbehartiging is: ik neem de problemen van de ander serieus, als hij mijn problemen ook serieus neemt. Dan zijn we in gesprek en kunnen we naar win-win-oplossingen streven.”

De nieuwe vakbond:

- stimuleert medewerkers om individueel en gezamenlijk op te komen voor hun positie;
- beoogt volwassen arbeidsrelaties, waarin leidinggevenden en individuele werknemers samen afspraken maken die hun beider belangen dienen;
- maakt het individuele collectief door structurele problemen op de werkvloer aan te kaarten;
- heeft een accounthouder in bedrijven, met als doel per bedrijf en per beroepsgroep het type vakbondswerk te doen dat nodig is;
- biedt werknemers een platform voor al hun werk-, loopbaan- en arbeidsrelatievragen.



Over vinken, vonken en aanspreken

De zesde ontmoeting. Yvonne Versteeg, manager van de groep Projectsupport bij de divisie Rail van Movares en begeleider van de proeftuin anders beoordelen, ontmoet Tineke Brussaard, operationeel manager bij TNO te Zeist. Beide organisaties hebben een matrixstructuur, waarin de dagelijkse projectleiders beter zien hoe medewerkers presteren dan de beoordelende lijnmanagers, die meer op afstand staan. Dat probleem is op te lossen door informatie in te winnen bij projectleiders, hen bij gesprekken uit te nodigen of gesprekken aan hen te delegeren. Maar er zijn nog genoeg andere dilemma's.

Brussaard: “Een paar jaar geleden hebben we bewust een scheiding gemaakt tussen gesprekken over ontwikkeling en gesprekken over resultaat. Bij het ontwikkelgesprek is de medewerker verantwoordelijk. Die moet zich voorbereiden op vragen als: wat wil ik? Hoe kan ik bijdragen aan de teamstrategie? Medewerkers kunnen hierbij allerlei hulpmiddelen gebruiken, zoals testjes op intranet. Ook zijn ze zelf verantwoordelijk voor het maken van een verslag.”

Versteeg: “In onze proeftuin anders beoordelen merken we dat het goed is om veel vaker in het jaar met mensen te praten, vaak met een projectmanager erbij. Daardoor merk ik het eerder als dingen niet goed gaan en kan ik bijsturen. Medewerkers en projectmanagers trekken daardoor zelf ook sneller aan de bel. Dat voorkomt verrassingen tijdens het beoordelingsgesprek. Aan

het begin van het jaar praat ik met mensen over wat ze willen bereiken en wat ik van hen verwacht. Ik vraag hen dan welke ontwikkelafspraken ze willen maken. Die maken we samen en ik monitor ze door het jaar heen. Hoe? Dat is voor iedere medewerker anders. De een heeft genoeg aan een enkele tussentijdse afspraak, de ander wil graag vaker praten. Ik zie dat deze manier van werken vruchten afwerpt. Vorig jaar had ik een medewerker die slecht functioneerde. Ik sprak hem erop aan, maar wilde hem ook weer op de rails krijgen. Ik zei tegen hem: ‘Ik geloof erin dat je het beter kan, maar je moet het wel zelf doen.’ Hij had veel gesprekken nodig. Ik heb er een coach op gezet. Nu is hij weer helemaal *back on track*. Op zo'n moment denk ik: yes, daar doe ik het voor!”

Brussaard: “Ontwikkeling, daar gaat het om. Sinds een tijdje werken we binnen TNO met kernprofielen. Dat

is het startpunt van ieders ontwikkeling: wil je je commercieel of vakinhoudelijk ontwikkelen? Naar welk niveau wil je toegroeien? Hoe kunnen we je daar bij helpen? Met training on the job, in projecten, met een cursus of met coaching? Er zijn heel veel talenten bij TNO. Die willen we sneller ontwikkelen. Dat is nodig omdat de wereld om ons heen ook steeds sneller verandert. We willen onze medewerkers een aantal jaren aan ons binden, ze ontwikkelen, er profijt van hebben, en ze daarna met plezier naar een andere instelling laten gaan.”

Versteeg: “Ook wij werken met competentieprofielen. Die hebben P&O en de managers samen met medewerkers opgesteld. We hebben een competentiewoordenboek met twintig competenties op vijf niveaus. Dat vind ikzelf best lastig. Sommige managers gebruiken de competenties als eis: hier moet je aan voldoen. Alsof het schaap met vijf poten bestaat. Dat werkt dus niet. Anderen gebruiken het meer als ontwikkelinstrument: waar sta je nu, waar ben je goed in, wat wil je ontwikkelen?”

Brussaard: “Tja, de vraag is hoe je zo’n profiel hanteert, als vinklijstje of als vonklijstje? Vonken, dat is het idee erachter, maar beoordeling ontgaat vaak in afvinken.”

Versteeg: “Vooral op technische afdelingen leggen managers het competentieprofiel vaak als een

format neer: hier moet je aan voldoen. Dat frustrereert mensen soms in hun ontwikkeling. Want niet iedereen is gelijk. Sterker nog: iedereen is verschillend. Zet mensen met dezelfde functies maar eens naast elkaar, en je ontdekt: de een is hier goed in, de ander is daar goed in. Hoe kun je nou het beste uit mensen halen zonder dat het gaat conflicteren bij beoordelingen? Aan de ene kant zoek ik in een beoordeling naar consistente criteria. Maar aan de andere kant wil ik individueel maatwerk, ik wil medewerkers op hun eigen kwaliteiten beoordelen.”

Daardoor leunen mensen soms achterover. Tot ze vastlopen. Dan zeggen ze, met hun handen over elkaar: ‘Ja hoor, ik wil best wel een opleiding’

Brussaard: “Waar ik altijd aan vast wil houden is: wat is het doel van de organisatie, wat zijn je persoonlijke doelen, en kunnen we die met elkaar in verband brengen? Zo ja, wat heb je dan nodig? Zo nee, wat betekent dat dan? Ben jij bereid je eigen doelen bij te stellen? Zo niet, dan is het onvermijdelijk dat we uit elkaar gaan. Dat moeten we ook hardop durven zeggen. De wereld is groter dan TNO. We willen onze talenten graag binnenhouden, maar als iemand zijn ambities buiten de deur heeft, ook goed. Ik heb wel het vermoeden dat we bij de nieuwe generatie veel meer en anders moeten aansluiten bij hun persoonlijke wensen. Want anders houden we die

talenten niet binnen. Jonge mensen willen flexibiliteit in hun werk en werktijden, ze willen zich kunnen ontwikkelen, sociale media kunnen gebruiken.”

Versteeg: “Dan wordt het nog belangrijker om helder te zijn, om nadrukkelijk dingen met elkaar af te spreken. Bij jullie is eigen verantwoordelijkheid belangrijk. Bij ons propageren we dat ook al jaren: baas in eigen loopbaan. Movares heeft zijn *roots* bij de NS, mensen verwachten nog steeds dat er voor hen wordt gezorgd. Daardoor leunen mensen soms achterover. Tot ze vastlopen. Dan zeggen ze, met hun handen over elkaar: ‘Ja hoor, ik wil best wel een opleiding.’ Zo werkt het natuurlijk niet. De jongere generatie zegt: ‘Leuk, een zelfbeoordeling!’ De gevestigde orde zegt: ‘Pff, nou moeten we weer wat anders, ik geloof het wel!’”

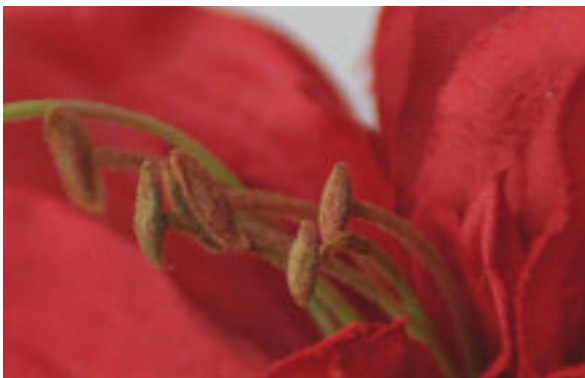
Brussaard: “‘Dit waait ook wel weer over’, zeggen ze dan.”

Versteeg: “Deze week had ik een medewerkster die niet voor een zelfbeoordeling had gekozen. Maar ze was wel teleurgesteld, want we hadden een aantal competenties benoemd die niet zo sterk waren, zoals zelfvertrouwen en overtuigingskracht. Ik vroeg: ‘Waarom heb je niet gekozen voor die zelfbeoordeling?’ Ze zei: ‘Omdat ik het zo moeilijk vind om van mezelf te zeggen dat ik ergens goed in ben!’”

Brussaard: “Dat herken ik. Ik heb twee jaar lang met teamleiders samengewerkt aan zelfsturing, met workshops, follow-ups in individuele gesprekken, enzovoort. En nog komt het voor dat een medewerker zegt: ‘Zeg jij maar waar ik uit kan kiezen.’ Ik vind dat een van



We willen onze medewerkers een aantal jaren aan ons binden, ze ontwikkelen, er profijt van hebben, en ze daarna met plezier naar een andere instelling laten gaan



de moeilijkste dingen. Voor veel mensen is het lastig om hun lot in eigen hand te nemen en het idee los te laten dat TNO wel voor hen zorgt.”

Versteeg: “Bij een enkeling krijg ik de vinger erachter. Die help ik dan. ‘Als je zo graag bij communicatie wilt werken, ga dan eens praten met die-en-die.’ Maar vooral bij mensen met weinig zelfreflectie, die in een slachtofferrol zitten, is het moeilijk. Dan zoek ik naar een balans. Ik wil de relatie niet verstoren door hen cru een spiegel voor te houden, want ik wil wel verder met die medewerker. Maar ik probeer toch ook dat punt heel duidelijk te maken. Het kost tijd om ze in beweging te krijgen.”

Brussaard: “Het is maatwerk. Bij de een moet je omzichtig te werk gaan, bij een ander kan het fantastisch helpen om heel helder man en paard te noemen. Soms helpt het om iemand een onvoldoende beoordeling te

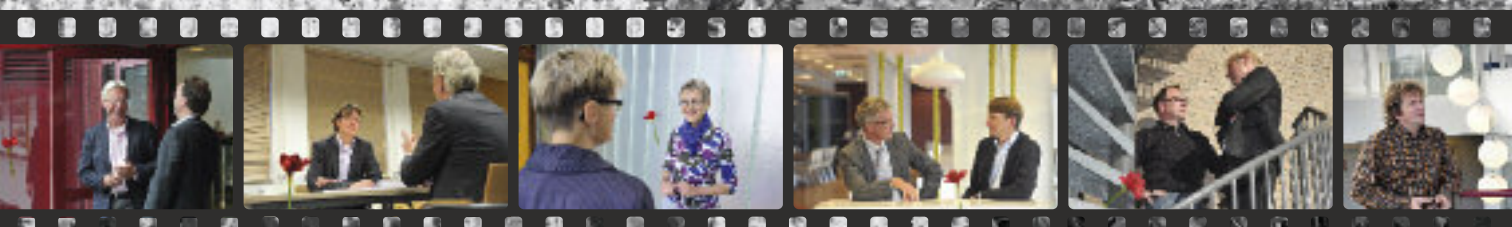
geven. Pas dan snappen ze: ‘Hé, ik moet wat gaan doen, anders is het exit.’ Dat vergt veel van de beoordeling. Je moet heel consequent bespreken, afspreken en aanspreken.”

Versteeg: “Dat vooral. Voorheen kreeg bijna iedereen in onze beoordelingssystematiek een eindoordeel ‘goed’, ook als ze minder presteerden. Waarom zouden ze zichzelf dan nog verbeteren? Daarom ben ik nu op competenties gaan sturen. Dan blijkt bijvoorbeeld dat iemand heel goed is in *wat* hij doet, maar *hoe* hij het doet, stagneert. Bij sommigen doet dat pijn: ‘Maar ik werk zo hard.’ Dan zeg ik: ‘Je bent goed in wat je doet, maar wil je verder naar senior, dan moet je dit en dit nog meer laten zien.’ Dat dwingt mij om naar het gedrag van de persoon te kijken. Ik probeer gedragsvoorbeelden te vinden, concreet te benoemen welk gedrag ik verwacht. Vaak is het goed om de volgende dag nog even bij de medewerkers langs te lopen. Even terugkomen op het gesprek. ‘Ik vond het best lastig en ik merkte ook dat jij teleurgesteld was.’ Wil je mensen laten vonken, dan moet je heel duidelijk benoemen wat je mensen ziet doen. Dat is heel moeilijk, maar mensen vinden het nog moeilijker om het van zichzelf te zien. Je wordt er steeds beter in als je na elk gesprek afvraagt: wat deed ik goed, wat kan beter?”

Geleerde lessen:

- Scheid ontwikkelgesprekken van beoordelingsgesprekken.
- Blijf steeds goed in contact met elkaar.
- Gebruik competentieprofielen als startpunt van ontwikkeling (vonklijst), niet als ideaalplaatje waar iedereen aan moet voldoen (vinklijst).
- Beoordelen is een kwestie van bespreken, afspreken en aanspreken – want zachte heelmeesters maken stinkende wonden.
- Elk gesprek is een gesprek op maat, waarin je doelen van de organisatie aan die van de medewerker knoopt. Benoem competenties en gedrag aan de hand van concrete voorbeelden.
- Leidinggevendenden moeten een kei zijn in gesprekken voeren.





Van opdrachten naar afspraken

De zevende ontmoeting. Mark Paap, lid van het managementteam van een van de Sogeti-divisies, aan tafel met Jan Ensing, manager van de afdeling Consultancy van de divisie Rail van Movares, begeleider van de proeftuin volwassen arbeidsrelaties en freelance trainer. Paap heeft bij Sogeti diverse projecten geleid rondom leiderschap en cultuur, waaronder Het Nieuwe Werken.

Ensing: “Binnen Movares ben ik met een aantal proeftuinen aan de slag. Ze hebben allemaal de ambitie om tot volwassen arbeidsrelaties te komen. Een daarvan is een ‘open space-setting’ waar mensen vrijwillig naar toe kunnen gaan. Daar wisselen ze ideeën uit, met als doel tot een *common ground* te komen van waaruit wij handelen. Movares is op zichzelf een technocratisch bedrijf waar de focus vooral op processen ligt, maar we proberen de zelfstandigheid van mensen centraal te stellen. Een andere proeftuin gaat over *appreciative inquiry*. Deze methode leert mensen om in overlegsituaties op zoek te gaan naar succesfactoren in plaats van te kijken naar wat fout gaat. In de derde proeftuin denken we na over i-deals: de afspraken die medewerker en management samen maken.”

