



RICK HOLLEN, NIELS VAN DER WEERDT & HENK VOLBERDA

Slimmer werken, anders organiseren

WAT BEDRIJVEN IN DE ROTTERDAMSE HAVEN
KUNNEN LEREN VAN SOCIALE INNOVATIE ELDERS



RISI

Een uitgave van het Rotterdams Initiatief Sociale Innovatie (RISI)



**Slimmer werken,
anders organiseren**

Colofon

Dit is een uitgave van het Rotterdams Initiatief Sociale Innovatie (RISI), een initiatief van het Havenbedrijf Rotterdam N.V., Deltalinqs en CNV Vakmensen

Auteurs: Rick Hollen, Niels van der Weerdt & Henk Volberda

Onderzoekscoördinatie: Henk Volberda

Eindredactie: Menno Bosma

Fotografie: Roos Korthals Altes

Cartoons: Tom van Wanrooy

Ontwerp en opmaak: Akimoto Grafisch Ontwerpers

Druk: Tuijtel

Rotterdam, november 2019

© Het verwijzen naar bevindingen uit deze uitgave wordt verwelkomd, zo lang de bron wordt vermeld. Het overnemen van tekstfragmenten of beeld is alleen toegestaan na toestemming van de auteurs.

RICK HOLLEN, NIELS VAN DER WEERDT & HENK VOLBERDA

Slimmer werken, anders organiseren

WAT BEDRIJVEN IN DE ROTTERDAMSE HAVEN
KUNNEN LEREN VAN SOCIALE INNOVATIE ELDERS



RISI

Een uitgave van het Rotterdams
Initiatief Sociale Innovatie (RISI)

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	6
Samenvatting	8
Introductie	14
Onderzoeksachtergrond en werkwijze	15
Het onderzoek in vogelvucht: Samenvattingen van de voorbeeldorganisaties	16
Rode draden uit de voorbeelden	20
Leiderschap: Medewerkers laten floreren vraagt om een andere rolopvatting	20
Autonomie: Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie	21
Medewerkersparticipatie: Financieel en mentaal mede-eigenaar zijn	21
Organisatiecultuur: Op de bres voor het bedrijfs-DNA	22
Organisatiedoelstellingen: Winst en groei kunnen indirect worden bereikt	22
Teamgrootte: Niet te groot, niet te klein	23
Zelfsturing: Een zoektocht naar de nuances	23
Lessen voor de Rotterdamse haven	24
Lessen uit de Aldowa-casus: Vertrouwen is de basis	24
Lessen uit de ZOR-f-casus: Zelfsturing in het veld met management aan de zijlijn	25
Lessen uit de Rebel-casus: Overweeg financiële medewerkersparticipatie	26
Lessen uit de Rijkswaterstaat-casus: Idee-ondernemers moet je faciliteren	27
Lessen uit de Cordaan-casus: Stem voor participatieve organisatieontwikkeling	28
Lessen uit de Croonwolter&dros-casus: Bezint eer gij begint	29
Lessen uit de Incentro-casus: Experimenteer continu met sociale vernieuwingen	29
Lessen uit de YoungCapital-casus: Zorg voor groeidenken en bewaak dat	31
Lessen uit de Resato-casus: Draag familiewaarden uit ter identiteitsversterking	32
Tot slot	33
Aldowa	35
Naar volledig vertrouwen, en aandacht voor negentig procent van de medewerkers	35
Hoe ziet dat eruit, honderd procent vertrouwen?	37
Dromen laat je uitkomen	37
Van loonbedrijf naar marktleider	40
Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f	43
Hoe een beetje suiker je fietstocht kan verknallen	44
Ingrijpen of niet?	44
Eerste hulp bij zelfsturing	45
It's the team, stupid	46
Tien jaar later	46

INHOUDSOPGAVE

Rebel	51
Waarde creëren is waarde delen	52
Gedeeld leiderschap en de invloed van het individu	53
Een zwerm spreeuwen	57
 Rijkswaterstaat	 61
Boter bij de Vis	61
Klein beginnen	63
De Ideeën Coöperatie	64
De uitdagingen zitten in de organisatie	68
Innovatie vanaf de werkvloer: Tien lessen	73
 Cordaan Thuiszorg	 77
De zelfsturingshype achterna	77
Waarom zelfsturing bij Cordaan geen succes werd	78
Van zelfsturing naar faciliterend teamleider	82
 Croonwolter&dros	 87
Kraamkamer Sociale Innovatie	87
De ontwikkelkamer	88
De uitvoeringskamer: Anders samenwerken	90
 Incentro	 95
Een bundeling van gelukkige cellen	95
Empowerment to the max: De zelfsturingperiode	96
Iedereen heeft recht op zijn eigen fouten	98
Autonomie in salarisvaststelling	100
Co-creatie gericht op wederzijds geluk	101
 YoungCapital	 105
Aandacht, coaching en ruimte voor het jonge talent	105
Groeidenken	107
Happy, healthy en connected	108
Dienend leiderschap	108
Opleiden voor nieuwe werkvereisten	111
 Resato	 115
Customer intimacy	116
Familiewaarden in een niet-familiebedrijf	118
Ontwikkelingsafhankelijke salarisgroei	119
 Lijst van geïnterviewden	 122

Voorwoord van het RISI-team

De initiatiefnemers van het Rotterdams Initiatief Sociale Innovatie (RISI) zijn ervan overtuigd dat uiteindelijk in elke organisatie mensen het verschil maken. De wereld is constant in verandering. Om bij en voorop te blijven, is innovatie van het grootste belang. Niet alleen op het gebied van techniek, maar ook op sociaal vlak. Sociale innovatie staat voor RISI centraal. In de periode 2017-2019 werkten we met vele partners aan ons doel om de Rotterdamse haven sociaal-innovatiever te laten worden.

Concreet hebben we dat gedaan door eerst goed te luisteren. Naar werkgevers, die aangaven waar voor hen de schoen wringt. Naar werknemers, die vanaf de werkvloer wisten te vertellen hoe dingen anders (beter) georganiseerd moesten worden en wat zij zelf nodig hebben om beter te presteren.

Dwars door alle geledingen van het Rotterdamse havenbedrijfsleven heen hebben we mensen opgezocht, bij elkaar gebracht en ze met elkaar in gesprek laten gaan. Op deze manier hebben we onder meer in kaart gebracht welke knelpunten er zijn en geïnventariseerd welke oplossingen en tools er nu al zijn om de bestaande situatie te verbeteren. Deze aanpak met elkaar en dwars door organisaties heen was op zichzelf al een sociaal-innovatieve aanpak. Dat gebeurde met veel vallen en gelukkig ook versneld opstaan!

Vanuit dit startpunt heeft RISI verschillende incompany-workshops, breed toegankelijke workshops en evenementen georganiseerd. RISI heeft diverse doelgroepen en initiatieven ondersteund om het sociaal-innovatieve gedachtegoed bij meer werkgevers en meer werknemers te laten landen.

Ook zijn, ondersteunend aan bovengenoemde activiteiten, drie onderzoeken uitgevoerd in opdracht van RISI. Eerder verschenen de uit deze onderzoeken voortgevloede rapportages *'Arbeidsmarktonderzoek Haven- en Industriecomplex Rotterdam 2016-2017'*,¹ uitgevoerd door SEOR, gelieerd aan de Erasmus School of Economics van de

1 Deze rapportage geeft inzicht in de ontwikkelingen op de Rotterdamse havenarbeidsmarkt, met een focus op technische en logistieke functies en speciale aandacht voor de rol van ICT.

VOORWOORD

Erasmus Universiteit Rotterdam en ‘Arbeidsmarktmobiliteit in het petrochemisch cluster: Transitie in de haven’,² uitgevoerd door Birch.³

Voor u ligt de rapportage van ons derde onderzoek, *Slimmer werken, anders organiseren: Wat bedrijven in de Rotterdamse haven kunnen leren van sociale innovatie elders*, uitgevoerd door het Amsterdam Centre for Business Innovation, Universiteit van Amsterdam. Dit onderzoek toont ter inspiratie en lering negen uitgewerkte voorbeelden van sociaal-innovatieve bedrijven. Daarbij wordt nadrukkelijk ingezoomd op wat het havenbedrijfsleven daarvan kan leren.

In ons plan van eind 2016 stelden we dat alle sectoren in de Rotterdamse haven (metaal, petrochemie, offshore, kolen, containers, logistiek, et cetera) aan de vooravond staan van grote veranderingen door de aankomende energietransities of automatisering. En dat er geen sprake is van een tijdperk van verandering, maar van een verandering van tijdperk.

Drie jaar later is dit onveranderd. Sociale innovatie is onmisbaar voor het succesvol(st) laten functioneren van mens en organisatie. Zeker in het geval van veranderende tijden. Deze opvatting wordt gesterkt door deze rapportage.

Wij hopen dat de voorbeelden van sociaal-innovatieve praktijken elders inspiratie vormen voor werkgevers en werknemers in de Rotterdamse haven.

Veel leesplezier!

Het Rotterdams Initiatief Sociale Innovatie

Henk de Bruijn [Havenbedrijf Rotterdam N.V.]

Cees Alderliesten [Deltalinqs]

Albert van Damme [CNV Vakmensen]

Piet Fortuin [CNV Vakmensen]

Tjeerd Orie [Projectmanager RISI]

Renée Rotmans [Havenbedrijf Rotterdam N.V.]

(Stuurgroep RISI)



2 Deze rapportage gaat in op de vraag of de huidige technische werknemer een succesvolle transitie kan maken in het geval dat de werkgelegenheid in de petrochemie in het havengebied afneemt ten gunste van de duurzame industrie.

3 Deze en andere rapportages zijn terug te vinden op de website van RISI (<https://www.risiarbeidsmarkt.nl/downloads>).

Samenvatting

Bedrijven in de Rotterdamse haven staan ingrijpende veranderingen te wachten door onder meer de voortschrijdende digitalisering en de energietransitie. Innovatie is daarom van het grootste belang. Het draait daarbij niet alleen om technologische maar ook om sociale innovatie: andere manieren van werken, organiseren, managen en samenwerken. Uit eerder onderzoek bleek dat sociaal-innovatieve bedrijven gemiddeld beter presteren dan niet-innoverende bedrijven of bedrijven die eenzijdig investeren in technologische innovatie. Medewerkers zijn er meer betrokken, zijn ondernemender en productiever, doen bevlogener hun werk en stellen zich flexibeler op naar klant, collega en werkgever. Alle reden om als Rotterdamse haven volop in sociale innovatie te investeren. Maar dit is geen vanzelfsprekendheid. Veel bedrijven kunnen wel wat inspiratie gebruiken en misschien leren van sociaal-innovatieve organisaties buiten de havengrenzen.

Om die reden is in opdracht van RISI het onderzoek *'Sociale innovatie in de praktijk'* uitgevoerd door het Amsterdam Centre for Business Innovation. Het onderzoek richt de schijnwerper op negen sociaal-innovatieve bedrijven: Aldowa, Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f, Rebel, Rijkswaterstaat, Cordaan, Croonwolter&dros, Incentro, YoungCapital en Resato. Zij onderscheiden zich onder meer op het vlak van leiderschap, autonomie, medewerkersparticipatie en organisatiecultuur. De voornaamste bevindingen van het onderzoek zijn:

Leiderschap

In plaats van een directieve, top-down manier van leidinggeven maken de meeste voorbeeldorganisaties gebruik van dienend leiderschap. Leidinggevendenden sturen niet of nauwelijks maar faciliteren, coachen en bewaken de interne cultuur. Soms is er sprake van gedeeld leiderschap, zoals bij Rebel. Bij Cordaan en YoungCapital gaat veel aandacht uit naar de medewerkers op de werkvloer, bij Rijkswaterstaat naar hun ideeën.