Paap: “I-deals?”

De kritische succesfactor bij Movares is zelfstandigheid

Ensing: “Individuele deals. Maar daar is de cultuur bij Movares nog niet geschikt voor. De arbeidsrelaties zijn nog niet volwassen. Mensen zijn in een bepaalde mentale modus gezet, waarin ze automatisch naar de toekomst extrapoleren: ik ben nu ontwerper, dus wil ik straks hoofdontwerper worden. Dan denk ik: is dat echt wat je wilt? Komt dat voort uit jou zelf of uit hoe je geprogrammeerd bent? Ga ik jou herprogrammeren of ga ik je leren om jezelf, op basis van je eigen ambities, te ontwikkelen en keuzes te maken? Dat is bij ons een levensgroot thema.”

Paap: “Waarom vindt Movares dit zo belangrijk?”

Ensing: “De kritische succesfactor bij Movares is zelfstandigheid. Vergelijk het met autorijden. Als ik vroeger met jou naar Amsterdam zou rijden, zou ik instructies krijgen, die opvolgen en dan kwamen we vanzelf in Amsterdam aan. De reis was een overzichtelijke tocht die

te plannen viel. Als we dat nu zouden doen, worden we bij de oprit naar de A2 al platgereden. Instructies zijn niet meer effectief, mensen moeten zelf keuzes maken. Als manager stop ik mijn energie niet in het geven van instructies, ik zorg ervoor dat mensen een rijbewijs hebben, dat er een snelweg ligt, dat er een vangrail is. Je moet mensen faciliteren zodat zij zelf successen kunnen halen. Ik vind dat je iemand aan het eind van de week niet mag aanspreken over dat hij de procedures of instructies niet heeft uitgevoerd, wel dat hij zijn afspraken niet is nagekomen.”

Paap: “Heb je wel eens gekeken naar *empowerment*? Het is een oud verhaal van Quinn. Het gaat over empowerment *skills* – de vaardigheden, over *meaning* – betekent het iets voor jou, over *self-determination* – kan je dingen zelf bepalen, en ten slotte over *impact* – heeft het effect wat je doet. We hebben met de Erasmus Universiteit onderzoek gedaan naar Het Nieuwe Werken: hoe wordt er gedacht over mobiliteit, hoe zit het met vertrouwen tussen manager en medewerker, hoe zit het met kennisdeling. Er zat ook een cluster bij over empowerment. Dat is voor onze mensen, van wie de helft gedetacheerd is bij klanten, erg belangrijk. Voelt iemand zich bij een klant empowered? Dat klinkt ook door in wat jij zegt: zet ik als manager mensen in hun kracht?”

Ensing: “Als medewerkers jarenlang gewend zijn aan gedetailleerde opdrachten, kun je niet van de ene op

de andere dag tegen hen zeggen: ‘Gij zult vanaf maandag resultaatverantwoordelijk en zelfstandig zijn.’ Je moet een omgeving creëren waarin dat mogelijk wordt. De managers zijn de veranderaars die je moet veranderen.”


Paap: “Dit moet je tegelijkertijd *bottom-up* en *topdown* aanpakken. De manager moet zich vertrouwd voelen om ruimte te geven. Dat begint met de ruimte die hij zelf krijgt. We hebben bij Sogeti een punt gemaakt van ruimte en vertrouwen. Nog voor de kredietcrisis hebben we opnieuw naar de organisatiecultuur gekeken. Alle medewerkers hebben in een enquête aangegeven wat ze belangrijk vinden voor zichzelf en het bedrijf, en wat ze missen. De uitkomsten zijn in ‘vissenskomgesprekken’ besproken, een gespreksvorm waarbij iedereen wordt gehoord en zijn zegje kan doen. Dat heeft ons ertoe gebracht om vertrouwen als nieuwe cultuurwaarde te benoemen, iets waarin we ons moeten ontwikkelen. We hebben afgesproken dat we uitgaan van vertrouwen. Geef je iemand de kans om iets op te pakken zoals hij denkt dat hij dat het beste kan doen? Als je bij Sogeti werkt, dan heb je een bepaalde opleiding gedaan. Je bent niet voor niets geselecteerd. Pas als het niet werkt, gaan we strakker sturen. We hebben hier veel energie in gestoken. De groepsdirectie adopteerde deze aanpak en uitte dat waar het kon. Onze ceo schreef erover in zijn blog en het personeelsblad. Tijdens de crisis is bewust veel verantwoordelijkheid gedelegeerd naar de divisies. Zo droegen we vertrouwen uit in woorden en in handelen.”

Ensing: “De een denkt rood, de ander blauw. Als jij vanuit jouw blauwe perspectief iets aan mij als rooddenker vertelt, hoor ik wat anders dan jij bedoelt. Dankzij een goede dialoog verkleurt dat tot een *common ground*. Dat moet het management faciliteren.”

Paap: “Wij hebben in workshops voor diverse teams een ‘insights discovery’ ingevoerd. Mensen konden zichzelf typeren qua communicatievoorkeur. Rood, geel, groen of blauw. In communicatie moet je rekening houden met elkaars voorkeuren. Het gedrag van managers is daarbij leidend. Zij moeten zichzelf goed kennen en begrip hebben voor de ander. Misschien ben je wel iemand die het moeilijk vindt om de controle los te laten. Als je dat weet van jezelf, dan kun je er beter mee omgaan.”

Ensing: “Ik zeg wel eens tegen managers: ‘ik vind het verbazingwekkend dat jij vrijheid, ruimte en autonomie claimt, maar jouw medewerker gun je dat niet. Terwijl hij dat binnen zijn scope ook kan en wil. Dus help hem daar handen en voeten aan te geven’”

Paap: “Het onderscheid tussen transactioneel en transformationeel leiderschap heeft ons goed geholpen. *Transactioneel* leiding geven gaat om een ruil, de transactie. Als jij dit voor mij doet, dan beloon ik jou. Bijvoorbeeld met waardering, salarisverhoging, opleidingsmogelijkheden. Medewerkers zijn afhankelijk van managers. Sommige managers zetten dat in op een negatieve manier. *Management by fear*. Transactioneel leiderschap zet je in als heel duidelijk is wat er moet gebeuren en er niet zoveel ruimte is. Bij transformationeel leidinggeven



Een medewerker is niet de uitvoerder van jouw oplossing, een medewerker is de bron van de oplossing. Als je het zo ziet, kun je goede resultaatafspraken maken, omdat het zijn eigen afspraken zijn. Wat ik geleerd heb, is dat je mensen niet moet programmeren naar jouw beeld van de werkelijkheid. Je moet ze leren zelf keuzes te maken, ze daarin faciliteren zodat ze zelf hun weg kunnen uitstippelen

gaat het erom dat je mensen meeneemt, inspireert, ruimte geeft. Dat doe je in situaties waarin je meer verwacht van het team omdat er iets nieuws te gebeuren staat, omdat veel onduidelijk is of omdat flexibiliteit belangrijk is. Welke vorm van leidinggeven werkt, hangt dus van de situatie af.”

Ensing: “Zelfs als er tijdsdruk of andere beperkingen zijn, moet je de aanpak of de oplossing samen met je medewerkers definiëren. Dan heb je veel meer commitment. Dat vergroot de kans op succes. Ik vind dat je altijd transformationeel leiding zou moeten geven.”

Paap: “In elk geval zoveel als mogelijk. Onze 2800 professionals, de IT-vakmensen die in projecten of bij klanten zitten, worden meestal niet dagelijks door hun unit-manager aangestuurd. De unit-managers zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het welbevinden van hun medewerkers, maar ze doen dat vooral door opleiden en voeden met kennis en vaardigheden, bijvoorbeeld met zoiets als insights discovery. Zo proberen we medewerkers te empoweren om bij de klant goed werk te doen.”

Ensing: “Bij Movares hebben we een kennisorganisatie ontwikkeld waarin mensen over de grenzen van hun eigen unit dingen kunnen leren. Iemand kan zelf zijn ontwikkelpakket samenstellen.”

De manager moet zich vertrouwd voelen om ruimte te geven. Dat begint met de ruimte die hij zelf krijgt

Paap: “Wij hebben de Sogeti Academie met interne opleidingen, zowel technische als bredere opleidingen, zoals leiderschap en projectmanagement. Je mag alles proberen en leren. Daarnaast hebben we expertisegroepen. Dat zijn mensen die elkaar vinden op dezelfde interesses – kwaliteitszorg, architectuur of Java. Dat doen ze in de avonduren. Dat faciliteren we met ruimtes en maaltijden. Gemiddeld 70 mensen per avond die van elkaar leren. Ook faciliteren we een kennisdelingsplatform op intranet. Daar vormen mensen *communities* rondom een onderwerp, ze creëren corners en discussiefora, delen documenten, bloggen en starten eigen wiki’s. Voor mensen die op afstand werken, is dat een belangrijke manier om elkaar te vinden.

De mensen die nu afstuderen, laten zich niet meer beperken door de grenzen van een bedrijf als het gaat om kennis of samenwerking. Die vinden het vreemd dat ze van 9 tot 5 op kantoor moeten komen. Die moet je niet letter voor letter vertellen wat ze moeten doen. Ze googelen kennis bijeen en komen dan tot een resultaat. Ze binden zich aan een organisatie om wat die is: kan ik erachter staan, voel ik me er niet ongemakkelijk bij omdat ze slecht met de natuur of met mensen omgaan en slecht in de pers komen? Wij geloven erg in het vakmanschap van onze eigen mensen. Daar investeren we veel in,

waardoor we kwaliteit kunnen leveren en *common values* hebben. We zijn nog net geen netwerkorganisatie met zpp'ers. Ik denk wel dat de netwerkorganisatie onontkooambaar is, maar daar hebben we nog stappen in te maken.”

Ensing: “Waar we bij Movares mee zitten, is dat we een vrij ambtelijke organisatie hebben, omdat we zijn voortgekomen uit de NS. Die cultuur staat ver af van jonge academici die zich niet laten begrenzen.”

Paap: “Er is overal sprake van vergrijzing. Als we jongere mensen van de arbeidsmarkt willen plukken, moeten we een aantrekkelijke organisatie zijn.”

Ensing: “Je hebt een context nodig waarin verschillende typen mensen kunnen floreren. De degelijke specialist wil helemaal niet over de grenzen van de organisatie heen kijken. Die wil vooral een knap stukje techniek neerzetten. En dat is waardevol. De ander wil juist ruimte en vrijheid hebben. Creëer nou eens een wereld waarin beiden hun plek hebben. Je moet ook weer niet van het ene dogma in het andere terechtkomen.”

Paap: “Ook bij de nieuwe generatie zitten genoeg mensen die zich willen specialiseren, duidelijkheid willen hebben over wat ze moeten doen en daar niet de hele wereld bij willen betrekken.”

Ensing: “Laat mensen dus vooral dat doen waar ze trek in hebben. De vraag is: hoe krijg je een wereld waarin iedereen, hoe verschillend ook, kan floreren? Dat vraagt om een *common ground*, de kaders van waaruit iedereen kan handelen.”

Paap: “Het nieuwe werken zet de boel op scherp. Je laat mensen vrij in waar en wanneer ze werken. Hoe maak je dat hanteerbaar? Door resultaatafspraken te maken. Dat stelt eisen aan de manager en maakt dat medewerkers de verantwoordelijkheid nemen om resultaatafspraken na te komen.”

Ensing: “Een medewerker is niet de uitvoerder van jouw oplossing, een medewerker is de *bron* van de oplossing. Als je het zo ziet, kun je goede resultaatafspraken maken, omdat het zijn eigen afspraken zijn. Wat ik geleerd heb, is dat je mensen niet moet programmeren naar jouw beeld van de werkelijkheid. Je moet ze leren zelf keuzes te maken, ze daarin faciliteren zodat ze zelf hun weg kunnen uitstippelen. Dan zijn ze betrokken, gemotiveerd en succesvol.”

Paap: “Soms zijn ideeën hip en nieuw, maar worden ze slechts met de mond beleden. De overtuiging erachter ontbreekt. Daarom heb ik altijd veel gedaan aan het overtuigen van de mensen in de top. Zij moeten ruimte creëren voor nieuwe dingen. Vervolgens moet je

op de werkvloer faciliteiten bieden. We hebben te maken met kenniswerkers. Die moet je niet te veel voorschrijven, maar vooral aan het denken zetten en uitdagen. Als je die sfeer kunt creëren, gebeurt er vaak meer dan je ooit voor mogelijk had gehouden.”

Ensing: “Als kleine stapjes succesvol blijken, krijg je de motor aan de gang.”

Paap: “In onze communities worden regelmatig dingen bedacht die ontwikkeld kunnen worden tot een nieuwe dienst. Ik ben nu verantwoordelijk voor *security*: informatiebeveiliging, hackers-testen, firewalls, enzovoort. Enthousiaste medewerkers die elkaar wisten te vinden en daarin gefaciliteerd werden, hebben hierop een complete visie ontwikkeld. Bottom-up dus. Nu gaat het management het in de markt te zetten. Zo waarderen we deze groeidiament. Daarvan zijn legio voorbeelden. Ook individueel.

Er zijn krachten in het bedrijf die mensen binnen een vakgebied houden. Er is nu eenmaal geïnvesteerd in specifieke opleidingen en hij doet het als java-programmeur zo goed bij een bepaalde klant... Maar als medewerkers zeggen dat ze wat anders willen – leidinggevende worden of een ander vakgebied ingaan – worden ze daarin geholpen. In het verleden waren er meer krachten om iemand op zijn plek te houden. Je ziet nu dat dit schuift. Omdat we ervan overtuigd zijn dat investeren in ontwikkeling en opleiding van mensen altijd loont.

Soms duurt het wat langer. Maar uiteindelijk krijg je een organisatie waarin je meer uit je mensen haalt dan je in eerste instantie had gedacht.”

Ensing: “Dat predikte ik vroeger al. Ik gaf mensen de kans zichzelf breed te ontplooien, gewoon om hun marktwaarde te vergroten. Dat wekte verbazing. ‘Waarom doe je dat nou’, zeiden ze. Dan antwoordde ik: ‘Als ze weg willen, heb ik liever dat ze ook echt weggaan.’ Ik heb liever mensen die zich met hart en ziel verbinden aan de organisatie. Daarom werk ik ook aan hun marktwaarde. Betrokkenheid is fundamenteel voor prestaties. Laat mensen groeien, dan kunnen ze kiezen. Als ze blijven, weet je dat ze dat bewust doen, en niet omdat ze aan het eind van de maand een loonzakje krijgen. Dat is mijn visie.”

Paap: “Wij doen al jaren medewerkertevredenheidsmetingen. Onze ceo vindt twee dingen belangrijk: de overall tevredenheid en de *recommendation index*: hoeveel mensen raden Sogeti als werkgever aan bij familie, vrienden en anderen?”

Ensing: “Vroeger ging het om de weg: instructies moesten nauwkeurig worden opgevolgd. Nu gaat het om het doel. Je moet mensen de ruimte geven om zich zover te ontwikkelen dat ze de weg goed kunnen afleggen. Dan kun je van opdrachten geven overstappen op samen afspraken maken.”

Keuzesystemen... geen 'terug naar vroeger'-knop

De achtste ontmoeting. Een ontmoeting tussen twee specialisten op het gebied van arbeidsvoorwaarden en keuzesystemen. Edwin van Hensbergen is beleidsadviseur arbeidsvoorwaarden bij Movares en aanvoeder van de proeftuin Keuzesysteem arbeidsvoorwaarden Movares (KAM). Hans Bijl is consultant compensation & benefits bij Ziggo. Dit bedrijf werkt al enige tijd met een benefitbudget dat medewerkers zelf kunnen besteden. Als medewerkers er eenmaal aan gewend zijn zelf hun arbeidsvoorwaarden te kunnen kiezen, is er geen weg meer terug.

Bijl: "In 2008 zijn we bij Ziggo een gesprek begonnen over de waarden van het bedrijf, met als sleutelwoorden transparantie en flexibiliteit. Dat heeft ertoe geleid dat we de cao behoorlijk onder handen hebben genomen en herschreven in 'Jip en Janneke'-taal. Vervolgens hebben we naast het salaris een budget ingesteld dat bestaat uit de geldwaarde van bovenwettelijk verlof, buitengewoon verlof en vakantietoeslag. Dit noemen we het *benefitbudget*, en komt maandelijks beschikbaar. Elke medewerker kan zelf een keuze maken uit de *benefitshop*. Maar hij kan het geld ook reserveren en later een keuze maken."

Van Hensbergen: "Het keuzesysteem van Movares is gebaseerd op een uitruil van arbeidsvoorwaarden. Zo kunnen medewerkers bijvoorbeeld hun verlofdagen en salaris (bronnen) gebruiken voor een sabbatical, extra

Denk ook eens aan oudere medewerkers. Tot voor kort ging men er vanuit dat zij niet meer volledig kunnen werken. Als een manager ziet dat een medewerker minimaal verlof neemt en toch veel ziek is, moet hij een gesprek met die persoon aangaan

pensioen of voor het kopen van een fiets of PC (doelen). De bronnen en doelen stonden al in de cao en die hebben we nu geautomatiseerd. Je kunt alle arbeidsvoorwaarden in één scherm zien. Er komen in principe geen formulieren meer aan te pas. Voorheen moesten medewerkers via hun manager een schriftelijke aanvraag indienen om bijvoorbeeld verlof uitbetaald te krijgen. Nadat de manager toestemming had gegeven, voerde de salarisadministratie dat uit. Maar wat mij interesseert: hoe zit het precies met dat benefitbudget bij jullie? Hoe hoog is de waarde van dat budget en welke keuzes zijn er?"

Bijl: “Naast het salaris heeft iedere medewerker 15 procent aan benefitbudget per maand te besteden. Je kunt daarmee in de benefitshop bijvoorbeeld extra verlof kopen of een eigen product van Ziggo. Je kunt ook profiteren van fiscale voordelen bij het kopen van een fiets voor woon-werkverkeer of sparen via de levensloopregeling. Een medewerker kan zijn keuze maken via intranet. Voordat hij die keuze gaat versturen, ziet hij de bruto en netto effecten op het scherm. Wij gebruiken overigens een bestaand automatiseringssysteem.”

Van Hensbergen: “Er is bij Ziggo dus veel vrijheid in keuzes. Zijn er ook medewerkers die kiezen voor hun oude arbeidsvoorwaardenpakket?”

Bijl: “Mijn ervaring is dat niemand terug gaat naar de oude situatie, zoals het uitbetalen van vakantiegeld in mei. Er is trouwens ook geen ‘terug naar vroeger’-knop.”

Van Hensbergen: “Door aanvullende wensen voldeden de standaard automatiseringssystemen bij ons niet en hebben we een eigen systeem ontwikkeld. Onze directie wilde bijvoorbeeld ook de handel in certificaten onderbrengen in het keuzesysteem. Het eigenaarschap van Movares – in de vorm van certificaten van aandelen – is namelijk voor bijna 75 procent in handen van directie, management en medewerkers. Jaarlijks is er een handelsronde. De keuze om te kopen of verkopen kan nu vanachter de computer worden gemaakt.

Nieuw is dat het systeem ook de mogelijkheid kent om zelf het aantal uren per week dat je wilt werken - je arbeidsduur - aan te passen. Uiteraard is het wel de bedoeling dat de medewerker dat eerst met zijn manager overlegt. De manager kan de keuzes van zijn medewerkers ook zien en daarover zo nodig in gesprek gaan. Dit is dus meer dan alleen het uitruilen van arbeidsvoorwaarden. Het is nog niet voorgekomen dat iemand

De deelnemer kan de bronnen en doelen tegen elkaar uitruilen in het keuzesysteem Movares:

Doelen	Sabbatical leave	Extra salaris	PC	Fiets	Extra verlof	Spaarloon	Pensioen	Certificaten	Vakbondscontributie
Bronnen									
Verlofdagen	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
Eindejaarsuitkering					✓	✓	✓	✓	
Bruto-salaris				✓	✓	✓	✓	✓	✓

zonder dat eerst te vragen zijn werkuren heeft aangepast, maar het zou wel kunnen. Het systeem is gebaseerd op vertrouwen. Met het keuzesysteem willen we ook de gesprekken tussen medewerker en manager stimuleren.”

Bijl: “Ik vertrouw erop dat medewerkers zelf hun arbeidsvoorwaarden kunnen invullen. Ik geloof ook in volwassen arbeidsrelaties en daarom maken wij de speelruimte voor medewerkers zo groot mogelijk. Maar ik wil niet zo ver gaan dat mensen zelf de arbeidsduur kunnen aanpassen. Wij hebben daarvoor te veel verschillende culturen binnen de organisatie. Aan de ene kant veelal wat oudere medewerkers met lange dienstverbanden, aan de andere kant studenten en laag opgeleide mensen die een paar uur week werken en meestal niet lang bij ons blijven. Ook zijn er regionale cultuurverschillen door de landelijke spreiding.”

Van Hensbergen: “Sommige leidinggevenden vrezen dat als je de arbeidsvoorwaarden in geld waardeert en vervolgens aan medewerkers alle keuzevrijheid geeft, dat je dan alle grip kwijt bent. Maar dat is volgens mij meer gevoel dan ratio.”

Bijl: “Daar ben ik het mee eens. Het geld ben je als werkgever toch kwijt. We geven mensen maximale speelruimte en als mensen alles weer terug willen kopen, dan is dat maar zo. De ervaring is echter dat dit niet gebeurt. Het is toch mooi om verlofuren die je niet gebruikt in te zetten voor bijvoorbeeld de levensloopregeling? De hoge rentes bij levensloop krijg je nergens anders.”



Het is nog niet voorgekomen dat iemand zonder dat eerst te vragen zijn werkuren heeft aangepast, maar het zou wel kunnen. Het systeem is gebaseerd op vertrouwen. Met het keuzesysteem willen we ook de gesprekken tussen medewerker en manager stimuleren

Van Hensbergen: “Het is de vraag of je bepaalde keuzes wilt sturen door de prijs. Als je bijvoorbeeld liever wilt dat mensen verlofdagen verkopen, dan zou je dat voordeliger kunnen maken dan het kopen van verlofdagen. Maar wij hebben ervoor gekozen om de waarde bij koop en verkoop gelijk te houden.”

Bijl: “Een verschil in waarde bij koop en verkoop van een verlofdag zou voor ons ook niet acceptabel zijn. Een verlofuur heeft bij koop en verkoop dezelfde prijs, inclusief 8 procent vakantietoeslag. Als je met de prijs wilt sturen, moet er een specifieke reden zijn. Je kunt bijvoorbeeld een prikkel geven om mee te doen met de levensloopregeling. Maar in hoeverre zou je de keuzes die medewerkers maken moeten willen sturen?”

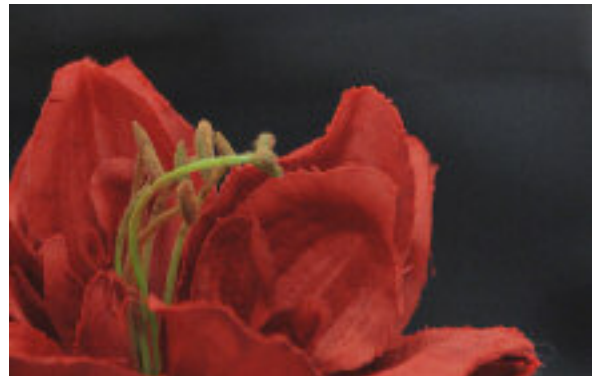
Van Hensbergen: “Stel dat iemand al zijn dagen verkoopt, terwijl je vindt dat hij die tijd hard nodig heeft om te herstellen. Grijp je dan in of niet? Binnen een volwassen arbeidsrelatie zou dat bespreekbaar moeten zijn.”

Bijl: “Ik ben het met je eens dat een dergelijke vraag in de relatie tussen medewerker en leidinggevende moet worden opgelost. Maar je moet oppassen dat je niet voor medewerkers gaat denken. Tot het tegendeel bewezen is, is het uitgangspunt dat een medewerker zelf heel goed kan beslissen of hij genoeg heeft aan af en toe een dagje vrij of toch wel een paar weken achtereen weg

moet. Denk ook eens aan oudere medewerkers. Tot voor kort ging men er vanuit dat zij niet meer volledig kunnen werken. Als een manager ziet dat een medewerker minimaal verlof neemt en toch veel ziek is, moet hij een gesprek met die persoon aangaan.”

Van Hensbergen: “Je stuurt iemand die te weinig beweegt toch ook niet naar de sportschool? Maar je moet dat naar mijn idee wel faciliteren, zodat iemand daar gemakkelijker gebruik van kan maken. Bij Movares hebben we er overigens voor gekozen om het systeem niet in één keer volledig in te voeren, maar stapsgewijs. Ik verwacht wel dat het systeem verder wordt ingevoerd, want de reacties zijn tot nu toe positief.”

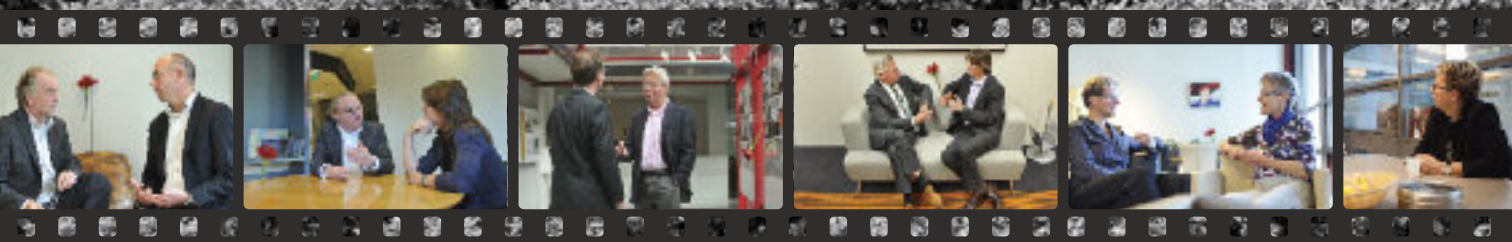
Bijl: “Bij Ziggo was dit geen dilemma. Wij zijn in één keer overgegaan naar het nieuwe systeem. Er was in het begin wel weerstand, maar inmiddels zijn mensen



eraan gewend. De meesten vinden het prima dat bijvoorbeeld de vakantietoelage meteen beschikbaar is en op een spaarrekening kan worden gezet. En waarom zou je iemand pas na 25 jaar werken waarderen met een uitkering voor zijn dienstjubileum? Volgens mij is het beter om die waardering in de opbouw van het budget mee te nemen. Medewerkers kunnen zelf al dan niet gebruik maken van de fiscale mogelijkheden voor dienstjubilea. Wij geven mensen gewoon zoveel mogelijk vrijheid om zelf keuzes te maken.”

Van Hensbergen: “Bij Movares ligt dat wat lastiger omdat we niet uitgaan van een budget maar van een uitruil van arbeidsvoorwaarden. Je kunt je nog wel afvragen of je mensen met al die keuzes ellende of juist plezier bezorgt. Er is toch altijd een groep die liever wil dat de werkgever voor hen kiest?”

Bijl: “De vrijheid om te kunnen kiezen, is voor veel medewerkers juist aantrekkelijk. Mensen bestellen thuis achter hun computer ook boeken en andere artikelen. Waarom zouden ze dan niet zelf kunnen kiezen om verlofdagen te kopen of te verkopen? Als we de keuze niet meer zouden bieden, levert dat een hoop ellende op. Mensen zijn er nu aan gewend. Er is geen weg meer terug.”



Waarderend veranderen... alles wat aandacht krijgt, groeit

De negende ontmoeting. Mariet Peerboom, manager ICT bij Movares en deelnemer aan de proeftuin Appreciate Inquiry, ontmoet Leo Wilde, commissaris van Politie Amsterdam. Beiden proberen via de methode van waarderend onderzoek de cultuur in de organisatie te veranderen. Appreciative Inquiry (AI) staat voor een positieve kijk op verandering in organisaties. Meer betrokkenheid, meer succes en een duurzamer resultaat.