Autonomie

Medewerkers hebben veel vrijheid om zelf beslissingen te nemen over de inhoud en planning van hun werk. Dat geldt in het bijzonder voor organisaties die met zelfsturende teams werken. Soms, zoals bij Aldowa, beslissen medewerkers mee over kapitaalinvesteringen. Verschillende organisaties hebben structuren – zoals een ideeëncoöperatie of kraamkamers – om eigen ideeën uit te werken.

SAMENVATTING

Medewerkersparticipatie

Bij Croonwouter&dros krijgen monteurs zeggenschap over de projectuitvoering en de ruimte om hun bouwkeet naar eigen behoefte in te richten. Bij andere bedrijven praten medewerkers mee over de strategische koers. Rebel kent financiële medewerkersparticipatie. Daarnaast wordt veel 'mentaal eigenaarschap' aangetroffen: de overtuiging dat de organisatie óók van de medewerkers is.

Organisatiecultuur

De meeste voorbeeldorganisaties kennen een uitgesproken bedrijfscultuur. Het management speelt een grote rol in het creëren en bewaken van die cultuur. Er is veel aandacht voor zaken als geluk, veiligheid, gezondheid en verbondenheid. Het wordt belangrijk gevonden dat medewerkers zich ontwikkelen en zelf initiatieven nemen. Fouten maken mag, ze worden soms zelfs gevierd.

Organisatiedoelstellingen

De meeste voorbeeldorganisaties kennen een uitgesproken bedrijfscultuur. Het management speelt een grote rol in het creëren en bewaken van die cultuur. Er is veel aandacht voor zaken als geluk (Incentro), veiligheid (Resato), gezondheid en verbondenheid (YoungCapital). Het wordt belangrijk gevonden dat medewerkers zich ontwikkelen en zelf initiatieven nemen. Fouten maken mag, ze worden bij Rebel zelfs gevierd.

Teamgrootte

Veel van de onderzochte bedrijven werken met cellen of teams. Doorgaans zijn die tussen de tien en 25 man/vrouw groot. Worden teams groter, dan gaan ze stroever functioneren, verwatert het mede-eigenaarschap en de aandacht voor het individu. Zijn de teams te klein, dan gaan teamleden mogelijk te 'klein' denken en kunnen problemen ontstaan bij de planning.

Zelfsturing

Zelfsturing bij de onderzochte organisaties varieert van zelfroosteren tot werken zonder teamleiders. Elke organisatie zoekt naar een passende vorm. Bij Cordaan Thuiszorg en Incentro werd de invoering van zelfsturende teams teruggedraaid, onder meer omdat medewerkers er ontevreden over waren of er niet aan toe waren.

Uit de voorbeeldcases kunnen onder meer de volgende lessen worden getrokken voor de Rotterdamse haven:

Vertrouwen als basis

Bij Aldowa zijn werknemers multi-inzetbaar. Een operationele medewerker kan ten minste drie verschillende machines bedienen en elke machine kan door ten minste drie medewerkers worden bediend. Dat levert voor het bedrijf meer flexibiliteit op en voor de medewerkers meer variatie. In de haven kunnen werkgevers taken verrijken of me-

SAMENVATTING

dewerkers zelf laten bepalen in welke drie taken of machines zij zich bekwamen. Dat vereist vertrouwen, maar versterkt dat ook.

Zelfsturing in het veld, management aan de zijlijn

Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f leert dat taken binnen een ploeg prima door de medewerkers zelf kunnen worden verdeeld: niet alleen operationele taken, maar ook bijvoorbeeld personeelszaken of veiligheid. Als medewerkers verantwoordelijk worden gemaakt voor een bepaald aandachtsgebied, verrijkt dat hun taak en vergroot dat hun zelfstandigheid. De organisatie bespaart ermee op de kosten van shiftleaders.

Financiële participatie

Het bewaken van gemeenschappelijke doelen is eenvoudiger als iedereen aandeelhouder is. Aandelenparticipatie door werknemers, zoals bij Rebel, is het verkennen waard. Mede-eigenaarschap komt ten goede aan het gevoel van betrokkenheid en stimuleert medewerkers zich in te zetten voor betere bedrijfsprestaties. Met een financieel participatieplan kunnen werkgevers zich op een krappe arbeidsmarkt onderscheiden in de strijd om talent.

Ideeën moet je faciliteren

Ruimte geven aan medewerkers om verbeteringen in processen en werkwijzen door te voeren, werkt heel goed met operationeel personeel. Het is wel zaak het ophalen, uitwerken en verwezenlijken van ideeën te structureren. De ideeëncóöperatie van Rijkswaterstaat leert dat het stimulerend werkt als er concrete middelen en ondersteuning worden geboden waardoor medewerkers zelf aan de slag kunnen met de voorgestelde verbeteringen. Innovatiecoaches, ideeënmakelaars en startkapitaal zijn ook goede hulpmiddelen. Een bedrijfsbreed innovatieprogramma kan de verbinding tussen medewerkers en het concurrentievermogen versterken.

Participatieve organisatieontwikkeling

Voor zelfsturing moeten de voorwaarden aanwezig zijn, zoals een faciliterend hoofdkantoor en medewerkers die extra verantwoordelijkheden aan kunnen. Wordt aan die voorwaarden niet voldaan, dan zijn andere vormen nodig. Op z'n minst moet oprecht worden geluisterd naar medewerkers. Van Cordaan leren we dat inspraak en meedenken heel goed georganiseerd kunnen worden met moderne communicatiemiddelen. De werkvloer kan ook prima meebepalen wie de rol van teamleider past.

Bezint eer ge begint

Hoewel het sociale innovatie-experiment van Croonwolter&dros nog in volle gang is, valt van de opzet wel al het nodige te leren. Zo is er veel aandacht voor de selectie van de medewerkers. De ontwikkelkamer houdt voortdurend contact met het experiment, om snel bij te kunnen sturen en obstakels weg te nemen. Directie en lijnmanagement zijn nauw betrokken. Dat maakt de kans van slagen een stuk groter.

SAMENVATTING

Experimenteer continu met sociale vernieuwingen

Incentro heeft de focus gelegd op geluk op het werk. Dat heeft het bedrijf geen wind-eieren gelegd. Autonomie en flexibiliteit in werktijd en -plaats vormen hierbij een vruchtbare voedingsbodem. Voorwaarde is wel dat medewerkers de bijbehorende verantwoordelijkheden niet als een extra belasting ervaren; dan daalt het geluksgevoel juist. De werkgever moet teams en medewerkers zo nodig ontzorgen. Belangrijk is dat er voortdurend gezocht blijft worden naar een passende vorm. Ook leren we van Incentro dat functioneringsgesprekken niet per se met een leidinggevende gehouden hoeven te worden: naaste collega's kennen je het best.

Zorg voor groeidenken en bewaak dat

Een belangrijk cultuuraspect van YoungCapital is de aandacht voor groeidenken. Het bedrijf gelooft erin dat iedereen zichzelf steeds blijft verbeteren en ontwikkelen. Interne coaching en begeleiding en een veilige omgeving bevorderen dat. Ook het benadrukken van waarden als geluk, gezondheid en verbinding dragen hieraan bij. Bij werving en selectie kan gekeken worden of sollicitanten zelf ook geloven in voortdurende ontwikkeling. Dit maakt het makkelijker om ze op te leiden voor de functie-eisen van de toekomst.

Draag familiewaarden uit ter identiteitsversterking

Het niet-familiebedrijf Resato legt sterk de nadruk op familiewaarden. Uit eerder onderzoek blijkt dat die een belangrijke factor zijn bij het presteren van familiebedrijven. Ze versterken de identiteit van de organisatie en de betrokkenheid en loyaliteit van de werknemers. Typische familiewaarden zijn openheid, ondernemerschap, bescheidenheid, eerlijkheid, om elkaar geven en degelijkheid. Zulke waarden werken samenbindend in tijden van sterke groei en dragen bij aan stabiele langetermijnrelaties met klanten.

Hier vindt u enkele karakteristieken (leeftijd, sector, aantal medewerkers) van de onderzochte organisaties. Daarna is in vogelvlucht te zien wat zij aan sociale innovatie doen en wat dat oplevert. Verderop in deze publicatie worden de onderzochte organisaties uitgebreider belicht.

		Aldowa	ZOR-f	Rebel	Rijkswaterstaat
Algemeen	Sector	Maakindustrie	Procesindustrie	Advies en ontwikkeling	Semipubliek
	Medewerkers	65	250	200	9.200
	Oprichting*	1978	1869	2002	1798
Sociale innovatie**	Organisatie	Zelforganisatie	Zelfsturing	Mede-eigenaarschap	Ideeëncoöperatie
	Besluitvorming	Medewerkers medebepalend voor de strategische koers	Inspraak bij ploegen-samenstelling	Gedeeld leiderschap	Ideeënmanagementsysteem
	Werkwijze	Dagelijkse 'stand-ups'	Personeel multi-inzetbaar	Iedereen geeft zelf aan waaraan hij/zij wil werken	Leidinggevend en geprikkeld om te innoveren
	Samenwerken met externe partijen	Keteninitiatieven i.p.v. volgen architect	(-)	Gezamenlijk investeringsfonds	(-)
Resultaten		Forse omzetgroei, minder ziekteverzuim	Bijna twintig jaar succesvol concurreren	Verdubbeling personeelsbestand iedere vier jaar	Kostenbesparingen 60 mln.; 500 ideeën per jaar (ca. 25% verwezenlijkt)

* inclusief voorgangers;

** in deze tabel wordt voor de overzichtelijkheid slechts één voorbeeld genoemd per type sociale innovatie per organisatie.

Andere voorbeelden zijn te vinden in de individuele casushoofdstukken.

Cordaan Thuiszorg	Croonwolt&eros	Incentro	YoungCapital	Resato
Zorg	Elektrotechniek/ Bouwnijverheid	ICT-dienstverlening	Recruitment	Maakindustrie
1.000	2.800	350	1.300	120
2000	1875	1996	2000	1991
Zelfsturende wijkteams (tot 2019)	Kraamkamers	Autonome cellen	Kleinschalige teams	Nieuwe entiteit
Betrekken medewerkers bij besluitvorming	Medewerkers vullen sociale innovatie in	Empowerment personeel	Dienend leiderschap	Salarisverhoging gekoppeld aan opleidingen
Sterk de onderlinge dialogo aangaan	Personeel lost operationele zaken zelf op	Grotendeels tijds- en plaatsonafhankelijk werken	Werkondersteuning door geavanceerde IT-systemen	Werken volgens gedeelde familiewaarden
(-)	Binnenhalen externen voor frisse blik	Samen met klant pro- bleemstelling formuleren	Samen bestaande hbo- opleiding aanpassen	Persoonlijke klantrelaties, ook van productiepersoneel
Ten tijde van zelfsturing: hoger verzuim en verloop	Nog niet bekend	Goede resultaten en jarenlang uitgeroepen tot 'Best Workplace'	Jarenlang zeer sterke organische groei	Organisatiegroei en laag ziekteverzuim

Introductie

Mensen, daar draait het om. Zij vormen de kern, het kloppende hart, van een bedrijf. Sociale innovatie (zie definitie) berust daarop. En dat loont. Uit eerder onderzoek bleek dat sociaal-innovatieve bedrijven gemiddeld beter presteren dan niet-innoverende bedrijven of bedrijven die eenzijdig investeren in technologisch-georiënteerde innovatie (R&D). Zonder sociale innovatie rendeert technologische innovatie vaak onvoldoende. Het systematisch verbeteren van de manier van werken, organiseren, managen en samenwerken met externe partijen (zoals klanten) heeft allerlei positieve gevolgen. Medewerkers zijn meer betrokken bij de organisatie, doen bevlogener hun werk, stellen zich flexibeler op naar klant, collega en werkgever en zijn ondernemender en productiever. Alle reden om als bedrijf te investeren in sociale innovatie. Maar dit is geen vanzelfsprekendheid. Veel bedrijven hebben moeite met het opzetten en het implementeren van sociaal-innovatieve praktijken of zijn hier nauwelijks mee bezig. Bedrijven in de haven kennen vaak traditionele manieren van werken en leidinggeven. Dat uit zich in een hiërarchische organisatie en een sterke top-downbenadering.