Peerboom: “Ons doel is dat er meer balans komt tussen de verantwoordelijkheid van een medewerker en de ruimte die hij daarvoor krijgt. Tussen rechten en plichten. Bij ICT werken we met 60 mensen in vier teams: helpdesk, centrale systemen, bedrijfsinformatiesystemen en functioneel applicatiebeheer. Ik wil graag de grenzen en de ergernissen tussen de verschillende groepen doorbreken.”

Wilde: “Overal waar ik heb gewerkt, zag ik altijd twee dominante problemen: op het terrein van de communicatie en op het terrein van de cultuur. Communicatie: als je het beter had uitgelegd, had ik beter naar je geluisterd en hadden we elkaar beter begrepen. En cultuur: de verzamelterm voor alles wat men niet kan verklaren. Als het niet aan de structuur ligt, niet aan het geld of aan de manager, dan is er een restpost en dat is cultuur. Maar je zegt iets over ergernis. Geldt dat voor alle vier groepen die je leidt?”

Peerboom: “De groep hoger opgeleiden weet de ergernis beter te verpakken, omdat die mensen taalvaardiger zijn. In het algemeen praten mensen uit de verschillende groepen niet gemakkelijk met elkaar. Vaak meer óver dan met elkaar. Het belemmert ons om verder te komen, terwijl we het graag beter willen doen. ICT doet het eigenlijk nooit goed – ik zeg het wat gechargeerd; we hoeven ook geen 8 te scoren, maar we willen wel in die richting opschuiven.”

Wilde: “Bij de politie ligt dat anders. We bewegen ons altijd in een maatschappelijk krachtenveld en kunnen de bij wijze van spreken 170 prioriteiten nooit allemaal goed uitvoeren. Maar dat verhindert ons niet om ons toch trots te voelen. Dat gaat ons gemakkelijk af, al is dat ook een beetje Amsterdams. Wij benoemen gemakkelijk onze successen. Als we binnen een week de verdachte hebben, dan mag de hele wereld dat horen.”

“Wat we echter niet makkelijk vieren, zijn punten waar de buitenwereld ons ongelijk geeft. We denken in Amsterdam bijvoorbeeld heel succesvol te zijn geweest met de multiculturele samenleving. We hebben geen rassenrellen, geen Parijse toestanden. We denken goed in verbinding te zijn met minderheden. We zeggen al gauw in kleine kring tegen elkaar: dat hebben we goed gedaan. Maar als je zegt dat we succesvol zijn met bijvoorbeeld Marokkanen, dan krijg je meteen vragen vanuit de Tweede Kamer. De politie moet maatschappelijk heel voorzichtig opereren. Juist op gebieden waarvan we denken dat we het goed hebben gedaan – rondom de multiculturele samenleving en diversiteit – zijn we heel voorzichtig. Als we niet uitkijken, lopen we zelfs het risico dat we chagrijnig worden.”

Peerboom: “Het mooie aan waarderend onderzoeken is dat mensen worden geprikkeld om positief te denken. Onze medewerkers hebben elkaar op een bepaald moment bevroegd op positieve ervaringen. Wanneer ben je fluitend naar je werk gegaan? Kan je een voorbeeld uit de praktijk geven van een volwassen arbeidsrelatie? In eerste instantie dacht ik: wat levert al dat gepraat nou precies op? Maar op een gegeven moment werden de gesprekken erg leuk en ging mensen gaandeweg ook positiever denken in plaats van zich alleen te richten op de problemen. Op die manier kregen we een beeld van gewenste situaties en de omstandigheden die daarvoor nodig zijn. Bijvoorbeeld dat mensen

Cultuur: de verzamelterm voor alles wat men niet kan verklaren. Als het niet aan de structuur ligt, niet aan het geld of aan de manager, dan is er een restpost en dat is cultuur

graag meer waardering willen voor hun prestaties en ruimte voor hun eigen ontwikkeling. Een aantal situaties die uit de interviews naar voren kwamen, hebben we laten spelen door acteurs. Medewerkers konden als regisseur aanwijzingen geven en het was erg leuk om te zien dat mensen haarscherp zien hoe dingen beter kunnen.”

Wilde: “Ik werk nu zo’n zeven jaar bij dit korps. We waren met allerlei veranderingsinstrumenten bezig, waaronder een leergang voor de top. Een van de aspecten van die leergang was dat wij niet voor medewerkers moeten bepalen hoe zij met dilemma’s of ambities om moeten gaan. Laat mensen vooral leren van elkaars ervaring. Bijvoorbeeld: je bent al 50 en nog steeds ongeschonden. Hoe doe je dat? Hoe slaag je erin om als 55-jarige nog steeds met een glimlach op kantoor te komen? In de voorbereiding van die leergang kwamen we met de methode waarderend onderzoek in aanraking. Dat is vragen zonder oordelen. Ik heb aan den lijve ervaren hoe krachtig het is om vanuit het positieve te denken. Het voorkomt verzuring. De overeenkomst tussen jouw en mijn werk is dat we nodig zijn als er problemen zijn. We worden bijna gedwongen om problemen te koesteren.”

Peerboom: “Ja precies. We hadden laatst een grote storing en ik was er niet. Toen ik later op kantoor kwam, zag ik dat de mensen trots waren. Ze hadden een groot probleem opgelost en dat was ook goed zichtbaar geworden voor de organisatie. Daarin werden we gewaardeerd.”

Wilde: “We zijn drie jaar geleden met waarderen onderzoeken begonnen. Niet als dominante veranderingsstrategie, maar als onderdeel van een langdurige cultuurverandering. Waarderend onderzoek was één van de pijlers van die verandering. Want alles wat je aandacht geeft, groeit. Dus als je je aandacht richt op het positieve, in plaats van op het grootste probleem, dan zal dat positieve sterker worden.”

Peerboom: “Dat lijkt mij een houding die niet van nature bij ICT en ook niet bij de politie hoort. Wij leven immers van de problemen. Waardering is er vaak voor oplossen van problemen en niet voor het voorkomen daarvan. Je kunt ook moeilijk bewijzen dat een bepaalde actie leidt tot het voorkomen van problemen. Maar merken jullie dat mensen van deze methode groeien?”

Wilde: “Ja. Ik heb eerst met mijn eigen team getraind. We voelden aan dat dit zou kunnen aanslaan. We ervoeren diezelfde middag al dat we er veel energiever uitkwamen. Er was veel geestdrift. Vervolgens hebben we een training waarderen onderzoek gedaan met 300 leidinggevendenden. De cultuur van het korps is namelijk het sterkst bij de top van de organisatie. Voorbeeldgedrag is heel belangrijk. Als je de cultuur wilt veranderen, dan richt je je dus op de top. Daar kan je dan ook de meeste weer-



We zeggen al gauw in kleine kring tegen elkaar: dat hebben we goed gedaan. Maar als je zegt dat we succesvol zijn met bijvoorbeeld Marokkanen, dan krijg je meteen vragen vanuit de Tweede Kamer. De politie moet maatschappelijk heel voorzichtig opereren. Juist op gebieden waarvan we denken dat we het goed hebben gedaan



stand verwachten. Bij de politie zijn mensen sterk in het snel analyseren en het kiezen van de beste oplossing. We willen dus dat zij vaardigheden aanleren die haaks staan op wat hen zo krachtig heeft gemaakt: mensen moeten meer tijd nemen voor zichzelf en voor reflectie.”

Peerboom: “Wij kiezen ervoor om een beroep te doen op medewerkers zelf. Wat vinden zij belangrijk? Wat hebben zij nodig om hun arbeidsrelatie op een volwassen manier in te vullen? De meeste medewerkers zijn volwassen genoeg om mee te denken over hoe we handen en voeten kunnen geven aan een volwassen arbeidsrelatie. Maar ik ben het met je eens dat voorbeeldgedrag belangrijk is. Daarom gaan wij binnenkort ook aan de slag met het management om een goed vervolg te kunnen geven aan de ideeën en suggesties van medewerkers. Zoals de suggestie om de interne communicatie te verbeteren en een pluim te geven als medewerkers bijzonder klantgericht gedrag tonen.”

Wilde: “We weten niet precies wat werkt, maar wel wat we hebben geprobeerd. We gaan geen gedetailleerd plan uitrollen, het is veel meer dat we successen aan elkaar verbinden. De weg die je gaat, is belangrijker dan het precieze doel. Met waardierend onderzoek ben je op zoek naar het goede! Je komt daarmee meer in communicatiesferen, je gaat meer onderzoeken en doorvragen. Het is leuker als je meer weet. Zo moet je als politie bijvoorbeeld in gesprek gaan met illegalen om meer inzicht te krijgen in zware criminaliteit onder die groep. Dat kan ook op een waardierend onderzoekende manier. Maar dan moet je wel voldoende vertrouwen hebben bij deze illegalen. Ze moeten weten dat je ze niet meteen oppakt, ook al is dat eveneens een taak van de politie.”

Peerboom: “Ik vind het wel een dilemma of je mensen vrijwillig of verplicht laat meedoen aan zo’n training waardierend onderzoeken.”

Wilde: “Het is bij ons verplicht. Maar de eerste twee keer was de korpschef verhinderd en daarna kwamen er meer niet opdagen. Dat hebben we echter niet als een probleem benaderd. We aanvaardden dat slechts een deel van de deelnemers aanwezig is. Degenen die wel aanwezig zijn, krijgen er juist heel veel energie van. De volgende keer gaan 50 groepen van in totaal 600 man meedoen aan de training. We bieden de opleiding aan en hebben ongeveer zicht op het traject en het doel.

Het tempo is nog wel een punt van discussie: gaat het te snel of te langzaam. Maar volgens mij gaat het zoals het gaat. Dat moet je niet teveel willen beïnvloeden

Het is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Als je het niet waard vind om in jezelf te investeren, moet je niet meedoen.”

Peerboom: “Bij ons was deelname vrijwillig en kon je iedere moment stoppen. Maar men werd gaandeweg toch nieuwsgierig en wilde mee blijven doen. Mensen hebben in het begin soms moeite om de link te leggen tussen AI en hun werk, maar als ze eenmaal de stap hebben gezet, dan lijkt er geen weg terug meer te zijn. De proeftuin heeft ons veel ruimte voor persoonlijke verhalen opgeleverd. Daar willen we nu op verder bouwen. Het tempo is nog wel een punt van discussie: gaat het te snel of te langzaam. Maar volgens mij gaat het zoals het gaat. Dat moet je niet teveel willen beïnvloeden.”

Wilde: “Het proces heeft een eigen tempo. Bij ons gaat het om een tijdsinvestering van elf bijeenkomsten, verdeeld over ongeveer twee jaar. Van de deelnemers van de eerste groep zijn er 200 bereid om te participeren in de volgende leergang. Welk resultaat het meest zichtbaar is? Ik zou het niet weten. Het gaat soms om kleine voorbeelden. Ik zie overal kleine successen en dat geeft veel energie.”



Twee visies op de ontwikkeling en begeleiding van nieuwe medewerkers

Ontmoeting nummer tien. Marloes Huijsmans, stedenbouwkundige, bestuurslid van Young Movares en aanvoerder van de proeftuin buddy-systeem ontmoet Hans-Peter Hogervorst. Hij werkt bij Océ en is sinds drie jaar verantwoordelijk voor de opleiding van alle salesmensen binnen de Océ Academy, die al zo'n 20 jaar bestaat.

Hogervorst: “Ik ben binnen de Océ Academy verantwoordelijk voor de opleiding van alle salesmensen; zowel de starters, als de mediors en de senior accountmanagers. Bij Océ Nederland werken 1750 mensen, van wie zo'n 230 salesmensen. De Océ Academy leidt alle salesmensen grotendeels zelf op. Nieuwe medewerkers worden via een *sales experience* geworven – dat zijn gesprekken plus assessmentdagen met rollenspelen en presentaties. Daarna start een traineeship van een jaar. Ze leren dan – naast de basisvaardigheden van het vak – de organisatie goed kennen, zodat ze naar buiten kunnen ‘zonder schade aan te richten’.

Omdat mensen het meeste leren op de werkplek, is het traineeship een combinatie van leren en werken. Eerst zes weken opleiding, dan gaan ze anderhalve maand ‘naar

buiten’, in een eigen gebied met heldere targets. Dan volgen ze een programma van een week, daarna weer twee maanden werken, dan een terugkom-tweedaagse, enzovoort. In het eerste jaar komen ze met enige regelmaat terug naar de Academy.

Iedereen krijgt dat eerste jaar ook een buddy; een ervaren collega. De buddy kan de eerste vragen afvangen: bij wie moet je zijn voor wat? Daarnaast hebben nieuwe salesmedewerkers hun eigen salesmanager die in de lijn verantwoordelijk voor hen is. De Academy is verantwoordelijk voor hun ontwikkeling. Nieuwe salesmedewerkers worden dus op verschillende manieren beoordeeld en begeleid. De buddy kijkt naar het dagelijkse functioneren, de salesmanager kijkt naar de resultaten - met als nadeel dat *sales targets* soms te prominent zijn. Daarom kijkt de Academy naar hoe iemand zich ontwikkelt. Na een jaar wordt besloten of iemand een vaste aanstelling krijgt. Dat gebeurt op basis van een portfolio en een proeve-gesprek.”

Ik heb in mijn rol als buddy bijvoorbeeld beter leren luisteren; dat komt me goed van pas in mijn reguliere werk

Huijsmans: “Young Movares heeft in januari 2010 het initiatief genomen voor een ‘buddy systeem’. We vonden dat er meer kon worden gedaan aan de introductie van nieuwe, jonge medewerkers. Tijdens een ontbijtsessie van Young Movares en de directie ontstond het idee van een buddy-systeem: buddies helpen jonge medewerkers om over de heggen tussen afdelingen heen te kijken. Het buddy-project startte met een happening voor twintig buddies: vrijwillige, ervaren Movares-medewerkers die nieuwe medewerkers willen begeleiden. Aan elke buddy zijn twee nieuwe medewerkers gekoppeld. Buddies krijgen tussentijds intervisie. Buddy en gecoachte gaan een persoonlijk contract aan. Het is de bedoeling dat elk koppel elkaar regelmatig, liefst maandelijks, ontmoet. Dat lukt niet altijd. Soms is er geen hulpvraag of geen klik, is de fysieke afstand te groot of krijgt het dagelijkse werk hogere prioriteit. Van de 40 buddy-trajecten die in januari 2010 zijn gestart, zijn er 35 geslaagd. Voor beide partijen is die mentoring leerzaam. Ik heb in mijn rol als buddy bijvoorbeeld beter leren luisteren; dat komt me goed van pas in mijn reguliere werk als stedenbouwkundige.”