Sociale innovatie is het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en de ontplooiing van talent. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om nieuwe manieren van organiseren, managen, werken en samenwerken. Een alternatieve definitie is: vernieuwing van de organisatie en organisatie van de vernieuwing.

Doel van deze uitgave is werkgevers en werknemers in de Rotterdamse haven te inspireren om (meer) aan de slag te gaan met sociale innovatie. De praktische inzichten die worden aangereikt, helpen om sociale innovatie in de praktijk te brengen en succesvoller te maken. Kort samengevat is het idee dat bedrijven in de haven mogelijk kunnen leren van voorbeelden van sociale innovatie elders. Leren van anderen dus. Die anderen zijn negen organisaties die in Nederland elk op hun eigen manier vooropgaan in sociale innovatie: Aldowa, Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f-fabriek (voorheen onderdeel van DSM), Rebel, Rijkswaterstaat, Cordaan, Croonwolter&dros, Incentro, YoungCapital en Resato. Niet altijd waren de vernieuwingen succesvol en houdbaar. Dat hoort bij innoveren. Sociale innovatie is een proces van experimenteren, vallen en opstaan. Maar in de meeste gevallen hebben de beschreven organisaties en hun medewerkers profijt gehad van sociale innovatie.

Onderzoeksachtergrond en werkwijze

Deze uitgave is een initiatief van het Rotterdams Initiatief Sociale Innovatie (RISI). RISI is opgezet door werkgevers in de haven (Deltalinqs), werknemers (CNV Vakmensen) en het Havenbedrijf Rotterdam N.V.. Het richt zich op het toekomstbestendiger maken van de Rotterdamse haven door bedrijven en werknemers te helpen om sociale innovatie in de praktijk te brengen. Dr. Rick Hollen en dr. Niels van der Weerdt hebben het onderzoek in samenspraak met prof.dr. Henk Volberda (projectleider) uitgevoerd.⁴ Henk en Rick zijn beiden verbonden aan het Amsterdam Centre for Business Innovation, een academisch kenniscentrum van de Universiteit van Amsterdam. Niels is zelfstandig organisatieadviseur en verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Van elk van de negen organisaties die deze uitgave belicht zijn twee of meer mensen geïnterviewd. Daarvan is steeds in ieder geval één leidinggevende (voor zover daar in de desbetreffende organisatie überhaupt sprake van is!). De interviews duurden gemiddeld ongeveer een uur en vonden plaats tussen maart en juni 2019. Het onderzoeksteam selecteerde de organisaties op basis van eigen kennis en aanvullend literatuuronderzoek. Bij de selectie is gekeken naar onder meer sectoren, type werk (overwegend fysieke uitvoerende arbeid versus dienstverlening) en bedrijfsgrootte. Ook het havenbedrijfsleven is immers divers. Het onderzoeksteam streefde daarnaast naar variatie in manieren van organiseren, managen, werken en samenwerken met anderen. Ook de manier waarop vernieuwingen tot stand kwamen (*top-down* versus *bottom-up*) speelde mee bij de selectie. Er is niet alleen gezocht naar geslaagde sociale innovaties, maar ook naar sociaal-innovatieve praktijken die uiteindelijk minder succesvol – maar wel leerzaam – bleken.

Bij sociale innovatie staat de factor arbeid (*human capital*) centraal, net als het organiseren en managen daarvan binnen en buiten de organisatie. Daarom ligt de focus in het onderzoek op nieuwe manieren van werken, organiseren, managen en samenwerken. ‘Nieuw’ kan betekenen dat een sociaal-innovatieve praktijk nieuw is voor de wereld (een claim die vaak lastig valt te staven) of dat deze praktijk ‘slechts’ nieuw is voor de organisatie zelf of voor de sector waarin de organisatie actief is.

We hebben niet alleen bekeken welke sociaal-innovatieve praktijken werden geïntroduceerd, maar ook wat eraan vooraf ging. Waarom werden deze praktijken geïntroduceerd? Hoe ging dat in zijn werk? In hoeverre werd de introductie en implementatie *top-down* aangestuurd of juist *bottom-up*? Door met mensen van verschillende hiërarchische niveaus (voor zover van toepassing) binnen dezelfde organisatie te praten, verkregen we hierin meer inzicht. Daarnaast besteden we aandacht aan de uitkomsten van de

4 Het onderzoek is februari 2019 gegund aan kenniscentrum ECBI van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Halverwege de uitvoering van het onderzoek is ECBI onderdeel geworden van de Universiteit van Amsterdam. Sindsdien opereert ECBI onder de naam Amsterdam Centre for Business Innovation (ACBI). Het onderzoeksteam is ongewijzigd gebleven.

sociaal-innovatieve praktijken: in hoeverre zijn deze succesvol en waarom? Wat zijn de effecten geweest op bijvoorbeeld de medewerkerstevredenheid en de prestaties van de organisatie? Het interviewmateriaal is aangevuld met secundaire bronnen.

We hebben de negen organisaties naast elkaar gelegd en bestudeerd op onderlinge overeenkomsten op sociaal-innovatief gebied. Dat leverde een aantal rode draden op, die beschreven zijn in het eerstvolgende hoofdstuk. Specifiek hebben we gekeken naar wat toepasbaar is binnen het Rotterdamse havenbedrijfsleven. Op basis daarvan hebben we verschillende bruggetjes gelegd die hopelijk uitnodigen tot reflectie en inspiratie – en mogelijk het begin zijn van meer sociale innovatie in de haven.

Het onderzoek in vogelvlucht: Samenvattingen van de voorbeeldorganisaties

Metaalbedrijf **Aldowa** hanteert als leidend principe: 100% vertrouwen. Dat zie je terug in hoe het bedrijf met leveranciers en afnemers omgaat, maar vooral in de relaties met medewerkers. Die krijgen en nemen enorme verantwoordelijkheid, tot aan kapitaalinvesteringen en strategische koersbepaling toe. Dat heeft het bedrijf vleugels gegeven. Op alle fronten presteert Aldowa ver bovengemiddeld: de groei is fenomenaal en het ziekteverzuim extreem laag.

De **ZOR-fabriek** werkt sinds 2000 met zelfsturende teams van operators in een vijf-ploegendienst. De casus beschrijft een incident waarbij de fabriek tot stilstand kwam en de sitemanager twee weken lang afwachtte of de zelfsturende teams met een probleem-analyse en oplossing zouden komen. Dat ging niet vanzelf en dus stond de manager voor een dilemma: ingrijpen of niet? Deze casus maakt de grenzen aan zelfsturing duidelijk.

Advies- en ontwikkelingsbedrijf **Rebel** bestaat uit een verzameling ‘mini-bedrijfjes’ waarvan de meeste medewerkers aandeelhouder zijn. Ook ondersteunend personeel kan aandeelhouder worden. Er is geen formele hiërarchie. Sommige ‘Rebels’ vergelijken het bedrijf met een zwerm spreeuwen, zonder vaste koers of structuur, maar met een duidelijke, gedeelde ‘why’. De ontwikkeling van het bedrijf volgt de nieuwsgierigheid en ontwikkeling van de Rebels.

Rijkswaterstaat heeft een bedrijfsbreed programma om medewerkers ideeën te laten indienen en zelf te verwezenlijken. Daarvoor is een ideeëncoöperatie opgericht, waarvan 1.450 (van de 9.200) medewerkers lid zijn. De coöperatie biedt ondersteuning en een startbudget aan de indieners van ideeën. De casus beschrijft de ontwikkeling van dit programma, de ervaringen daarmee en de businesscase voor Rijkswaterstaat. Voorbeelden uit de praktijk van een indiener wisselen harde cijfers en bedrijfsresultaten af.

De thuiszorg kent voorbeelden van zeer succesvolle zelfsturende teams, maar bij **Cordaan** zijn ze daar juist van teruggekomen. Een top-down gestuurde ‘harde’ implemen-

INTRODUCTIE: SOCIALE INNOVATIE

tatie van zelfsturing leverde meer ellende op dan dat ze bijdroeg aan de resultaten. De casus beschrijft de onderliggende redenen en hoe de organisatie uiteindelijk tot een betere, werkbare vorm is gekomen. Dat gebeurde door enorm goed te luisteren – op de fiets door de wijk – naar het merendeel van de verpleegkundigen en het verzorgend personeel.

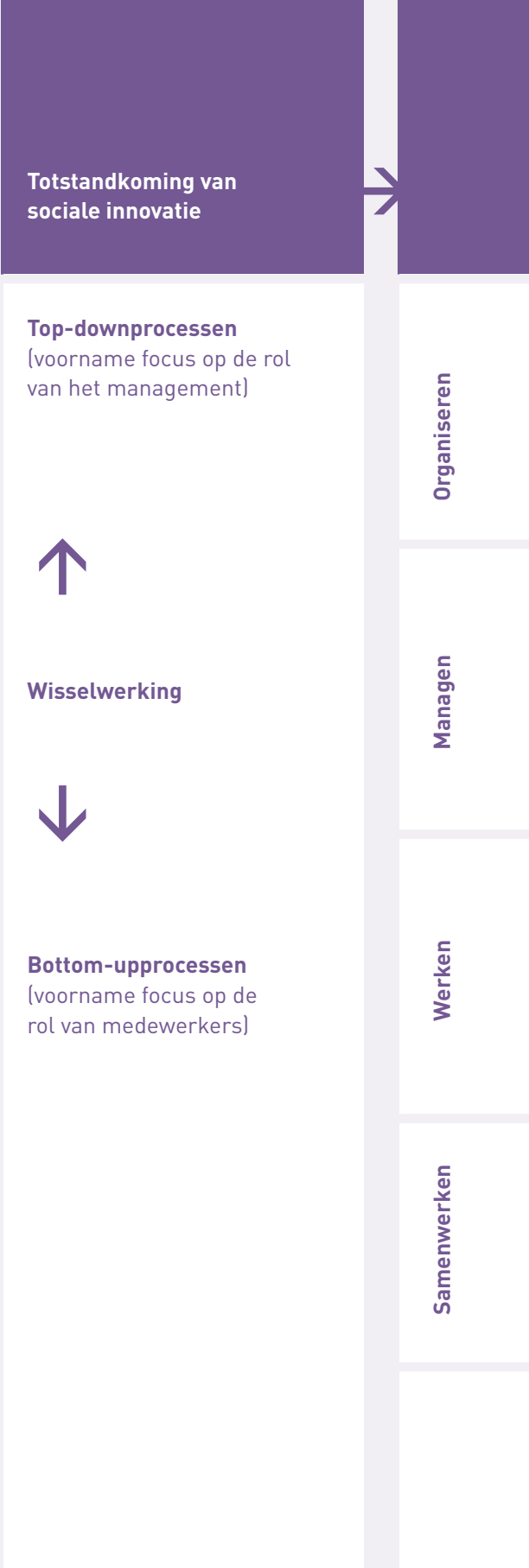
Installatiebedrijf **Croonwolter&dros** heeft aan de zijkant van de organisatie een aantal kraamkamers voor innovatie ingericht. In de kraamkamer Sociale Innovatie wordt een experiment opgetuigd waarbij medewerkers veel regelruimte krijgen. Tijdens de renovatie van de fiets- en voetgangersbuis van de Maastunnel kunnen monteurs uitzoeken hoe zij van elkaar willen leren, hoe ze hun werk kunnen verbeteren en beter verdelen en hoe zij een comfortabele werkomgeving vorm kunnen geven.