Hogervorst: “Tot drie jaar geleden startten nieuwe salesmensen met drie maanden opleiding, daarna gingen ze aan het werk en wensten wij ze succes. Ik vond dat niet de goede manier. Want a. moet je het niemand aandoen om drie maanden in een klas te zitten en te vertellen hoe het ‘buiten’ is en b. is het lastig te beoordelen hoe mensen zich in de praktijk gaan ontwikkelen. Toen ik drie jaar

geleden op deze functie kwam, heb ik het traject in stukken gehakt. Nu kunnen we veel beter de ontwikkeling van mensen volgen. Ze hebben nu een proeftijd van een jaar, waarin ze werken en leren tegelijk. Dat kost wat, maar het levert ook veel op. Het past bij ons businessmodel. Wij zijn duurder dan onze medespelers op de markt. Wij vinden dat dit terecht is, want Océ levert meerwaarde. Die meerwaarde moet worden verkocht door sales en moet worden bevestigd door service, maar ook door mensen die aan de telefoon komen. Alles wat wij doen, moet meerwaarde uitstralen. Dat moeten we wel waarmaken, en daarom stoppen we veel energie in ontwikkeling. We zitten aan deze manier van opleiden vastgeketend, en dat bedoel ik in positieve zin.”

Huijsmans: “Wij hebben geen uitgebreid traineeship voor nieuwe, hoogopgeleide mensen. Er kan veel qua opleiding en ontwikkeling, maar je moet er wel zelf mee komen. Dat had voor mijzelf het gevolg dat ik in het eerste jaar heel weinig opleidingen en cursussen heb gedaan. Achteraf denk ik: als ik met meer jonge ambitieuze mensen in een programma had gezeten, hadden we elkaar vast versterkt. Het leuke van Movares is wel: je mag hier al snel heel veel. Ik was al snel verantwoordelijk voor projecten, en het liep meteen lekker. Daar leer je al zoveel van, dat je weinig stilstaat bij de vraag: wat wil ik nog meer leren? Ik denk niet dat je werknemers teveel aan de hand moet nemen. Maar om het helemaal bij de werknemer neer te leggen, is weer het andere uiterste.”

Hogervorst: “Welke rol speelt de manager daarin?”

Huijsmans: “Een essentiële rol. Want daarmee moet je het gesprek aangaan over waar je heen wilt en welke cursus je wilt doen.”

Hogervorst: “Zijn die gesprekken er ook?”

Huijsmans: “In ieder geval één keer per jaar. Als je als jong iemand binnenkomt, zit je wel vaak nog op een flex-contract. Dan moet je alert zijn om te zorgen dat je zo’n gesprek krijgt. En het verschilt per afdeling, per manager bijna. De waan van de dag maakt dat de gesprekken soms vergeten worden. Dat kan beter. De eigen manager let op targets en ook op persoonlijke ontwikkeling. Maar het is allemaal vooral gericht op de inhoud en de projecten die je doet.”

Hogervorst: “Bij Océ moeten managers eens per jaar – naast de bila’s en het beoordelingsgesprek – een ontwikkelgesprek hebben met hun mensen. Ze worden erop aangesproken als ze niets met ontwikkeling doen.”

Huijsmans: “Zitten er ook nadelen aan het vaste traineeship van een jaar dat jullie salesmensen krijgen?”

Hogervorst: “Het kan teveel standaard zijn, waardoor het programma voor de een te hoog gegrepen is en voor de ander juist niet uitdagend genoeg. Daarom hebben we een splitsing aangebracht. Jonge mensen moeten een aantal basale dingen leren om hun werk te kunnen doen. Dat is verplichte kost. Als mensen zich verder willen professionaliseren, zijn de behoeften verschillend. Dat ondervangen we voor een deel door modules, zodat iemand zelf met zijn manager kan kijken



Ik vind het bijzonder dat mensen met goede opleidingen graag bij ons komen werken. We hebben goede, maar geen topsalarissen. Wat mensen aanspreekt, is dat ze zich kunnen ontwikkelen en plezier hebben in wat ze doen



in welke richting hij zich wil ontwikkelen. Als de ontwikkelvraag belangrijk is, maar we hebben er geen opleiding voor, dan gaat die persoon dat buiten halen.”

Huijsmans: “Hoeveel tijd besteden de sales-trainees aan hun opleiding in het eerste jaar?”

Hogervorst: “42 dagen. De ontwikkeling van mensen heeft bij ons altijd hoog in het vaandel gestaan. Ik werk nu zestien jaar bij Océ en ik weet niet beter dan dat dit zo is.

Tja, het is een hele investering, maar de voordelen wegen er tegenop. Wat we merken, is dat de hbo’ers en wo’ers die bij ons als studenten binnenkomen, vers van bijvoorbeeld Nyenrode of de Erasmus-universiteit, na één jaar volwassen zijn geworden. Zo ervaren ze het zelf ook, dat krijgen we heel vaak terug.”

Huijsmans: “Welke rol speelt de Academy daarin?”

Hogervorst: “Wij zijn constant bezig met hun gedrag en professionaliteit. Als je in het laatste jaar van je studie zit, dan ben je vaak de koning van de vereniging. Bij ons is het: leuk dat je er bent, maar je moet nu aan het werk. Niet alleen zenden, maar ook luisteren. Dat is een omslag voor ze. En er zit nóg iets gunstigs aan ons traject. Doordat we managers en teamleiders zelf opleiden, zit iedereen in hetzelfde stramien. De manager weet heel goed hoe en waarop hij zijn teamleiders kan coachen. Hij weet wat er in het opleidingsprogramma zit, sterker nog: hij heeft het zelf ook gevolgd. Als er dan iets is met een medewerker en we gaan naar zijn manager, dan snapt hij waar het over gaat. Maar even een heel andere vraag: hoe zit het eigenlijk met het personeelsverloop bij Movares?”

Huijsmans: “Volgens mij valt dat erg mee. Dat komt omdat de inhoud van het werk erg aantrekkelijk is. Er zit wel druk op declarabiliteit, maar er is nog nooit iemand keihard op afgerekend. De onderlinge sfeer is ontspannen. Als je binnenkomt, kom je meteen onder de vleugels van een ervaren collega, die vaak vanzelf een coachende rol op zich neemt. Je kunt je snel inhoudelijk ontwikkelen, omdat je al snel zelf projecten mag draaien en bij de klant zit. Het is hier niet hiërarchisch, er kan veel. Je kan zo bij de directeur naar binnen lopen. Het is ook wel weer prettig dat je hier geen ‘young professionals’, ‘academy’ of wat voor stempels dan ook hebt; dat trekt ook maar weer bepaalde mensen aan die bepaalde ambities hebben. Hier tref je juist mensen aan die zijn

geïnteresseerd in vakinhoud en een prettige sfeer. Movares heeft iets van een familiebedrijf.”

Hogervorst: “Dat herken ik toch ook wel bij ons. Ik heb Movares als salesmanager ooit als klant gehad. Onze organisaties sluiten wel op elkaar aan. Ze zeggen wel eens: je krijgt de klant of leverancier die je verdient.”

Huijsmans: “Wat herken je precies?”

Hogervorst: “Dat het niet zo hiërarchisch is. Als iemand teveel ‘je moet dit, je moet dat’ zegt, dan zegt een ander ‘gaat het wel goed met je?’ Daar word je echt op aangesproken. Veel gebeurt op basis van gelijkwaardigheid. En dat iemand je onder z’n vleugels neemt, zo gaat dat ook bij Océ.”

Huijsmans: “Die sfeer maakt het interessant voor jongeren. In een project is het niet hiërarchisch. Niemand zegt: ‘Jij bent de jongste, dus jij doet de notulen en haalt de koffie.’”

Hogervorst: “Je doet meteen mee.”

Huijsmans: “Toch kunnen we veel leren van elementen uit het model van Océ die ook in ons bedrijfsmodel zouden passen.”

Hogervorst: “Wat zou volgens jou voor Movares een reden zijn om meer te investeren in mensen?”

Huijsmans: “Er valt veel meer uit mensen te halen dan nu gebeurt. Als je jonge mensen vanaf het begin in de actieve stand zet, zullen ze veel sneller groeien. Het kan ook zijn dat ze binnen drie jaar weg zijn en elders doorgroeien, maar waarom zou je mensen vasthouden als hun ambities ergens anders liggen?”

Het is ook wel weer prettig dat je hier geen ‘young professionals’, ‘academy’ of wat voor stempels dan ook hebt; dat trekt ook maar weer bepaalde mensen aan die bepaalde ambities hebben. Hier tref je juist mensen aan die zijn geïnteresseerd in vakinhoud en een prettige sfeer

Hogervorst: “Ook bij ons is er niet veel verloop. Maar we zijn wel een goede visvijver voor *headhunters*. Zij weten dat ze bij ons goed ontwikkelde salesmensen kunnen vinden. Als mensen weggaan, dan zijn dat meestal degenen van wie je het niet zo erg vindt. Maar we moeten onze mensen wel blijven uitdagen. Als ze zich gaan vervelen, dan zet je de deur wagenwijd open. Daar houden we rekening mee. Ze kunnen al snel stappen maken van junior naar medior, van kleine accounts naar key-accounts. En: ze komen vaak weer terug: 60-70 procent van de vertrekkende salesmensen komt weer

terug, zo'n vier mensen elk jaar.

Als ik je advies mag geven: wat helpt, is te bedenken wat Movares in de toekomst van zijn mensen zal verwachten. Wat zijn ontwikkelingen in de markt, welke verschuivingen doen zich voor en zijn mensen daar klaar voor? Dan kun je ook zien wat ze straks moeten kunnen. De volgende keuze is hoe je ze vervolgens gaat opleiden. Als je het zo brengt bij de directie, zul je merken dat ze anders naar ontwikkeling en opleiding gaan kijken.”

Huijsmans: “Die weg is Movares ook al een beetje ingeslagen. Laatst kregen we trainingen aangeboden uit “de commerciële sportwinkel”, omdat we wat commerciële slagkracht missen als adviseurs en ingenieurs. Iedereen kan zich opgeven voor deze commerciële trainingen.”

Hogervorst: “Wij worstelen bij Océ met de vraag: hoe houd je het betaalbaar? Wij doen veel opleidingen zelf, dat scheelt met inhuren. Toch bezuinigen we niet op opleidingen, zelfs niet ten tijde van de crisis, die ons ook heeft geraakt. We hebben op heel veel dingen bezuinigd, maar niet op opleidingen.”

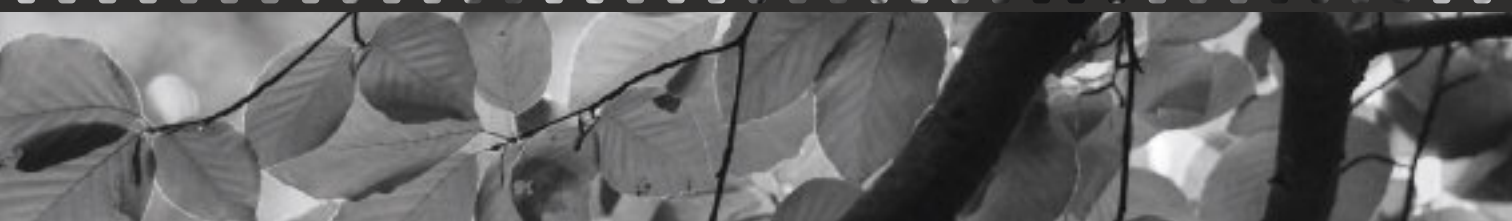
Huijsmans: “Stel dat je zou móeten snijden, wat zou je dan altijd overeind willen houden, gewoon omdat het zijn geld waard is?”

Hogervorst: “Dat traineeship van een jaar. Als we daarin snijden, zakt alles het moeras in. Bovendien is het onze belangrijkste wervingstool. We hebben voor het derde jaar op rij een prijs voor het beste trainee-programma van Nederland gekregen. Vroeger hadden we moeite om mensen te vinden, maar nu helemaal niet meer. We hoeven geen zaken meer te doen met een wervings- en selectiebureau. Dat scheelt tonnen. Tijdens selectiedagen werken we samen met universiteiten en hogescholen. In plaats van dure reclamespotjes bieden we potentiële kandidaten een *sales experience*, waarin wij wat van hun vragen maar zij des te meer krijgen; ze gaan rijker weg dan ze komen. We doen dingen waar ze wat aan hebben. Sollicitatiegesprekken oefenen, daar feedback op krijgen. Op die manier spotten wij talenten en leren zij hoe ze moeten solliciteren. Ik vind het bijzonder dat mensen met goede opleidingen graag bij ons komen werken. We hebben goede, maar geen



topsalarissen. Wat mensen aanspreekt, is dat ze zich kunnen ontwikkelen en plezier hebben in wat ze doen.”

Huijsmans: “Ik heb veel waardevols gehoord. Waar het om gaat, is dat mensen continu leren. Die 42 dagen die jullie daarvoor beschikbaar stellen, vind ik heel bijzonder. Bij ons moeten nieuwe medewerkers meteen in het diepe springen. En als je geen koudwatervrees hebt, dan is dat natuurlijk prachtig.”



Flexibele huisvesting... meer dan een andere kantoorinrichting

De elfde en laatste ontmoeting: Henk van Tilborg, Projectmanager bij KPN voor Het Nieuwe Werken, in gesprek met Sander Eijgenraam, manager van de afdeling Bouwvoorbereiding en -begeleiding bij Movares en begeleider van de proeftuin flexibele huisvesting. De ontmoeting vindt plaats op een flexibele ontmoetingsplek in de buurt van Breda. Hoe kan het ook anders bij voortrekkers op het gebied van flexibele huisvesting. In het gesprek blijkt dit echter veel meer consequenties te hebben dan alleen een andere inrichting.

Van Tilborg: “Ik werk bij de HR-afdeling van KPN en ben projectmanager voor het uitrollen van Het Nieuwe Werken (HNW) oftewel het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Eind 2008 zei de HR-directeur: ‘Henk, we gaan het nieuwe werken invoeren.’ In eerste instantie dacht ik: die man is gek. Ik werk 30 jaar bij KPN en zei dat HNW volgens mij niet bij ons past. Ik vroeg mij vervolgens af of ik persoonlijk HNW wel zag zitten. Toen ben ik er boeken over gaan lezen, zoals ‘7 dagen weekend’ en ‘werkweek van 4 uur’. Daarna dacht ik: misschien is KPN er toch wel aan toe om HNW in te voeren.”

Eijgenraam: “Als manager van de afdeling Bouwvoorbereiding en -begeleiding, ben ik heel anders begonnen. Bij mij was er niemand die erover begon. Ik ben zelf een aantal jaren geleden gaan verkennen wat flexibele huisvesting eigenlijk kost. Dat bleek zo’n 6 ton te zijn. De

toenmalige directie zei: ‘Dat is te duur’. Dat stigma heeft ons een tijd lang achtervolgd. Ik had zelf ook die scepsis: leuk idee, maar wil ik het wel? Daar heb ik een tijd wat op zitten kauwen. Vervolgens wilde ik het toch graag een keer uitproberen. Het gaat mij vooral om het flexibiliseren van de werkplekken op kantoor en niet zozeer om bijvoorbeeld thuiswerken.”

Van Tilborg: “Ik dacht eerst: HNW is thuiswerken. Ben toen zelf een dag thuis gaan werken. Ik woon in Tilburg in een mooie omgeving. Als de hond blafte, ging ik naar het raam om te kijken wat er aan de hand was. Kortom: ik werd thuis erg snel afgeleid. Ik moest daar mee leren omgaan. Nu gaat het goed. Wat voor mij de trigger was, dat ik op een gegeven moment op de bank een stuk van KPN lag te lezen, en me schuldig voelde. Maar de bank is voor mij eigenlijk de meest ontspannen plek om



stukken te lezen. Ik bedacht me toen: HNW begint niet op het werk maar thuis op de bank. Het zit tussen de oren. Het begint bij de mens zelf. En niet op kantoor. Toen ben ik naar de HR-directeur gegaan en heb gezegd: ‘Het is misschien ingestoken als een mogelijke bezuinigingsoperatie, maar het is vooral een cultuurverandering.’”

Eijgenraam: “Waar ik tegen aan liep, waren de praktische problemen. Zo waren er voor nieuwe mensen weinig plekken beschikbaar, terwijl er tegelijkertijd kamers leeg stonden omdat mensen een dag vrij waren of bij een klant werkten. Ook was er weinig sfeer. Ons gebouw is namelijk vrij gedateerd, met donkere gangen, kleine kamers en lage plafonds. Geen licht en lucht. Daar wilde ik in ieder geval wat in veranderen.”

Van Tilborg: “Dat kan ik mij voorstellen. Maar het is ook meer dan alleen een andere inrichting. Omdat het in feite een cultuurverandering met zich meebrengt, vind

ik dat niet de afdeling gebouwen in de *lead* moet zijn, maar HR, daarbij ondersteund door ICT, gebouwen, communicatie, innovatie en beveiliging. Ik heb toentertijd een projectteam bij elkaar gebracht waarin al deze disciplines vertegenwoordigd waren en heb gezegd: ‘Dit bedrijf gaat over op HNW.’”

Eijgenraam: “Hebben jullie je daarbij ook afgevraagd hoe het jullie helpt bij de business? Het gaat er uiteindelijk toch om dat je onder aan de streep meer overhoudt. Is er een directe link gelegd met de business?”

Van Tilborg: “Ja, uiteindelijk doe je het ook voor de klanten. Daarom zat er ook iemand van innovatie in de stuurgroep. KPN verkoopt zelf ICT-producten, dan is het mooi als je zelf eerst je eigen product uitprobeert, onder het motto: de bakker bakt zijn eigen brood. Maar zoals gezegd, het is meer dan het toepassen van technische middelen. Als een afdeling overgaat op HNW, dan is dat een cultuurverandering. Wij noemen dat dan bewustwording, omdat iedereen bij cultuurverandering denkt dat het ten minste vijf jaar duurt. Het nieuwe werken helpt ons om een beweging te maken.”

Eijgenraam: “Een dieper doel van flexibele huisvesting was bij ons dat we willen dat mensen zich niet zo terugtrekken op hun kamer. Op z’n best zijn kamergenoten het met z’n drieën met elkaar eens. Wat er in de kamer daarnaast gebeurt, is dan veel minder interessant.

Maar als je werkt bij een groot ingenieursbureau als Movares, dan moet je elkaar goed kunnen vinden. We moeten het in ons werk steeds meer hebben van netwerken. Ik kan 100 keer vertellen dat we moeten netwerken, maar als men dat op de basisplaats al niet hoeft te doen, waar hebben we het dan over? Daar begint het dus.”

Van Tilborg: “Daarbij moet je de invoering niet onderschatten. Voordat een afdeling bij KPN overgaat op HNW, organiseren we een bewustwordingssessie voor het management. Een sessie duurt zo’n 4 uur. Daarna volgt een sessie voor medewerkers onder leiding van de manager en ondersteund door HR. De eerste vraag die in een sessie aan de orde komt is: wat verstaan wij onder HNW? Omdat HR bij de invoering een belangrijke begeleidende en prikkelende rol heeft, zijn we zelf als eerste met HNW begonnen. De discussie die daar naar voren kwam, was bijvoorbeeld: mogen secretaresses thuis werken? De ene helft zei ja en ander helft zei nee. Ik vroeg toen: ‘Wat kan een secretaresse thuis niet doen wat ze wel op kantoor kan?’ Dat blijkt buiten koffie halen en gasten ophalen erg mee te vallen. Uiteindelijk hebben we gezegd, een secretaresse mag één dag per week thuis werken. Toen we zagen dat zij thuis veel efficiënter werkten, mocht er vaker thuis worden gewerkt. En nu laten we het aan de mensen zelf over hoeveel dagen ze thuis werken.”

Eijgenraam: “Je moet met HNW wel meer op output sturen.”

Omdat het in feite een cultuurverandering met zich meebrengt, vind ik dat niet de afdeling gebouwen in de lead moet zijn, maar HR

Van Tilborg: “Ik probeer die dingen niet aan elkaar te koppelen. KPN stuurde al op output. Dat verandert met HNW niet. Het op afstand sturen vraagt wel meer om *peoplemanagement*. Ons leiderschapsprogramma bestond uit vier dagen en is nu uitgebreid met een vijfde dag waarin het sturen op afstand centraal staat. Waar we tegen aan lopen, is dat we soms vergeten te vertellen dat ze op een andere manier moeten communiceren en gebruik moeten maken van de beschikbare ICT-middelen, bijvoorbeeld voor conference-calls of om te chatten. Voor HNW is het belangrijk om als manager, als medewerker maar ook als team te veranderen. Maar je moet klein beginnen.”

Eijgenraam: “Vragen die ik had bij het invoeren van flexibele huisvesting waren: kan ik het goedkoper doen, wat is de echte ICT-problematiek en hoe krijg ik het ingevoerd? In een voorstudie zijn we daarmee aan de gang gegaan en hebben we een businesscase neergelegd bij de directie. Uiteindelijk bleken er geen belemmeringen

Ik merk dat de netwerkvaardigheid is vergroot en dat er meer afstemming plaatsvindt tussen collega's van verschillende disciplines

te zijn. Die zitten vaak alleen tussen de oren. We hebben vervolgens een concept bedacht met vier verschillende ruimtes: open space, concentratieplekken, ontmoetingsplekken en werkplekken. Naast de gewone werkplekken hebben we ook werkplekken met een zware computer voor mensen die specifieke software gebruiken. Voor de inrichting hebben we gebruik gemaakt van onze eigen architecten. Net als bij jullie onder het motto: de bakker bakt zijn eigen brood. Aandachtspunten bij het invoeren waren: maak een werkplek waar iedereen tevreden is, maak het voor iedereen zo leuk mogelijk, stel een aantal spelregels op en vraag of het mensen bevalt. Zo nodig kan je gedurende de invoering bij sturen.”

Van Tilborg: “Die bewustwording doen wij voortafgaand aan de invoering. Dan kunnen mensen er vast over nadenken. Het is cruciaal bij een open ruimte dat mensen elkaar (kunnen) aanspreken en feedback geven. Dat heeft ook te maken met de individuele verantwoordelijkheid ten opzichte van de collectiviteit. En dat moet je kunnen benoemen. We zijn nu anderhalf jaar verder en organiseren in principe na elke zes maanden een nieuwe bewustwordingsessie. Als mensen vragen hebben, weten ze dat er binnenkort weer een sessie komt.”

Eijgenraam: “Vooraf hebben we onder de medewerkers een o-meting gedaan. Daaruit kwam kort gezegd naar voren: alles is nu goed en flexibele huisvesting wordt niks. Oftewel: begin er niet aan. In de voorlichtingsessie waren er drie, vier mensen die zeiden: ‘Wat flik je me nou?’ De sfeer die zij creëerden, was aardig dominant. Daar hebben we ons overigens niet door laten afleiden. Anders dan bij de andere proeftuinen kon je niet kiezen om niet mee te doen. Er was geen vrijwilligheid. Daarom hebben we de OR er nadrukkelijk bij betrokken en de Universiteit van Utrecht gevraagd om evaluaties te houden. Ik denk dat je ook klein zou moeten beginnen.”

Van Tilborg: “Ja, maar toch zeggen we wel dat een aantal gebouwen op een bepaalde datum leeg moet zijn. ‘Dus helaas moet je er uit en krijg je in plaats van bijvoorbeeld 100 m² nog maar 60 m², met minder stoelen. En dat betekent dus ook dat je anders moet gaan werken.’ Werkoverleg bijvoorbeeld is bij KPN vaak op een dinsdag. We proberen mensen te verleiden om in plaats daarvan vooral op de woensdagen en vrijdagen naar kantoor te komen. Vooral de vrijdagen hebben we aantrekkelijk gemaakt door ruimte te bieden om te parkeren. Hoe is de introductie bij jullie gegaan?”

Eijgenraam: “We zijn op 4 januari 2010 begonnen. Bij de opening stonden we in driedelig pak mensen op te vangen zoals bij een restaurant: ‘Zal ik u naar u werkplek brengen?’ ‘Wilt u een kopje koffie?’ Dat was de glimlach

om ze over de streep te halen. Daarna kwam de fase waarin een deel zegt dat het 'waardeloos' is of juist 'een leuk idee, maar niet voor mij'. Een enkeling zegt: 'Dat is echt iets voor mij, hadden we al veel eerder moeten doen.' De bewustwording heb je in twee, drie weken voor mekaar, maar dan begint het eigenlijk pas."

Van Tilborg: "Bij KPN gebruiken we de zogenaamde 'werkbarometer' om te meten wat mensen er van vinden. We laten aan de mensen zelf over om daar gebruik van te maken. Er zijn mensen die zeggen dat ze het niet leuk vinden en daarom weggaan bij KPN. Projectteams moeten er aan wennen om elkaar op andere manieren te ontmoeten en bijvoorbeeld virtueel te vergaderen. We hadden als doel 8000 virtuele meetings, dat zijn er uiteindelijk 11.000 geworden."

Eijgenraam: "Het gaat er vooral om dat mensen elkaar sneller en gemakkelijker opzoeken. We hebben het over volwassen arbeidsrelaties. Je ziet na acht, negen maanden dat mensen elkaar beginnen aan te spreken. Ik merk dat de netwerkvaardigheid is vergroot en dat er meer afstemming plaatsvindt tussen collega's van verschillende disciplines. In het begin hebben we iedere week de meningen gepeild door middel van een vragenlijst. Daarna werd dat steeds minder en hebben we de eerste kinderziektes eruit gehaald. Het handhaven van de spelregels bijvoorbeeld geeft soms discussie. Zo hebben we met z'n allen afgesproken dat in de open ruimte geen radio aan mag omdat dit het werk teveel stoort. Iemand vond deze regel onzin en hield zich er niet aan. Ik zei toen: 'Als jij je niet aan de regels houdt, verwacht dan ook niet dat ik mij aan de regels houd.' Dat was natuurlijk niet zijn bedoeling en heeft hij er voor gekozen



Het is cruciaal bij een open ruimte dat mensen elkaar (kunnen) aanspreken en feedback geven. Dat heeft ook te maken met de individuele verantwoordelijkheid ten opzichte van de collectiviteit. En dat moet je kunnen benoemen



de radio niet meer aan te zetten. Maar liever had ik gezien dat collega's het onderling hadden opgelost."

Van Tilborg: "Op KPN-intranet heb ik een keer de stelling van de week gezet: HNW kan bij mij niet want...' Zeventig procent van de respondenten gaf aan dat de manager het niet zou toelaten of er niet geschikt voor is. Die uitslag kon ik goed gebruiken richting het management. Iedere medewerker van een afdeling die met HNW begint, krijgt een individueel gesprek met zijn manager. Hoe gaat het met jou en HNW? En hoe zit het met de balans werk-privé? Dat zit in ons HR-systeem. Ook wilden we weten hoe vaak mensen naar kantoor gaan in verband met de reiskosten. Nu hebben medewerkers een NS Business Card waarmee ze flexibel kunnen reizen. Die card biedt ook de mogelijkheid om gebruik te maken van een OV-fiets en taxi. Dan krijg je eerst vragen als: 'Maar gaan ze dan niet elke keer een taxi bellen?' Maar dat heeft ook met vertrouwen te maken."

Eijgenraam: "Vertrouwen is belangrijk, ook als er geen koppeling is met thuiswerken. Thuiswerken is niet verboden, maar het maakt bij ons geen onderdeel uit van het flexibele huisvestingsconcept. We promoten het thuiswerken dus niet, maar het gebeurt in de praktijk wel. We faciliteren het telewerken en bieden de mogelijkheid om vanuit welke plaats dan ook in te loggen op de computer bij Movares. Uitgangspunt is dat er voor iedereen een werkplek op kantoor is en verder is het je eigen keuze wat je doet."