IT-bedrijf **Incentro** bestaat uit cellen van maximaal zestig medewerkers (Incentronauten). Binnen die cellen is er bijzonder veel aandacht voor werkgeluk, dat ook wordt gemeten. Medewerkers krijgen veel autonomie, maar volledige zelfsturing is losgelaten. Er wordt actief geëxperimenteerd met organisatievernieuwing. Dat werkt bijvoorbeeld door in de onderlinge beoordeling (functioneringsgesprekken voer je met naaste collega's) en bij het gezamenlijk bepalen van ieders salaris.

Uitzendbureau **YoungCapital** is sinds de oprichting in 2000 hard gegroeid. Zo'n 1.300 medewerkers – met een gemiddelde leeftijd van 27 jaar – bedienen een doelgroep van *young professionals* via digitale wegen én vanuit lokale vestigingen. Directie en vestigingsmanagers proberen vooral te zorgen voor *happy, healthy* en *connected* personeel en bewaken de cultuur, waarin groeidenken centraal staat. Met behulp van co-creatie is een nieuwe opleiding voor functies van de toekomst opgezet.

Machinefabrikant **Resato** onderscheidt zich van concurrerende bedrijven door een persoonlijke benadering van klanten. Diverse vernieuwingen die zijn verwezenlijkt of worden overwogen dragen hieraan bij. Resato is formeel gesproken geen familiebedrijf, toch wordt er sterk toegezien op het in stand houden van een aantal familiewaarden. In lijn met één zo'n waarde, 'blijven leren', stimuleert Resato medewerkers om zich continu te ontwikkelen; de hoogte van het salaris hangt hier zelfs deels van af.

Onderzoekskader



Sociaal-innovatieve praktijken

(vier typen sociale innovatie en illustratieve subcategorieën)



Uitkomsten van sociale innovatie

Nieuwe manieren van organiseren:

- organisatieflexibiliteit en mate van formalisatie
- diverse vormen van zelforganisatie en zelfsturing
- assimileren, delen en borgen van nieuwe kennis

Nieuwe manieren van managen en leiding geven:

- dienend leiderschap (medewerkers staan centraal)
- betrekken van medewerkers bij besluitvorming
- motiveren van medewerkers en beloningsbeleid

Nieuwe manieren van werken (en leren):

- autonomie en empowerment van medewerkers
- multi-inzetbaarheid, jobrotatie, jobcrafting en flexibel (plaats- en tijdsafhankelijk) werken
- training, ontwikkeling, educatie ('leven lang leren')

Nieuwe manieren van samenwerken:

- open innovatie, crowdsourcing en keteninitiatieven
- samenwerking medewerkers met externe partijen
- interorganisationale jobrotatie

Mate waarin sociale innovatie succesvol is verwezenlijkt



Performance-effecten van sociale innovatie (in termen van verbetering bedrijfsprestaties, innovatievermogen, etc.)

Rode draden uit de voorbeelden

De sociaal-innovatieve praktijken bij Aldowa, Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f-fabriek, Rebel, Rijkswaterstaat, Cordaan, Croonwolter&dros, Incentro, YoungCapital en Resato zijn behoorlijk divers. Toch lopen er ook diverse rode draden door. Die betreffen vooral leiderschap, autonomie en participatie van medewerkers, organisatiecultuur en -doelstellingen, teamgrootte en zelfsturing.

Leiderschap: Medewerkers laten floreren vraagt om een andere rolopvatting

Leidinggeven aan een sociaal-innovatieve organisatie heeft iets tegenstrijdigs. Sociale innovatie betekent immers vaak ook 'minder management'. Maar waar de behoefte aan sturing minder wordt, wordt de behoefte aan leiderschap juist groter. Het betekent controle loslaten, maar tegelijkertijd meer aandacht besteden aan de ontwikkeling, behoeften en ideeën van medewerkers en aan het creëren van een fijne, veilige werkomgeving waarin zij het beste uit zichzelf kunnen halen. In plaats van een directieve, top-down manier van leidinggeven is er bij de meeste voorbeeldorganisaties sprake van faciliterend of dienend leiderschap. Dat vraagt om een andere rolopvatting: de rol van leidinggevend wordt veel minder sturend en allesbepalend. In plaats daarvan richten leidinggevenden zich op *nurturing*, faciliteren, peilen wat er speelt, coachen en cultuurbewaking. Daarnaast lijkt leiderschap in veel gevallen nodig om de besluitvaardigheid in een organisatie of team te borgen. Bij Rebel gooien ze het over een andere boeg; daar is sprake van gedeeld leiderschap, dus niet van één of meer (faciliterende) leiders. Zowel bij YoungCapital als bij Cordaan zien we expliciete aandacht van de directie voor de medewerkers op de werkvloer. De meeste voorbeeldbedrijven halen actief ideeën op binnen de organisatie. Dat gebeurt via *blueprint*-sessies (Incentro), een ideeënmanagementsysteem en -coöperatie (Rijkswaterstaat), groepsgesprekken en een ideeëncompetitie (YoungCapital), een kraamkamer (Croonwolter&dros) en *skill*-sessies (Rebel).

Autonomie: Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie

Bij de meeste voorbeeldorganisaties hebben de medewerkers aanzienlijke vrijheid om zelf beslissingen te nemen over bijvoorbeeld de inhoud en planning van hun werk. Oftewel: ze hebben een zekere mate van autonomie. Dat houdt onder meer in dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen. Bij Aldowa krijgen medewerkers zeer ruime bevoegdheden, tot meebeslissen over kapitaalinvesteringen aan toe. Maar autonomie vinden we ook terug bij de ZOR-f-fabriek (waar teams van operators zelfstandig de fabriek aansturen), bij Rebel (waar geen directeuren en managers zijn), bij Rijkswaterstaat (waar indieners van een idee de ruimte krijgen om dat idee zelf uit te voeren), bij Cordaan (waar wijkverpleegkundigen verantwoordelijk zijn voor het inrichten van de thuiszorg), bij Croonwolter&dros (waar medewerkers in kraamkamers veel ruimte krijgen om zelf invulling te geven aan sociale innovatie), bij Resato (waar medewerkers verantwoordelijk zijn voor hun eigen professionele ontwikkeling), bij YoungCapital (waar teams zelf het recruitmentproces op zich nemen) en bij Incentro (waar consultants gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het vaststellen van de salarissen). Met name het werken in zelfsturende teams – zoals bij de ZOR-f-fabriek en Rebel en voorheen ook bij Cordaan en Incentro – zorgt voor een hoge mate van autonomie; teamleden verdelen de managementtaken onderling. Soms is er nog wel een hoger managementkader, zoals bij de ZOR-f-fabriek destijds, maar bij Rebel laten ze zien dat ook dat niet altijd nodig is.

Medewerkersparticipatie: Financieel en mentaal mede-eigenaar zijn

Door een dienende leiderschapsstijl en een grote mate van autonomie raken medewerkers meer betrokken bij besluitvormingsprocessen. Hun input en ideeën worden opgehaald of medewerkers beslissen daadwerkelijk mee, zoals bij Cordaan Thuiszorg. Maar meer nog dan om invloed op het besluitvormingsproces draait het om ‘eigenaarschap’. Of dat nu de vorm heeft van aandelenbezit, zoals bij Incentro en Rebel, of die van mentaal eigenaarschap: het gaat erom dat medewerkers de overtuiging hebben dat de organisatie ook van hén is, dat hun belang voor de organisatie wordt erkend. Bij Aldowa en Rebel geven medewerkers mede vorm aan de strategische koers van het bedrijf. Bij Croonwolter&dros probeert men het eigenaarschap op kleinere schaal te stimuleren; monteurs krijgen daar meer zeggenschap over de projectuitvoering en de ruimte om de bouwkeet naar eigen behoefte in te richten. Medewerkersparticipatie speelt natuurlijk ook een grote rol bij organisaties met zelfsturende teams. Eigenaarschap blijkt vaak een direct gevolg van meer zeggenschap over de eigen werkzaamheden. Bij Rijkswaterstaat zien we eigenaarschap terug in het principe van ‘ondernemer zijn van je eigen idee’. De bedenker van een idee blijft er eigenaar van en voert het uit. Het gaat dan om ‘mentaal’ eigenaarschap: de indiener investeert niet met eigen geld of voor eigen risico. Bij Rebel kunnen medewerkers wél actief participeren in de ventures die zij zelf oprichten.

Organisatiecultuur: Op de bres voor het bedrijfs-DNA

Veel sociaal-innovatieve bedrijven hebben een cultuur waarin mensen worden aangeemoedigd zich verder te ontwikkelen, feedback te geven en zelf initiatieven te nemen. Dat werkt het best als zij een zekere mate van autonomie en verantwoordelijkheid krijgen en zich op hun gemak voelen. Daar is onder meer een veilige werkomgeving voor nodig. Zelfsturende teams garanderen die niet: veel thuiszorgmedewerkers van Cordaan ervoeren de cultuur in die teams als 'onveilig'. Dat was één van de redenen om zelfsturing hier terug te draaien. Bij YoungCapital vindt men een veilige sfeer in de teams op de vestigingen belangrijk, omdat medewerkers zich dan vrij(er) voelen om elkaar (positief) feedback te geven en zich open te stellen. Wie zich openstelt, krijgt zelfvertrouwen en kan persoonlijk en professioneel groeien.

Ruimte om fouten te maken en om ze toe te geven, draagt bij aan een gevoel van veiligheid. Sociale innovatie zal altijd risico's met zich meebrengen. De organisatie verlaat immers het bekende pad van de traditionele organisatievorm en gaat op zoek naar nieuwe manieren van organiseren, managen, werken en samenwerken. Elke organisatie moet voor zichzelf uitvinden wat wel werkt en wat niet en dat gaat met vallen en opstaan. In de ZOR-f-fabriek ging het goed mis, maar er werd niet afgestraft. Ook bij Aldo wa werd een flinke fout gemaakt bij een order, maar het metaal in de schrootbak geldt als leergeld. Medewerkers krijgen zo het gevoel dat fouten besproken kunnen worden in plaats van weggemoffeld. Bij Rebel gaan ze nog een stapje verder door *FuckUp Nights* te organiseren waar fouten worden 'gevierd'. Natuurlijk draait het niet om zo veel mogelijk fouten maken, maar als er geen fouten worden gemaakt, wordt er hoogstwaarschijnlijk ook niet geïnnoveerd en geleerd. Iedereen heeft recht op z'n eigen fouten, zoals ze bij Incentro zeggen. Het 'voelen' van dit recht maakt dat medewerkers eerder geneigd zijn verantwoordelijkheid te nemen en te experimenteren.

De meeste voorbeeldorganisaties kennen een uitgesproken bedrijfscultuur. Het succes van deze organisaties ligt daar voor een deel in besloten. Zo'n cultuur ontstaat niet vanzelf (daar ligt een duidelijke rol voor het management) en blijft niet vanzelfsprekend bestaan als ze niet wordt bewaakt, zeker niet als de organisatie hard groeit. Bij Incentro is cultuurbewaking één van de taken van de directie en bij YoungCapital ook van de vestigingsmanagers en teamleads. In het 'bedrijfs-DNA' van YoungCapital staat groeidenken centraal en ligt de focus op *happiness*, *healthiness* en *connectedness*. Bij Incentro zijn de cultuurwaarden geluk, ambitie en specialisme. En bij Resato, om nog een voorbeeld te noemen, draait het vooral om familiewaarden. Deze cultuurwaarden spelen een belangrijke rol bij het aannemen en opnemen van nieuwe medewerkers.