Van Tilborg: "Bij invoering van HNW krijgen alle betrokken medewerkers een laptop. We hebben een tool ontwikkeld, waarin staat hoe je je laptop goed zet, hoe de lichtinval moet zijn, hoe je moet zitten et cetera. Maar je wordt ook gevraagd om de webcam aan te zetten, waarna je zelf kunt zien wat anderen zien als ze met je gaan chatten of vergaderen. Om een goede binding met het bedrijf te krijgen, zijn nieuwe mensen verplicht om de eerste vier maanden vijf dagen per week op kantoor te komen, zodat ze het bedrijf goed leren kennen. Ik merk dat door HNW de nieuwe generatie graag bij ons wil komen werken."

Uit onderzoek blijkt dat mensen minder vermoeid zijn als ze zelf kunnen bepalen wanneer ze werken. We zien met name bij de jonge generatie dat zij de vrijheid waarderen.

Eijgenraam: “Je moet er wel voor zorgen dat mensen elkaar blijven ontmoeten. Door virtueel met elkaar te werken, kan je dat wellicht voor een deel ondervangen.”

Van Tilborg: “Soms krijg ik ook de vraag of mensen wel voldoende los komen van het werk. Dat is een risico, maar een medewerker zit zelf aan de knoppen. Uit onderzoek blijkt dat mensen minder vermoeid zijn als ze zelf kunnen bepalen wanneer ze werken. We zien met name bij de jonge generatie dat zij de vrijheid waarderen. Veel managers zeggen nu: ‘Ik sta nu veel meer tussen de mensen dan als leidinggevende erboven.’ Die zijn dus ook tevreden, maar ze moeten wel eerst door de gewenningsperiode heen.”



Deel 2
Verdiepende
inzichten

Verdiepende inzichten

Movares wil meer inzicht krijgen in de effecten van sociale innovatie, zowel in de positieve effecten (in de vorm van opbrengsten) als de negatieve effecten. Voor vier proeftuinen is in kaart gebracht wat de (verwachte) effecten van de proeftuin zijn en op welke manier deze effecten elkaar beïnvloeden.

Centraal in de aanpak staat een causaal schema, waarmee oorzaak-/gevolgrelaties expliciet en inzichtelijk worden gemaakt. Een causaal schema toont de effecten van een proeftuin en de factoren die daaraan bijdragen. Het ondersteunt de projectleider om het belang van de proeftuin voor Movares helder te krijgen en goed te kunnen verwoorden. Een causaal schema is ook een hulpmiddel om de voortgang en successen van een proeftuin te monitoren. Een projectleider weet op basis van het schema waar en hoe bijsturing nodig is om gewenste effecten te realiseren en/of ongewenste effecten te vermijden of te verminderen.

Het causaal schema wordt gemaakt in een workshop met de projectleider en deelnemers aan de proeftuin. In deze workshop identificeren we relevante factoren die samenhangen met de proeftuin, verbanden tussen die factoren en de effecten ervan. Afhankelijk van de fase waarin een proeftuin zit (opstart – lopend – afgerond),

betreffen het veronderstelde of concrete, reeds aantoonbare effecten. Het expliciteren van relevante factoren en (verwachte) effecten tijdens de workshop, levert de deelnemers een verdiepend inzicht op. Daarnaast creëert de participatieve aanpak (meer) draagvlak voor de proeftuin.

In elk causaal schema vormen de proeftuinactiviteiten het startpunt. Deze activiteiten zetten een proces in gang. Een causaal schema is een grafische weergave van dit veronderstelde proces. De pijlen tussen de factoren in het schema geven een verband aan tussen die factoren. In de meeste gevallen is dat een positief verband. Dat houdt in dat een toename (respectievelijk afname) van de ene factor leidt tot een toename (respectievelijk afname) van de andere factor. Soms is er sprake van een negatief verband tussen de factoren. Beide factoren beïnvloeden elkaar dan in tegengestelde richting. Dan leidt een afname van de ene factor tot een toename van de andere factor. In die gevallen staat er in het schema een “-“ bij de pijl. De dikte van de pijlen geeft de sterkte van het verband aan. Hoe dikker de pijl, hoe sterker het veronderstelde verband tussen de factoren.

Voor de volgende vier proeftuinen is een causaal schema gemaakt:

- Flexibele huisvesting
- Keuzesysteem Arbeidsvoorwaarden Movares
- Flexibel belonen
- Anders beoordelen

Anders beoordelen

De proeftuin anders beoordelen (AB) wil bereiken dat in het beoordelingsgesprek meer nadruk komt te liggen op ontwikkeling en op de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer voor die ontwikkeling. Op dit moment hebben de beoordelingsgesprekken bij Movares veelal het karakter van een monoloog. De puntentelling leidt vaak af van de kern van het gesprek (bijvoorbeeld waarom de beoordeling een punt meer of minder is dan het jaar ervoor).

Een belangrijk onderdeel van het nieuwe beoordelingsstelsel is dat medewerkers worden gevraagd zelf het beoordelingsgesprek voor te bereiden. De leidinggevende geeft dus niet alleen een oordeel over het functioneren van de medewerker, de medewerker geeft ook zelf input voor de beoordeling of beoordeelt zichzelf (verschilt per afdeling). De voorbereiding van het beoordelingsgesprek stimuleert de medewerkers tot zelfreflectie. Meer zelfinzicht leidt tot betere ontwikkelafspraken en ook tot een betere match mens/werk, omdat mensen zelf nadenken over wat ze echt zelf willen en nodig hebben qua werk en

ontwikkeling. Betere ontwikkelafspraken en een betere match mens/werk leiden tot meer ontwikkeling.

Dit heeft een win-win situatie tot gevolg voor Movares en voor medewerkers. Voor medewerkers is het voordeel dat ze werk doen waarin ze goed zijn, waarin ze door hun ontwikkeling blijven meebewegen of er nog beter in worden. Dat vergroot hun waarde op de arbeidsmarkt. Vaak vinden medewerkers werk waar ze goed in zijn ook het leukst. Dit leidt tot meer werkplezier voor de medewerker. Voor Movares leidt de ontwikkeling van medewerkers tot een grotere medewerkertevredenheid en tot een beter bedrijfsresultaat.

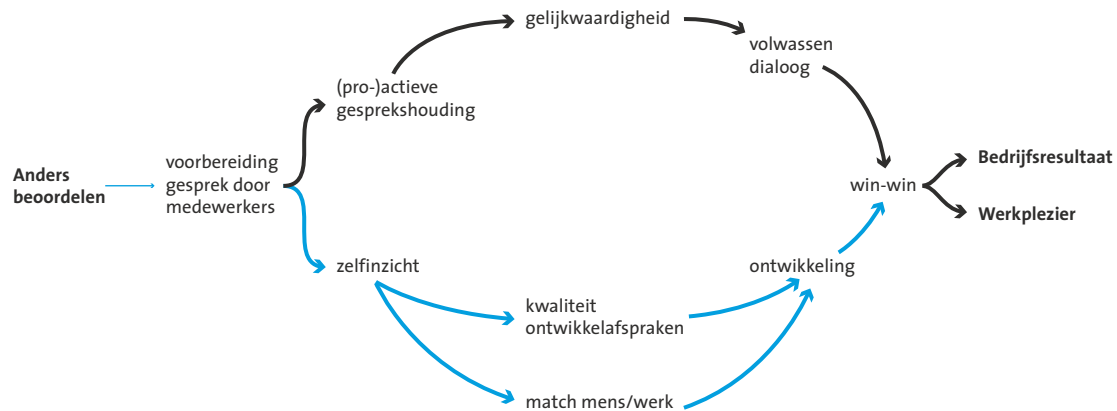
Het beter voorbereiden van het beoordelingsgesprek door de medewerker heeft meer voordelen. De medewerker heeft in het gesprek namelijk ook een actievere houding. Dit leidt tot meer gelijkwaardigheid tussen leidinggevende en medewerker tijdens het beoordelingsgesprek, waardoor een meer volwassen dialoog ontstaat. De medewerker heeft een besef van eigen verantwoordelijkheid en invloed. Dit leidt tot een betere, gelijkwaardiger uitruil van organisatiebelangen en persoonlijke belangen en dus tot betere afspraken over het werk en de ontwikkeling. Hierdoor is sprake van een win-win situatie voor Movares en voor medewerkers, wat tot uitwerking komt in meer werkplezier en een beter bedrijfsresultaat.

Verdiepend inzicht: anders beoordelen

Causaal schema anders beoordelen

— verhaallijn 1: dialoog

— verhaallijn 2: ontwikkeling



Toelichting

- Alle lijnen geven een positief verband weer, tenzij er een “-” bij de lijn staat. Een positief verband houdt in dat een toename (afname) van een variabele leidt tot een toename (afname) van een andere variabele. Bij een negatief verband zijn de effecten tegengesteld, bijvoorbeeld: een afname leidt tot een toename.
- Hoe sterker het (veronderstelde) verband, hoe dikker de lijn.

Samengevat is het voorbereiden van het beoordelingsgesprek door de medewerker een belangrijk element van het nieuwe beoordelingssysteem. Het draagt bij aan de ontwikkeling van de medewerker en aan een volwassen dialoog tussen leidinggevende en medewerker. Beiden

leiden tot meer plezier in het werk en een beter bedrijfsresultaat.

Flexibel belonen

Aan de proeftuin flexibel belonen doet één team mee. Deelname aan de proeftuin is vrijwillig. Acht van de twaalf medewerkers doen mee. De leidende gedachte bij de proeftuin is de introductie van een bonus-/malus-systeem. De resultaatgebieden hebben alleen betrekking op additionele werkzaamheden. De deelnemers leggen een aantal vakantiedagen in als inzet. Op basis van beoordeling op de afgesproken resultaatgebieden wordt bekeken wie in aanmerking komt voor een bonus van 700 euro. Indien de beoordeling voor een medewerker niet goed uitpakt, verliest de deelnemers zijn ingezette vakantiedagen.

De introductie van FB was aanleiding om te gaan werken met SMART¹ geformuleerde persoonlijke doelstellingen. De doelstellingen zijn afgeleid van de afdelingsdoelen. De deelnemers aan de proeftuin ervaren meer focus door het werken met SMART-doelstellingen. Deze focus in het werk leidt wat hen betreft tot een kwaliteitsverbetering op de afdeling. De focus zorgt ook voor meer betrokkenheid, omdat mensen zich nu bewuster zijn van de koppeling tussen het afdelingsbelang en het eigen belang. Het afspreken van en aanspreken op SMART-doelstellingen leidt daarnaast tot een groter gevoel van waardering voor individuele prestaties. De deelnemers aan de proeftuin vinden dit prettig en raken erdoor

gemotiveerd. Hun hogere betrokkenheid en motivatie leiden volgens hen tot een hogere inzet. En die extra inzet zorgt voor een hogere productiviteit. Een hogere productiviteit draagt samen met de eerder genoemde toegenomen kwaliteit bij aan betere bedrijfsresultaten.

De deelnemers aan de proeftuin benadrukken dat het motiverende effect van FB alleen opgaat voor mensen die erin geloven. Principiële tegenstanders van individuele prestatiebeloning (onder wie een aantal niet-deelnemende collega's) kunnen de nadruk op individuele prestaties juist als demotiverend ervaren. Dit effect zal volgens de voorstanders alleen optreden als deelname aan FB eenzijdig opgelegd wordt door de werkgever en niet – zoals in de proeftuin het geval is – een persoonlijke en vrijwillige keuze is.

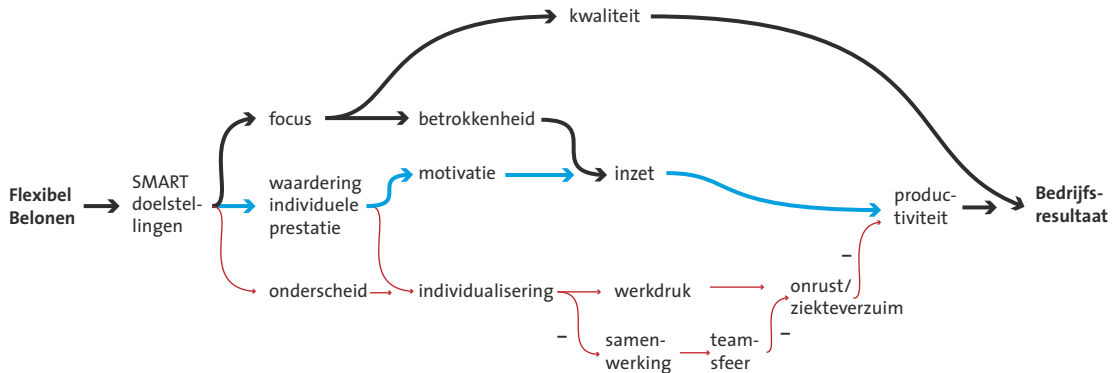
Als mogelijk negatief effect van FB noemen de deelnemers verslechtering van de teamsfeer. FB leidt via het wel of niet realiseren van SMART-doelstellingen tot meer onderscheid tussen collega's. Dit kan ervoor zorgen dat mensen meer als individu en minder als groep gaan opereren. De deelnemers achten de kans aanwezig dat mensen hun goede ideeën minder vaak en snel zullen delen. Dit gedrag zou de samenwerking binnen het team niet ten goede komen. De vrees bestaat dat er zodoende meer conflicten en subgroepen ontstaan. Een ander

¹ SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden

Verdiepend inzicht: flexibel belonen

Causaal schema flexibel belonen

- verhaallijn 1: focus
- verhaallijn 2: motivatie
- verhaallijn 3: teamsfeer



Toelichting

- Alle lijnen geven een positief verband weer, tenzij er een “-” bij de lijn staat. Een positief verband houdt in dat een toename (afname) van een variabele leidt tot een toename (afname) van een andere variabele. Bij een negatief verband zijn de effecten tegengesteld, bijvoorbeeld: een afname leidt tot een toename.
- Hoe sterker het (veronderstelde) verband, hoe dikker de lijn.

mogelijk negatief effect van het werken met aanvullende SMART-doelstellingen is een hogere ervaren werkdruk. Een slechte teamsfeer en een hogere ervaren werkdruk kunnen leiden tot meer onrust en ziekteverzuim, met een daling van de productiviteit en het bedrijfsresultaat als

gevolg. Het team van de proeftuin FB ervaart deze negatieve effecten echter niet.