Organisatiedoelstellingen: Winst en groei kunnen indirect worden bereikt

Rijkswaterstaat kwantificeert ideeën van medewerkers zo goed als mogelijk in *business-cases* en koppelt ze aan bedrijfsdoelen. Diverse andere voorbeeldorganisaties sturen

sterk aan op niet-traditionele doelstellingen, zoals geluk (Incentro), maatschappelijke impact (Rebel) en professionele groei (YoungCapital). Juist door dáárop te focussen, in plaats van op bedrijfsresultaten als omzet- en winstgroei, ontstaan goede bedrijfsresultaten. De bedrijven zijn hiervan stellig overtuigd en de cijfers spreken in hun voordeel. Dit wordt ook wel een *oblique* benadering genoemd⁵ (in plaats van een directe benadering).

Teamgrootte: Niet te groot, niet te klein

De Rebel-ventures zijn tussen de vijf en 25 man/vrouw groot. Bij meer dan 25 mensen wordt een venture doorgaans opgesplitst. Dat heeft met de natuurlijke schaal te maken: boven de 25 mensen loopt het stroever, is de ervaring, en dreigt het mede-eigenaarschap te verwateren. Een team van recruiters bij YoungCapital telt gemiddeld tien man/vrouw. Het bedrijf vindt te grote teams niet wenselijk, omdat dat ten koste zou gaan van de aandacht voor het individu (coaching en begeleiding). Cordaan heeft geconcludeerd dat de wijkteams ongeveer vijftien man/vrouw (maximaal twintig) groot moeten zijn. Niet groter (anders ontstaan er 'clubjes in clubjes'), maar ook niet te klein, anders kunnen er problemen ontstaan bij de planning. In de meeste Incentro-cellen werken tussen de dertig en vijftig mensen, met een maximum van zestig, vanwege de beheersbaarheid. De rode draad is: bij te grote of te kleine teams lopen organisaties tegen problemen aan.

Zelfsturing: Een zoektocht naar de nuances

Zelfsturing kent vele gezichten: van zelfroosteren tot operators zonder teamleider, van zelf salarissen bepalen tot aan strategische koersbepaling. Wat in de voorbeelden telkens naar voren komt, is de zoektocht naar een passende vorm. In de ZOR-f-fabriek leerde men waar de grenzen liggen van wat je mag verwachten van een zelfsturend team. Bij Cordaan draaiden ze de invoering van zelfsturing na diverse aanpassingen volledig terug (er kwam wel een andere vorm van participatie voor in de plaats). Ook Incentro draaide zelfsturing terug na experimenten in verschillende vestigingen. Rebel, dat de hiërarchie bijna helemaal heeft uitgebannen, gaat bij de ene *venture* verder dan bij de andere – bijvoorbeeld bij het bepalen van de salarissen. Hoe ver je kunt gaan met zelfsturing hangt van allerlei factoren af, zoals de volwassenheid van de medewerkers en de complexiteit van het werk.

⁵ Zie onder meer het volgende artikel voor een toelichting op deze benadering:
<https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/books/features/think-oblique-how-our-goals-are-best-reached-indirectly-1922948.html>.

Lessen voor de Rotterdamse haven

Welke lessen kunnen worden getrokken voor het werken in de haven, nu en in de toekomst, uit de voorbeelden van sociaal-innovatieve praktijken? Verschillend geïnterviewden droegen spontaan mogelijkheden voor sociale innovatie in de haven aan. Vanuit huis werken? Bij Incentro zijn ze gewend om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken met zwaarbeveiligde systemen van banken en verzekeraars. Dus waarom zou je niet gewoon vanuit huis kunnen inloggen op de operationele systemen van een overslagbedrijf? Bij Rebel is aandelenparticipatie door medewerkers eerder regel dan uitzondering. Kunnen havenwerkers niet ook een aandeel in hun bedrijf verwerven, misschien zelfs met exclusieve zeggenschap? Rijkswaterstaat heeft in de afgelopen jaren de vruchten geplukt van een ideeënmanagementsysteem. Zou dat ook niet wat zijn voor bedrijven in de haven, om zo de concurrentie beter het hoofd te kunnen bieden? En waarom zouden deze bedrijven salarisverhogingen van medewerkers niet koppelen aan tussentijdse leerprestaties, zoals ze bij Resato doen om continue ontwikkeling te stimuleren? Naar verwachting zijn meerdere praktijken direct toepasbaar in de haven. Het is het onderzoeken meer dan waard.

Lessen uit de Aldowa-casus: Vertrouwen is de basis

Is het mogelijk, honderd procent vertrouwen in je medewerkers? Hoe doe je dat met een paar honderd of een paar duizend man? Hoe doe je dat als je in ploegendiensten werkt en elkaar dus maar weinig tegenkomt? Of als de aandeelhouder ver weg zit? Op het eerste gezicht lijken de omstandigheden bij Aldowa zó anders dat er weinig van over te nemen valt in de haven. Toch zijn diverse facetten van de Aldowa-aanpak wel degelijk interessant voor de haven, zowel voor werkgevers als voor werknemers.

Neem het principe van multi-inzetbaarheid. Dat houdt in dat werknemers relatief makkelijk kunnen switchen tussen verschillende werkzaamheden en dus op meerdere plekken in de organisatie inzetbaar zijn. Bij Aldowa komt het erop neer dat een operationele

medewerker ten minste drie verschillende machines kan bedienen en dat elke machine door ten minste drie medewerkers kan worden bediend. Voor het bedrijf levert dat meer flexibiliteit op en voor de medewerkers meer variatie. Daarnaast kan er meer kruisbestuiving van goede ideeën over het uitvoeren van die taken optreden. Bij veel bedrijven in de haven zijn medewerkers al inzetbaar op meer taken en functies⁶, maar kan dat nog verder worden doorgetrokken, bijvoorbeeld door taken diverser te maken. Werkgevers zouden hun medewerkers eventueel zelf kunnen laten bepalen in welke drie taken of machines zij zich gaan bekwamen.



Of neem de dagelijkse *stand-ups*. Zeker als daarin een overdracht tussen ploegen wordt meegenomen, kan dat een snelle, energieke en directe manier van overleg zijn. Rotterdammers zullen geen moeite hebben om elkaar direct aan te spreken op zaken die niet goed gaan. In een *stand-up* gaat het erom daar snel van te leren en om dergelijke fouten in het vervolg te voorkomen. Maar ook de positieve kant krijgt aandacht: wat ging goed, waarom hebben we lekker gewerkt, wie verdienen een compliment?

Toch gaat de belangrijkste les van Aldowa over vertrouwen en de manier waarop een organisatie vleugels kan krijgen. Hoe ver je vertrouwen kunt doorvoeren hangt deels van de organisatie en de omstandigheden af. Maar de haast weldadige sfeer van loyaliteit en eenheid die kan ontstaan als er steeds meer vertrouwd wordt, misgun je niemand. Een minimaal niveau van vertrouwen is noodzakelijk voor elke vorm van samenwerking en zeker voor sociale innovatie, maar een maximaal niveau van vertrouwen – lees: honderd procent – hoeft geen utopie te zijn. Dat leren de mannen en vrouwen van Aldowa ons.

Lessen uit de ZOR-f-casus: Zelfsturing in het veld met management aan de zijlijn

Ook in de haven wordt 24/7 gewerkt. Van de ontwikkelingen in de ZOR-f-fabriek in Delft kunnen bedrijven in de haven leren dat taken binnen een ploeg prima door de medewerkers zelf kunnen worden verdeeld. Dat geldt niet alleen voor operationele taken, maar ook voor andere taken die normaliter bij een groepschef of *shiftleader* liggen, zoals personeelszaken of SHQE (*Sa-*



⁶ Dat blijkt onder meer uit de onderzoeksresultaten van de 2016-editie van de Haven Innovatie Barometer, een grootschalig surveyonderzoek onder bedrijfsvestigingen in de Rotterdamse havenregio.

fety, Health, Quality & Environment). Iedere medewerker krijgt een aandachtsgebied waarvoor hij of zij de verantwoordelijkheid neemt en die hij/zij afstemt met de collega's uit de andere ploegen. Het bedrijf kan zo besparen op de kosten voor shiftleaders. Voor de medewerkers betekent het een taakverrijking en meer autonomie.

Maar let op: de ZOR-f-casus laat zien dat er grenzen zijn aan wat je van een zelfsturend team mag verwachten. Verwacht niet dat een team dat prima onderling taken verdeelt ook zonder meer in staat is om te reflecteren op het eigen functioneren of de samenwerking met andere ploegen. Daar zal expliciet aandacht voor moeten zijn en er moet op gecoacht worden. En dan nog is dat soms te veel gevraagd en ligt daar een opdracht aan het management om sturing te geven.

Lessen uit de Rebel-casus: Overweeg financiële medewerkersparticipatie

Bij Rebel werken voornamelijk hoog-opgeleide adviseurs in een kantoor met een laptop. Dat is bij de meeste bedrijven in de haven anders. Toch is het uitgangspunt van Rebel ook in de haven toepasbaar. Iedereen draagt vanuit zijn of haar rol bij aan de creatie van waarde voor de klant, is belangrijk en heeft dus een stem in het geheel en een aandeel in de winst.

De Rebel-casus leert ons onder meer dat het uitoefenen van leiderschap niet per se voorbehouden is aan een select aantal mensen in de organisatie (de directie, een divisiemanager of een formele teamleider). In plaats daarvan kan gekozen worden voor gedeeld leiderschap. Leiderschap is dan een roulerende rol, die op elk moment door iedereen in de organisatie kan worden opgepakt. Misschien is dát voor de meeste bedrijven in de haven een brug te ver, maar kunnen gepassioneerde medewerkers wél de ruimte krijgen om af en toe ergens het voortouw in te nemen. Zo'n leiderschapsrol is niet gestoeld op macht maar op het meekrijgen van anderen, op basis van passie en steekhoudende argumenten. Om nieuwe initiatieven van de grond te krijgen, zal 'de top' soms even moeten afwachten. Zaai eens een zaadje en kijk hoe een gepassioneerde coalitie van medewerkers het initiatief neemt. Geef ze de ruimte en zie wat er uit komt. Bouw niet eeuwig aan draagvlak, maar breng de oppositie in contact met de initiatiefnemers. Bewaak vanuit het management de gemeenschappelijke doelen. Er zullen onherroepelijk fouten worden gemaakt of verkeerde beslissingen worden genomen. Erken dat dit onvermijdelijk is en zorg ervoor dat mensen open en eerlijk over hun vergissingen durven te spreken, bijvoorbeeld tijdens een positieve avond die volledig in het teken staat van *fuck-ups*. Het gaat om het leerproces.

Het bewaken van gemeenschappelijke doelen is eenvoudig als iedereen aandeelhoud-



der is. Aandelenparticipatie door werknemers, zoals binnen Rebel⁷, komt in de haven weinig voor (zeker vergeleken met managementgeoriënteerde aandelenparticipatie). Het is het verkennen waard om hierin verandering te brengen. Misschien kan vijf of tien procent van de aandelen geoormerkt worden voor het eigen personeel. Financiële werknemersparticipatie komt ten goede aan het gevoel van betrokkenheid en – zo blijkt uit onderzoek – stimuleert medewerkers zich in te zetten voor betere bedrijfsprestaties. Met een financieel participatieplan kunnen werkgevers zich op een krappe arbeidsmarkt van andere bedrijven onderscheiden in de strijd om talent. In plaats van voor gewone aandelen (of winstdeling) kan ook gekozen worden voor aandelen zonder stemrecht of voor certificaten. Mede-eigenaarschap draagt eraan bij dat de belangen van werkgevers en werknemers nog meer samensmelten. Dat kan ook doorwerken in de rol van de vakbonden en de houding van werknemers wanneer hun bedrijf het moeilijk heeft.

Lessen uit de Rijkswaterstaat-casus: Idee-ondernemers moet je faciliteren

Ruimte geven aan medewerkers om verbeteringen in processen en werkwijzen door te voeren, werkt heel goed met operationeel personeel. Zij gebruiken de machines en gereedschappen en merken onlogische handelingen snel op. De haven grossiert in operationele medewerkers en nu al zijn er legio voorbeelden van verbeteringen die rechtstreeks van de werkvloer komen. Van een slimmere route voor *straddle carriers* tot het oplossen van een knikkende vulslang met een verstelbare moersleutel (baco) en de ontwikkeling van een app om diensten te ruilen al naar gelang het werkaanbod: het komt allemaal uit de koker van havenwerkers die zagen dat het beter kon en die het initiatief namen om dat ook te doen.



Vrijwel elk bedrijf zal een ideeënbus hebben, al dan niet digitaal. Waar het om gaat, zo leert Rijkswaterstaat ons, is dat er concrete middelen en ondersteuning worden geboden waardoor medewerkers zélf aan de slag kunnen met de voorgestelde verbeteringen. Lijnmanagers kunnen namelijk andere prioriteiten hebben en buiten de idee-inbrenger zelf ziet niet iedereen meteen het voordeel van een bepaald idee. Innovatiecoaches, ideeën-makelaars en startkapitaal kunnen de inbrenger helpen zijn of haar idee succesvol om te zetten in een relevante product- of procesvernieuwing. Ook al zal een idee in de praktijk niet altijd werken, een positieve ervaring met ‘de ideeënbus’ zal de inbrenger motiveren om nóg eens met een idee te komen. Sta hem of haar dus niet in de weg, maar zorg voor ruimte en waardering.

⁷ Voorbeelden van bekende internationale bedrijven waar medewerkersgeoriënteerde aandelenparticipatie mogelijk is gemaakt zijn Apple, Google en Procter & Gamble [P&G].

Veel bedrijven in de haven hebben meer terminals, fabrieken of andersoortige vestigingen. Een bedrijfsbreed innovatieprogramma kan bijdragen aan zowel het concurrentievermogen als de verbinding tussen medewerkers. Rijkswaterstaat laat zien hoe een *community* (in dit geval een ideeëncóöperatie) kan ontstaan dwars door de lagen van de organisatie en over verschillende locaties heen. Door heel concreet te rapporteren over de bijdragen aan de vastgestelde bedrijfsdoelen, kan richting worden gegeven aan de stroom ideeën die uit de *community* komen. Meten is immers sturen.

Lessen uit de Cordaan-casus: Stem voor participatieve organisatieontwikkeling

De thuiszorgtak van Cordaan werkt met een groot aantal wijkteams die elk een redelijk goed afgebakend takenpakket en bedieningsgebied hebben. Dat zien we in de haven terug in de ploegen. Zoals de thuiszorgtak van Cordaan deel uitmaakt van een groter concern, zijn ook veel terminals en *plants* onderdeel van een groter concern. De concerns hebben dikwijls een traditionele organisatievorm met de nodige managementlagen. De ploegen variëren in grootte en samenstelling. Veel overeenkomsten dus, wat de lessen uit de Cordaan-casus interessant maken.



Eén van de lessen is dat werken met zelfsturende teams mogelijk niet uitpakt zoals gewenst als van tevoren niet goed is nagedacht over de ingrediënten die daarvoor nodig zijn. Voorbeelden van zulke ingrediënten zijn een faciliterend hoofdkantoor dat geen bureaucratische drempels opwerpt en medewerkers die weten wat ze van zelfsturing kunnen verwachten, daar positief tegenover staan én voldoende in staat zijn om de bijkomende verantwoordelijkheden evenredig te verdelen. Zelfsturing op teamniveau is bij Cordaan weliswaar teruggedraaid, maar in plaats daarvan zijn de medewerkers mee gaan sturen op het hoofdkantoor. Dat lijkt bijzonder goed uit te pakken. Oprecht luisteren naar medewerkers en hen een stem geven in de besluitvorming rond zaken die hen direct aangaan; het lijkt zo vanzelfsprekend, maar is het in de praktijk blijkbaar niet. Van Cordaan leren we dat inspraak en meedenken heel goed georganiseerd kunnen worden met moderne communicatiemiddelen, zeker als het initiatief van de werkvloer komt. Diezelfde werkvloer kan ook prima meebepalen wie de rol van teamleider past. Waarom zou de selectie van shiftleaders in de haven niet gedaan kunnen worden door de ploegen zelf? En hoe zou het uitpakken als de havenwerkers zelf in de gelegenheid werden gesteld om mee te denken, te praten en te beslissen over de optimale organisatievorm?

8 Dit is één van de uitkomsten van de 2018-editie van de Haven Innovatie Barometer.

De meerderheid van de bedrijven in de Rotterdamse haven heeft moeite met het aantrekken van geschikte medewerkers⁸. Des te belangrijker is het om bij de doelgroep bekend te staan als een aantrekkelijke werkgever. Dit geldt voor individuele bedrijven, maar is ook van belang voor de haven als geheel. Bedrijven die behoren tot bovengenoemde meerderheid doen er goed aan net als Cordaan te onderzoeken waarom ze blijkbaar geen ‘magneet’ zijn voor het type medewerker dat ze zoeken. Vervolgens kunnen ze op basis van de uitkomsten proberen om veranderingen binnen de organisatie door te voeren waardoor ze een aantrekkelijker werkgever worden.

Lessen uit de Croonwolter&dros-casus: Bezint eer gij begint

Het sociale innovatie-experiment van Croonwolter&dros is nog in volle gang als u dit leest. Pas nadat het werk aan de Maastunnel is afgerond en het hieraan gekoppelde experiment is beëindigd en geëvalueerd, zullen de belangrijkste lessen duidelijk worden. Pas dan is bekend welke ruimte in de uitvoeringskamer is gepakt en wat dat heeft opgeleverd. Toch valt uit de opzet ervan wel het een en ander te leren.



Zo is er veel aandacht voor de inrichting van het experiment: medewerkers worden als het ware met de hand gekozen en krijgen de mogelijkheid om voor deelname te bedenken. Vanuit de ontwikkelkamer zal voortdurend contact worden gehouden tijdens de uitvoering om snel bij te kunnen sturen en obstakels weg te nemen. De directe lijntjes naar boven maken dat mogelijk. Uit de samenstelling van de ontwikkelkamer blijkt dat sociale innovatie alle geledingen van de organisatie aangaat. Van directie tot uitvoering en van HR- tot lijnmanagement is men bij Croonwolter&dros vertegenwoordigd. Er is een gezamenlijk belang en vertrouwen in elkaars intenties en inbreng. De kans van slagen van zo'n experiment wordt een stuk groter als aan dergelijke basisvoorwaarden is voldaan.

Lessen uit de Incentro-casus: Experimenteer continu met sociale vernieuwingen

Geluk centraal stellen. Bij maar weinig bedrijven in de haven zal dit zo zijn. Ook bij Incentro is dat niet altijd zo geweest, maar op een gegeven moment is daar de focus verlegd van bedrijfsgroei naar geluk op het werk. Dat wordt ook consequent gemeten. Het heeft het bedrijf in de loop van de tijd geen windeieren gelegd. Welk bedrijf in de haven volgt? Let wel: het gaat om geluk *op het werk* – wat niet ten koste mag gaan van het werk zelf. Anders gezegd: blijf nadenken en elkaar aanspreken op wat nuttig en realistisch is.

Flexibiliteit in werkplaats en -tijd en een grote mate van autonomie en empowerment vormen een vruchtbare voedingsbodem voor een gelukkige medewerker. Voorwaarde is wel dat die medewerker zich senang voelt bij de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden en ze niet juist als een extra belasting voelen. Maar de relatie tussen autonomie en werkge-
luk is niet eenduidig. Verworven vrijheden

kunnen immers ook tot bijkomende zorgen leiden. Doorslaan in zelfsturing gaat ten koste van werkge-
luk, leert de ervaring van Incentro. Soms is een beetje ontzorging door anderen toch wel zo prettig, ook als daar wat autonomie voor ingeleverd moet worden.

Wat de zelfsturingsperiode van Incentro ons verder leert, is dat zelfsturende teams weliswaar niet te groot moeten zijn vanwege de beheersbaarheid, maar zeker ook niet te klein. Kleinere teams hebben immers de neiging om ook 'kleiner' te denken en dat kan ten koste gaan van de bedrijfsbrede resultaten. Daarnaast is de kans groot dat in kleine teams te weinig ervaring rondloopt om sommige rollen succesvol te kunnen invullen. Een les voor bedrijven die overwegen aan de slag te gaan met meerdere zelfsturende teams is: waak voor te veel overlap in de activiteiten van deze teams. Dat is inefficiënt. Activiteiten als recruitment en boekhouding kunnen gecentraliseerd worden en dus uit de teams gehaald.

De vorm die Incentro na de zelfsturingsperiode heeft gevonden, is niet zonder meer te kopiëren naar een bedrijf in het havengebied. De belangrijkste les die we van Incentro kunnen leren betreft de *zoektocht* naar een passende vorm. Of het nu gaat om de gewenste mate van autonomie of bijvoorbeeld de ideale samenstelling van de 'cellen' (vestigingen), het experimenteren met organisatievernieuwing is een continu proces. Zo nu en dan fouten maken is inherent aan experimenteren en moet dus worden toegestaan, anders durft niemand zich daar meer aan te wagen. Een voorbeeld van een vernieuwing die door experimenteren tot stand is gekomen bij Incentro, is hoe salarisverhogingen worden bepaald. Dat gebeurt op basis van een voorstel van de medewerker zelf. Dat voorstel moet vervolgens worden goedgekeurd door drie collega's (die deze medewerker zélf selecteert). Dat ligt cao-technisch gezien mogelijk lastig in de haven, maar misschien is een alternatief denkbaar.

Een ander voorbeeld is het organiseren van zogeheten *blueprint-sessies*: bedrijfsbrede bijeenkomsten waar kruisbestuiving plaatsvindt van *best practices* tussen verschillende vestigingen. Of neem de functioneringsgesprekken bij Incentro: die worden gevoerd met drie collega's die een medewerker weer zélf selecteert. De leidinggevende hoeft er daar niet één van te zijn. Collega's zien vaak beter dan wie ook hoe een persoon werkelijk presteert. Ook dat zou in de haven geïntroduceerd kunnen worden.



Lessen uit de YoungCapital-casus: Zorg voor groeidenken en bewaak dat

Van YoungCapital leren we onder meer dat de mate van autonomie moet passen bij de medewerkers. Zijn er veel jonge professionals, dan is sturing soms wenselijker dan veel vrije ruimte. Ze zoeken immers nog hun eigen weg en kunnen maar beperkt terugvallen op eerdere ervaring. De recruiters van YoungCapital kunnen en mogen vanuit huis werken, maar

blijken toch graag op kantoor te werken. In de haven is de leeftijdsopbouw van medewerkers anders, maar de les blijft hetzelfde: kijk goed of de mate van autonomie past bij een bepaalde groep medewerkers.