Samengevat ervaren de deelnemers aan de proeftuin vooral positieve en vrijwel geen negatieve effecten. De

positieve effecten zijn kwaliteitsverbetering op de afdeling en meer betrokken en gemotiveerde medewerkers. Deze effecten dragen bij aan een beter bedrijfsresultaat. Mogelijke negatieve effecten kunnen een slechtere teamsfeer en een hogere ervaren werkdruk zijn. De niet-deelnemers uit het proeftuinteam wijzen op het belang van kwalitatief goede SMART-doelstellingen om willekeur en negatieve effecten van flexibel belonen te voorkomen. Over het netto-effect van de veronderstelde positieve en negatieve effecten van FB is vanuit de gebruikte methodiek geen uitspraak te doen.

Keuzesysteem Arbeidsvoorwaarden Movares

De proeftuin Keuzesysteem Arbeidsvoorwaarden Movares (KAM) biedt medewerkers de gelegenheid om zelf keuzes te maken in de invulling van hun arbeidsvoorwaardenpakket. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld vrije dagen ruilen tegen geld. Zij kunnen dergelijke keuzes zelfstandig maken, zonder tussenkomst van de afdeling P&O.

De mogelijkheden die KAM biedt, vergroten voor de medewerkers de kwaliteit van de te maken keuzes, omdat zij die op basis van inzichtelijke en volledige informatie kunnen maken. Naar verwachting vergroot dit de tevredenheid van medewerkers, omdat zij achteraf minder vaak met onvoorziene effecten van gemaakte keuzes worden geconfronteerd. Verondersteld wordt dat tevreden medewerkers meer betrokken zijn bij het werk en bij Movares, waardoor hun bijdrage aan het bedrijfs-

resultaat ook groter zal zijn. Dit effect kan nog worden versterkt, doordat de grotere mate van zelfstandigheid van medewerkers hun gevoel van autonomie vergroot. Dit maakt de arbeidsrelatie, de relatie tussen leidinggevende en medewerker gelijkwaardiger en dus meer volwassen. Movares streeft naar volwassen arbeidsrelaties, omdat dit de kwaliteit van de aansturing door de leidinggevende vergroot en de betrokkenheid van de medewerker versterkt.

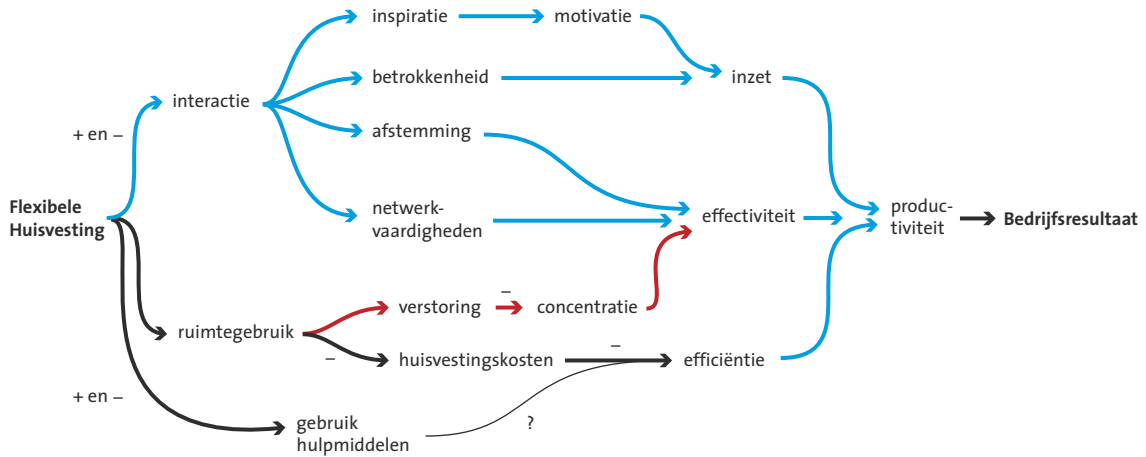
Naast het positieve effect dat het gevoel van meer autonomie op de arbeidsrelatie heeft, zien we ook een negatief effect. Het overleg tussen medewerker en leidinggevende over de wenselijkheid en de gevolgen van keuzes neemt af. KAM voorziet niet in een (automatische) rapportage voor de leidinggevende met een overzicht van door medewerkers gemaakte keuzes en de gevolgen daarvan voor de afdeling. In combinatie met minder overleg is het daardoor voor de leidinggevende moeilijker om de inzet van capaciteit en de hoeveelheid werk op elkaar af te stemmen. Een niet optimale afstemming kan tot overcapaciteit (hogere kosten) of ondercapaciteit (werk blijft liggen) leiden. Beide effecten zorgen voor een lager bedrijfsresultaat.

Samengevat drukt KAM de kosten binnen Movares, omdat medewerkers minder vaak een beroep hoeven doen op de afdeling P&O om inzicht te krijgen in de gevolgen van hun keuzes. Ook hoeven ze geen beroep te doen op

Verdiepend inzicht: flexibele huisvesting

Causaal schema flexibele huisvesting

- verhaallijn 1: interactie en inspiratie
- verhaallijn 2: efficiëntie
- verhaallijn 3: verstoring



Toelichting

- Alle lijnen geven een positief verband weer, tenzij er een “-” bij de lijn staat. Een positief verband houdt in dat een toename (afname) van een variabele leidt tot een toename (afname) van een andere variabele. Bij een negatief verband zijn de effecten tegengesteld, bijvoorbeeld: een afname leidt tot een toename.
- Hoe sterker het (veronderstelde) verband, hoe dikker de lijn.

P&O voor de administratieve verwerking van de keuzes die zij maken. Aan de andere kant zien we ook dat KAM zelf kosten met zich meebrengt voor beheer en onderhoud. Over het netto-effect van enerzijds de lagere kosten voor P&O-inzet en anderzijds de beheer- en onderhouds-

kosten van KAM is vanuit de gebruikte methodiek geen uitspraak te doen.

Flexibele huisvesting

Het meest opvallende kenmerk van de proeftuin flexibele huisvesting (FH) is dat medewerkers minder vaak op vaste werkplekken en in afgesloten ruimtes werken. Hierdoor ontstaat op natuurlijke wijze meer interactie tussen collega's en disciplines. We noemen dit de verhaallijn interactie en inspiratie. In deze verhaallijn zijn zowel positieve als negatieve effecten te onderscheiden. Positieve effecten zijn:

- In de eerste plaats worden flexibiliteit en netwerkvaardigheid gestimuleerd, aangezien medewerkers met meer aspecten op hun werkplek rekening moeten houden. De zekerheid van een vaste werkplek is er niet meer en elke dag kan je werkplek er weer anders uitzien, met andere mensen om je heen en andere factoren die je beïnvloeden. Dit maakt je niet alleen als persoon sterker, maar kan ook de effectiviteit van het werk vergroten. Netwerkvaardigheid is immers een belangrijke competentie in veel functies bij Movares.
- Ten tweede verbetert de toegenomen interactie de afstemming tussen collega's en disciplines. Ook hierdoor stijgt de effectiviteit van het werk. Dat heeft een positief effect op de productiviteit en daarmee op het bedrijfsresultaat.
- Ten derde versterkt meer interactie de inspiratie, omdat collega's makkelijker vertellen over hun werkzaamheden en vaker reflecteren op die van

anderen. Inspiratie versterkt de motivatie en, in het verlengde daarvan, de inzet van medewerkers. Een hogere inzet leidt vervolgens tot een hogere productiviteit en een beter bedrijfsresultaat.

- Ten vierde zien we het positieve effect ook optreden doordat interactie de betrokkenheid van medewerkers met de afdeling versterkt. De betrokkenheid neemt toe omdat leidinggevende en medewerkers zichtbaarder zijn en daardoor (nieuwe) medewerkers beter kunnen coachen. Naar verwachting verstrekt dit de betrokkenheid. Daarnaast wordt de betrokkenheid versterkt doordat iedereen in een gelijke (kantoor)situatie werkt. Dit versterkt het teamgevoel, ook voor gedetacheerden die minder vaak op kantoor zijn.

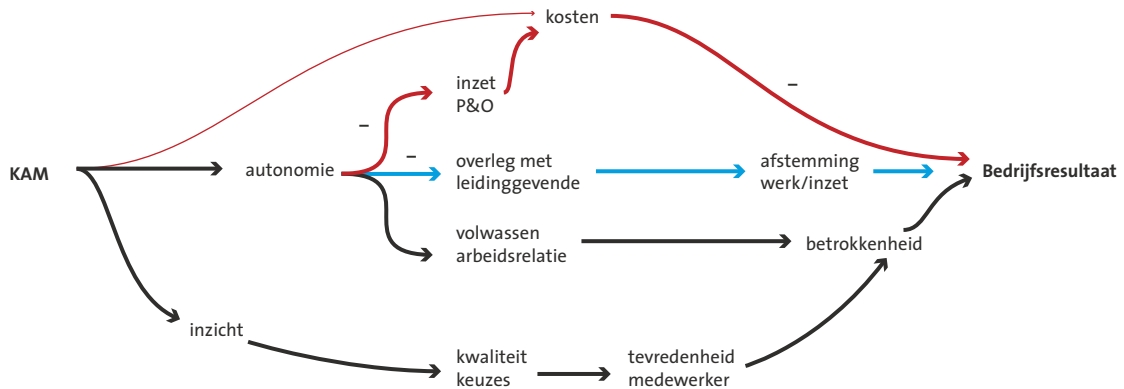
Sommige medewerkers ervaren het tegenovergestelde van bovenstaande positieve effecten. Volgens hen leidt FH er juist toe dat de interactie afneemt. Collega's zijn minder goed te vinden en te bereiken. Hierdoor is er minder afstemming en inspiratie. De positieve effecten treden dan niet op.

Door FH wordt de beschikbare kantooruimte op een andere, meer optimale manier gebruikt. Zo zijn er geen 'persoonsgebonden werkplekken' meer. Elke werkplek wordt intensiever benut; per medewerker zijn minder vierkante meters nodig. De huisvestingskosten per medewerker dalen en de efficiëntie stijgt. Hierdoor nemen de

Verdiepend inzicht: Keuzesysteem Arbeidsvoorwaarden Movares (KAM)

Causaal schema KAM

- verhaallijn 1: inzicht & autonomie
- verhaallijn 2: autonomie & overleg
- verhaallijn 3: kosten



Toelichting

- Alle lijnen geven een positief verband weer, tenzij er een “-” bij de lijn staat. Een positief verband houdt in dat een toename (afname) van een variabele leidt tot een toename (afname) van een andere variabele. Bij een negatief verband zijn de effecten tegengesteld, bijvoorbeeld: een afname leidt tot een toename.
- Hoe sterker het (veronderstelde) verband, hoe dikker de lijn.

arbeidsproductiviteit en het bedrijfsresultaat toe. Het op andere wijze gebruik maken van de ruimte heeft een tweeledig effect op het gebruik van hulpmiddelen. Dit is weergegeven in de tweede verhaallijn, efficiëntie. Enerzijds leidt ander ruimtegebruik tot een afname van

archiefruimte en minder vraag naar kantoorbenodigdheden, anderzijds kan het voor sommigen juist tot meer gebruik van hulpmiddelen leiden, omdat - afhankelijk van het werk - het papierverbruik stijgt, er soft- en hardware aanpassingen nodig zijn en het meer tijd kost om

materiaal bij elkaar te zoeken. Per saldo is het effect op de efficiëntie niet eenduidig en relatief gering.

De derde verhaallijn beschrijft een ervaren negatief effect van het anders gebruiken van de ruimte, namelijk de de grotere kans op verstoring. Het gaat daarbij om de overlast als gevolg van bijvoorbeeld telefoon(gesprekken), meer lopende mensen en overleg in de open ruimtes. Meer verstoring maakt het voor medewerkers moeilijker om zich te concentreren; de effectiviteit van het werk neemt dan af. Dit betekent een daling van de arbeidsproductiviteit met een lager bedrijfsresultaat tot gevolg.

Samengevat liggen de grote voordelen van FH voor de organisatie vooral in de versterking van de verhouding tussen de medewerkers onderling en tussen medewerkers en leidinggevende(n). Dit heeft effect in termen van betere afstemming en meer inzet. Ook worden andere vaardigheden aangeleerd die de werkresultaten ten goede komen. De veelheid aan en kracht van alle (veronderstelde) positieve effecten hebben naar verwachting een grotere (positieve) invloed op het bedrijfsresultaat dan de (verwachte) negatieve effecten.

Colofon

Publicatie van Movares Nederland BV, Leidseveer 10, 3511 SB Utrecht, telefoon 030 - 265 55 55
Februari 2011



Mede mogelijk gemaakt door ESF actie E sociale innovatie



Het Europees Sociaal Fonds investeert in jouw toekomst

Realisatie door: a-advies en factor 5



Projectleider: Michel Donners (a-advies, telefoon 030 - 262 02 05)

Projectteam: Ronald Stoeckart, Aukje Nauta, Wilco Brinkman, Aqualine Schulte en Cristel van de Ven

Redactie: Corien Lambregtse

Fotografie: Erik Kottier, m.u.v. Politie Amsterdam (Liesbeth Dingemans) en Ziggo (Nicole Coenen)

Ontwerp: Birgit Schrama

Druk: Silberdruck

Oplage: 1500

Er is binnen Movares een aantal proeftuinen gestart, variërend van flexibel belonen tot waarderend onderzoeken, en van buddies voor nieuwe medewerkers tot nieuwe vormen van medezeggenschap. Elke proeftuin draagt in de praktijk bij aan het creëren van volwassen arbeidsrelaties en individueel maatwerk binnen Movares.

In dit boekje zetten we een nieuwe stap. De begeleiders van iedere proeftuin hebben een ontmoeting gehad met een medewerker van een andere organisatie die met een vergelijkbaar thema aan de gang is gegaan. Soms op een vergelijkbare manier, soms totaal anders dan bij Movares. Door deze ontmoetingen worden de ideeën over sociale innovatie versterkt, leren bedrijven van elkaars aanpak en ervaringen en doen de deelnemers inspiratie op.