Wat vooral belangrijk blijkt, is het behoud van de menselijke maat in de organisatie, ook als er ruim 1.300 medewerkers werken en er elke maand zo'n vijftig mensen bij komen, zoals bij YoungCapital. Het werken in kleine teams met intensieve coaching en begeleiding draagt daaraan bij, net als het feit dat de directie regelmatig alle vestigingsmanagers en teamleads spreekt. Dat vergt tijd en zeker als er in vijf ploegendiensten wordt gewerkt zal dat een opgave zijn voor managers in de haven. Maar de opbrengsten zijn voor YoungCapital evident. De menselijke maat behouden betekent niet dat er geen hiërarchie is. Net als bij YoungCapital kan een hiërarchische structuur ook in de haven heel efficiënt zijn. Zo'n structuur hoeft ook niet in de weg te staan van dienend leiderschap, zo blijkt uit de casus. Zolang de hiërarchie maar puur *functioneel* wordt gebruikt. In de haven komen we nog (te) vaak wij-zij-verhoudingen tussen medewerkers en 'het management' tegen. Dan heeft hiërarchie vooral van doen met status en sociale klasse.

Een ander cultuuraspect dat van waarde kan zijn voor bedrijven in de haven is de focus op groeidenken. Daaraan ligt de overtuiging ten grondslag dat iedereen zichzelf voortdurend kan blijven verbeteren en ontwikkelen. Interne coaching en begeleiding spelen daar een belangrijke rol in. Een veilige omgeving is voorwaarde, want iemand die zich veilig voelt in zijn of haar werkomgeving durft zich meer open te stellen voor persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast is het belangrijk om echt plezier te hebben in je werk (*happiness*), om je gezond en energiek te voelen (*healthiness*) en om feedback te ontvangen vanuit diverse hoeken van de organisatie en van klanten (*connectedness*). Ook als een bedrijf een vacaturestop heeft, en dus niet groeit in aantal medewerkers, is groeidenken belangrijk om de ontwikkeling van medewerkers te blijven stimuleren. Voor bedrijven in de haven kan het instrument dat YoungCapital bij sollicitanten gebruikt om de mate van groeidenken te peilen interessant zijn. Is de kandidaat-havenwerker gericht op persoonlijke en bedrijfsmatige ontwikkeling? Is er voldoende aansluiting met de (gewenste) bedrijfscultuur?



Bij groeidenken past om medewerkers op te leiden voor de functie-eisen van de toekomst. Het werk van operators en planners, onderhoudsmonteurs en operationeel personeel zal onder invloed van de voortschrijdende innovatie in informatietechnologie en robotisering immers ingrijpend veranderen. Zeker in de haven zal het lonen om nog meer in te zetten op *future proof* opleiden in samenwerkingsverbanden met andere bedrijven en opleidingsinstellingen.

Lessen uit de Resato-casus: Draag familiewaarden uit ter identiteitsversterking

De snel veranderende omgeving waarin veel bedrijven in de haven opereren en concurreren, vraagt om een 'leven lang lerend' personeelsbestand. Met andere woorden: om medewerkers die zich continu (mee)ontwikkelen door relevante trainingen, cursussen en opleidingen te volgen. Net als Resato zouden bedrijven in de haven de competenties van medewerkers kunnen meten, monitoren en documenteren.



Daarmee krijgen zij een geactualiseerd overzicht van de bedrijfsbrede competentieontwikkeling en van eventuele tekortkomingen daarin. Het aanbod aan trainingen, cursussen en opleidingen kan hierop vervolgens aangepast worden. Wanneer leidinggevendenden er niet gerust op zijn dat medewerkers het leeraanbod op eigen initiatief zullen aanboren, kan een stok achter de deur gewenst zijn. Bedrijven in de haven zouden in dat geval – net als Resato – kunnen besluiten om salarisverhogingen afhankelijk te maken van bewezen leerprestaties.

De meeste bedrijven in de haven leveren aan andere bedrijven. Deze *business-to-business*-relaties zijn vaak zakelijk en onpersoonlijk. Dat laatste kan ook anders, laat Resato zien: bijvoorbeeld door voortdurend mee te denken met de klant, door te vragen, eerlijk en oprecht te zijn, preventief onderhoud aan te bieden of een persoonlijk tintje te geven aan de dienstverlening of het product. 'Uw schip werd gelost door ...'. 'Deze batch werd geproduceerd door ...'. Het gaat om het creëren van een ander type relatie met de klant. Ook dát is sociale innovatie.

Uit onderzoek door het Erasmus Centre for Family Business⁹ blijkt dat familiewaarden een belangrijke factor zijn bij het presteren van familiebedrijven. Dergelijke waarden

⁹ Onderzoeksuitkomsten Erasmus Centre for Family Business (ECFB) zoals gerapporteerd in de publicatie ECFB, BDO & Rabobank (2017), 'Van onschatbare waarde(n): Onderzoek naar waardenoverdracht bij familiebedrijven'. Het betreft een internationaal onderzoek onder vijftien grote familiebedrijven.

versterken de identiteit en daarmee de betrokkenheid en loyaliteit van werknemers. Bij de meeste van deze familiewaarden staan de mens en de onderlinge relatie centraal. Typische familiewaarden zijn openheid, ondernemerschap, bescheidenheid, eerlijkheid, om elkaar geven en degelijkheid. Het versterken van de identiteit door het uitdragen van familiewaarden hielp Resato om de eenheid in het bedrijf te bewaren in tijden van sterke groei. Tegelijkertijd heeft de aangemeten familie-identiteit bijgedragen aan de opbouw van stabiele langetermijnrelaties met klanten.¹⁰ Bedrijven in de haven zouden om dezelfde redenen kunnen kiezen voor het uitdragen en benutten van een aantal familiewaarden. Resato is het levende bewijs dat dit niet is voorbehouden aan familiebedrijven.

Tot slot

Bovenstaande lessen nodigen uit tot reflectie en bieden inspiratie om aan de slag te gaan met sociale innovatie. De organisaties die in deze uitgave de revue passeren hebben hier – soms met vallen en opstaan – de vruchten van geplukt.¹¹ Het is de moeite meer dan waard om met behulp van de geschetste ‘rode draden’ eens goed naar uw eigen organisatie te kijken. In hoeverre is het leiderschap in uw organisatie dienend? Wat betekent dat voor het van de grond krijgen van sociaal-innovatieve praktijken? Hoe worden binnen uw organisatie ideeën van de werkvloer opgehaald (als dat überhaupt al gebeurt)? Is dat ook de meest effectieve manier? In hoeverre hebben medewerkers in uw organisatie de vrijheid om zelf beslissingen te nemen over de inhoud en planning van hun werk? Zou financiële participatie door medewerkers ook wat voor uw bedrijf kunnen zijn? En zo ja: welke vorm is dan het meest wenselijk? In hoeverre is er binnen uw organisatie ruimte om fouten te maken en om deze toe te geven zonder dat daar meteen negatieve consequenties aan verbonden zijn? Welke cultuurwaarden vindt u zelf van belang en in hoeverre worden die ook uitgedragen door uw organisatie? Zijn de doelstellingen van uw bedrijf louter gericht op traditionele *targets* zoals omzet- en winstgroei of wordt ook het geluk of de ontwikkeling van medewerkers op de strategische agenda gezet? Wat is de ideale omvang van teams in uw organisatie en hoe ver kunt u gaan met zelfsturing? Hoe ver dúrfte u te gaan?

10 Dit is volgens ECFB, BDO & Rabobank (2017) een andere reden (naast het versterken van de interne identiteit) waarom familiewaarden een belangrijke factor zijn bij het presteren van familiebedrijven.

11 De resultaten van het sociale innovatie-experiment van Croonwolter&dros moeten we natuurlijk nog even afwachten.



Een daily stand-up van tien minuten: wat ging gisteren wel en niet goed, wat doen we vandaag en wat kan daarbij misgaan?



'Besteed je aandacht aan de 80 procent medewerkers die hun werk goed doen en vooral aan de uitblinkers; laat de klagers links liggen.'

Aldowa

Kun je een bijna dertig jaar oud bedrijf dat vrij traditioneel werkt nieuw leven inblazen? En hoe doe je dat? Jan Boom en Allard Droste wisten metaalbedrijf Aldowa innovatief en winstgevend te maken met behulp van drie eenvoudige principes.

Het is nu zo'n twaalf jaar geleden dat Jan Boom en Allard Droste besloten het hiërarchisch geleide metaalbedrijf Aldowa over te nemen. Jan werkte er destijds al achttien jaar en kende het in 1978 opgerichte bedrijf tot in de haarvaten. Voor Allard was het een sprong in het diepe. Hij kende het bedrijf helemaal niet zo goed, maar wilde ondernemen en zag zijn kans schoon. De toenmalige eigenaren hadden geen opvolger en de verkoopprijs was gunstig. Maar al snel bleek dat Allards vizier niet helemaal scherp was geweest. Aldowa was in feite een loonbedrijf met metaalbewerkers. Er was al tijden niet meer serieus in het bedrijf geïnvesteerd. De aanvragen voor prijsopgaves kwamen nog via de fax binnen. Het bedrijf dong mee naar opdrachten door de laagste prijs te bieden. De horizon van de werkvoorraad bedroeg vaak niet meer dan zes weken. Geen benijdenswaardige concurrentiepositie. Ook de organisatie zelf was verouderd. De gemiddelde leeftijd was hoog en het aantal dienstjaren navenant. Er zat weinig beweging in het bedrijf. Het viel de jonge Allard fors tegen in die eerste maanden als ondernemer. Jan was al bekend met de cultuur en werkwijzen, maar was ervan overtuigd dat het anders kon en moest. Alleen: hoe?

Naar volledig vertrouwen, en aandacht voor negentig procent van de medewerkers

Het was even wennen voor de medewerkers, maar uiteindelijk bleek de filosofie van Allard en Jan te werken. Die was, en is, gestoeld op twee principes. Eén: geef medewerkers vertrouwen en zij nemen hun verantwoordelijkheid. Dat voerden de twee radicaal



door. 'Je kunt iemand niet voor 99 procent vertrouwen. Het is wat dat betreft alles of niets,' aldus de twee ondernemers. Dat merkt een medewerker al vanaf dag één. Geen tijdelijke contracten, maar meteen een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, plus de sleutels van het pand. Het tweede principe gaat over wie je aandacht geeft. De tien procent klagers die

elk bedrijf kent, waar meestal de meeste aandacht naar uitgaat, wordt genegeerd. 'Daar verlies je alleen maar energie op, wat ten koste gaat van de aandacht die je aan de anderen kunt schenken. Besteed je aandacht aan de tachtig procent van de medewerkers die hun werk gewoon goed proberen te doen en vooral aan de tien procent uitblinkers.'

Deze benadering bracht duidelijke veranderingen teweeg. Medewerkers kwamen met voorstellen om processen te verbeteren of gingen zelf achter opdrachten aan. Waar de ideeën vroeger altijd vanuit het management moesten komen, kwamen die nu als vanzelf opborrelen van de werkvloer. En waar het management vroeger tijdens werkoverleg vooral bezig was met de tegenwerpingen van de 'klagers', werden die nu structureel genegeerd. Dat zorgde voor zo'n positieve sfeer dat de overige medewerkers de klagers gingen corrigeren. Bijkomend effect was dat er eigenlijk geen werk meer was voor traditionele managers. Teams sturen en corrigeren zichzelf immers. Medewerkers die eerst lijdzaam orders opvolgden of op vragen van klanten wachtten, sloegen nu zelf aan het innoveren. De twee simpele principes creëerden een heel nieuwe dynamiek.

In de twaalf jaar sinds de overname door de huidige eigenaars is Aldowa veranderd van een ongedifferentieerd, kostengericht loonbedrijf in een innovatief projectbedrijf. Het richt zich vrijwel exclusief op de bouw en infra en wordt gevraagd om gevelbekleding te maken voor prestigieuze projecten. Door juist tijdens de crisis nieuwe mensen aan te trekken – ja, dat leest u goed – kon het bedrijf een positie opbouwen in *engineering*. Met deze afdeling, die groeide van nul naar twaalf engineers en van nul naar zes projectleiders, weet Aldowa de soms bijna onmogelijke ontwerpen van architecten te verwezenlijken.

HOE ZIET DAT ERUIT, HONDERD PROCENT VERTROUWEN?

NIEUWE MACHINES BESTELLEN

In de productiehal van Aldowa worden metalen objecten in grote aantallen geproduceerd: soms honderden in een serie. Die moeten allemaal worden geschuurd om de randen glad te krijgen. Dat gebeurde altijd met de hand. Niet heel efficiënt, vond productiemanager Lex, en vooral erg geestdodend. Dat waren zijn collega's met hem eens en ook in de directie vond hij een gewillig oor. En dus toog Lex naar Duitsland, bezocht daar beurzen en benaderde leveranciers van bandschuurmachines. Toen hij eenmaal had gevonden wat hij zocht, sloeg hij zelf aan het onderhandelen en tekende hij ook zelf. Natuurlijk had hij even ruggespraak met de directie; het ging immers om een investering 'waar je twee of drie auto's van kon kopen'. Maar uiteindelijk deed Lex het hele proces, van idee tot aankoop.

EEN BAK MET SCHROOT ALS INVESTERING

Joeri, begonnen als tekenaar en nu commercieel manager, nam een paar jaar geleden de verantwoordelijkheid voor het inkopen van het materiaal voor een omvangrijk project. Het was de eerste keer dat hij zulke forse bedragen – ter waarde van een mooi huis – uitgaf en dat vond hij best spannend. Hij ging dus even te rade bij Jan Boom. Maar die vroeg alleen of hij er een nachtje over had geslapen. Dat was zo. Joeri had de benodigde afmetingen gekregen van de engineer die al weken met deze gevel bezig was. 'Gewoon bestellen dan, Joeri.' Zo gezegd, zo gedaan. Helaas zat er tóch een foutje in de tekeningen: een groot deel van de bestelde panelen bleek vijf centimeter te kort. Onbruikbaar dus en een schadepost van ruim 50.000 euro. Hoe los je dat op? Gewoon opnieuw bestellen. Geen discussie over schuld, maar het probleem oplossen. De engineer voelde zich verantwoordelijk voor het doorgeven van de verkeerde maat en liep rond met een enorm schuldgevoel. 'Dan werkt een ouderwetse uitbrander juist averechts,' zegt Jan. Hij kan het niet genoeg benadrukken: 'Fouten maken mag, leren moet! Als je fouten niet bespreekt, is dat *killing*. Dan wordt die bak met schroot achter de fabriek opeens heel duur. Als je leert van je fouten, kun je de faalkosten zien als een investering in een betere bedrijfsvoering.'

Dromen laat je uitkomen

Zo'n bijna onmogelijk project was de Rotterdamse Markthal. De architect had een fantastisch ontwerp gemaakt met een gigantisch 'schilderij' op de binnengevel. Hoe dat uitgevoerd moest worden, was onduidelijk. Via projectie, door een doek te spannen?

Niemand dacht op dat moment aan de mogelijkheden van aluminium. Van de salesmen tot de engineers en de productiemedewerkers van Aldowa: iedereen was het erover eens dat dit een droomopdracht zou zijn. Alleen was Aldowa niet uitgenodigd om mee te bieden. De techniek om dat kunstwerk met de juiste precisie op de gebogen gevelplaten te printen was er ook niet. Het zou een droom zijn gebleven als er niet nog een derde principe was ontstaan in de Aldowa-cultuur: 'Leef alsof je droom al is uitgekomen en handel vanuit die overtuiging. Je hoeft het dan alleen nog maar waar te maken.' Aldowa haalde een oude printtechniek uit Italië, voerde diverse tests uit, printte panelen en ging daarmee naar de opdrachtgevers. Inmiddels is de Markthal een icoon, een die Aldowa internationale faam heeft gebracht. Dromen? Die laat je uitkomen.

Die instelling, dat niets onmogelijk is, gecombineerd met het delegeren van verantwoordelijkheid, betekent dat medewerkers ook hún dromen over de toekomst van het bedrijf laten uitkomen. Behalve dat ze zelfsturend zijn in de *operationele* processen, bepalen ze ook de *strategische koers* van het bedrijf mee. Zo geeft Frank, ooit begonnen als projectengineer maar feitelijk multi-inzetbaar, nu vorm aan één duurzaam Aldowa. De helft van de week werkt hij aan deze droom, vooral door te onderzoeken hoe de door Aldowa gemaakte gevelplaten zonne-energie kunnen gaan opwekken. Daarmee slaat Aldowa een nieuwe koers in – zonder dat daar in de directie over is besloten. Frank heeft alleen even gecheckt of het oké is dat hij zijn tijd hieraan besteedt. Dat past bij de filosofie van Jan en Allard. Zij zijn weliswaar eigenaar, maar het bedrijf is van alle medewerkers; die maken het bedrijf en bepalen dus ook mede de toekomst van het bedrijf.

AUTOMATISERING: EEN VANZELFSPREKENDHEID

De door Lex aangeschafte bandschuurmachine voert werk uit dat eerst door verschillende medewerkers werd gedaan. Waarom zouden Lex en zijn collega's dan akkoord gaan met zo'n machine? Er zijn drie antwoorden op die vraag: (1) Aldowa groeit hard, er is genoeg werk voor iedereen en de arbeidsmarkt is krap; (2) De machine voert het werk beter en sneller uit met standaard kwaliteit; en (3) Het is nogal geestdodend als je een paar honderd keer dezelfde bewerking moet uitvoeren. In zo'n geval komt de trots van vakmensen boven-drijven. Die willen altijd een betere kwaliteit werk afleveren en het liefst werk doen waarmee ze hun vakmanschap vergroten. Voor de medewerkers was de aanschaf van de bandschuurmachine daarom vanzelfsprekend.



Waarom geen zonnepanelen in de gevelplaten verwerken? Frank vroeg eigenlijk nooit toestemming om vorm te geven aan zijn droom voor een groener Aldowa.



100 procent vertrouwen betekent ook vertrouwen geven bij kapitaalinvesteringen. Productleider Lex toog naar Duitsland om een nieuwe machine aan te schaffen.

2019 planning
Nieuwe projecten:

- Valeriusplein
- Halm

+ Rijkswaterstaat



1 Wat ging er gisteren goed/niet goed? Verstoring/obstakels/...?

2 Wat voor vandaag to do?

3 Wat zou er vandaag mis kunnen gaan?
↳ Wat zou er vandaag en morgen beter kunnen?

4 Tip van de dag?
INNOVATIE

Welke project directie staat er op?

VGM

Wie heeft er nog gescoord?
geen score = 0

ALDOWA
LEAVE YOUR MARK

Van loonbedrijf naar marktleider

De nieuwe dynamiek in het bedrijf werkt op verschillende manieren door. Vergaderen? Zo 2018... Wel is er elke dag een stand-up met al het personeel¹² om in tien minuten de gang van zaken door te nemen. Staand rond een groot bord behandelen de medewerkers vier vragen. Wat ging er gisteren goed en wat niet? Wat staat er vandaag op de planning? Wat kan er vandaag misgaan? Wie heeft er gescoord, of heeft de tip van de dag?

De werkvloer pakt veel vraagstukken zelf op. In drukke tijden maken de medewerkers een alternatief rooster. Dat omvat twee ploegen, zodat van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat kan worden doorgewerkt. Van de werkvloer kwam ook het initiatief om over te stappen op *one-piece-flow*¹³, een alternatief voor het produceren in grote batches. Hetzelfde geldt voor een nieuw, zeer eenvoudig systeem om de kwaliteit van onderhanden werk te bewaken. Gezamenlijk hebben medewerkers en directie ook een manier gevonden om te waarborgen dat alle operationele taken altijd uitgevoerd kunnen worden: de '1-3-1- doctrine'. Die houdt in dat een medewerker op z'n minst drie machines moet kunnen bedienen en dat een machine altijd door ten minste drie medewerkers bediend kan worden. Voor medewerkers levert dat meer variatie op, voor het bedrijf meer flexibiliteit. Móeten alle medewerkers daaraan meedoen? Nee, wie liever aan één machine staat, mag dat. Maar er zijn er niet veel die daarvoor kiezen.

Deze dynamiek en investeringen in de organisatie hebben Aldowa geen windeieren gelegd. Waar het bedrijf twaalf jaar geleden nog op prijs moest concurreren volgens specificaties van de opdrachtgever, vragen architecten en projectontwikkelaars nu om al in de ontwerpfase mee te denken. En er is meer veranderd sinds 2007. De cijfers tonen het aan:

- > Het aantal medewerkers ging van 12 naar 65;
- > Het ziekteverzuim daalde van 7 procent naar minder dan 2 procent;
- > Het aantal weken werk in de portefeuille steeg van 6 naar 52;
- > De omzet steeg van 3 miljoen euro uit 211 opdrachten naar 18 miljoen euro uit 40 opdrachten.

Zowel financieel als menselijk heeft Aldowa flinke winst geboekt. Wie nu een poosje rond kijkt in het bedrijf, ziet trotse en loyale medewerkers. Samen halen zij de mooiste projecten uit de internationale markt en laten ze zien waar een klein bedrijf groot in kan zijn. 'We zaten achterin de bus, maar nu zitten we voorin,' concludeert Jan Boom.

¹² Eigenlijk zijn er twee stand-ups: één in de ochtend met de productiemedewerkers en één in de middag met het kantoorpersoneel.

¹³ Traditioneel zijn veel bedrijven gewend om in batches te produceren. Dat lijkt efficiënt, maar heeft ook nadelen, zoals wachttijden, voorraden en noodzakelijke coördinatie. One-piece-flow is een fundamenteel andere manier van organiseren. Het houdt in dat je één product, van begin tot eind, in beweging houdt en het pas loslaat als het klaar is voor levering. Als product 1 klaar is bij stap 1, schuift het door naar stap 2. Op dat moment gaan de mensen van stap 1 verder met product 2.

- Vertrouwen, en aandacht voor wat goed gaat, zorgt voor een klimaat waarin eigen initiatief en innovatie gedijen
- Als de leiding het naleven van dromen aanmoedigt, kunnen medewerkers boven zichzelf uitstijgen
- Verantwoordelijke medewerkers kunnen behalve operationele processen ook prima de strategische koers mee bepalen en vormgeven
- Dit alles brengt een organisatie zowel financiële als menselijke winst

Bedrijf	Aldowa
Sector	Maakindustrie
Medewerkers	65
Oprichting (inclusief voorgangers)	1978
Nieuwe manieren van organiseren	Zelforganisatie: zelfroosteren, productieteam en engineers werken zonder management
Nieuwe manieren van managen en leidinggeven	Medewerkers zijn betrokken bij besluitvorming en zijn medebepalend voor de strategische koers
Nieuwe manieren van werken	Empowerment van multi-inzetbaar personeel; zelf tijd vrijmaken voor innovaties; elke dag 'stand-up'
Nieuwe manieren van samenwerken met externe partijen	Keteninitiatieven (co-creatie ontwerp) i.p.v. volgen van ontwerp architect
Bottom-up / top-down	Omwenteling in 2007 vanuit directie; verbetervoorstellen door personeel
Resultaten	Forse omzetgroei, minder ziekteverzuim



Gistende enzymen
in een reactor: de
zelfsturende teams
houden dit biologische
proces volcontinu
gaande.



Volgens productie-
manager Janneke
Metsaars komt het
werken met zelfstu-
rende teams zowel ten
goede aan de con-
currentiekracht van
de fabriek als aan de
sfeer in de teams.

Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f

Een manager die een stukje gaat fietsen, dat moet toch kunnen wanneer zelfsturende teams de fabriek draaiend houden? Maar dan kan er nog steeds iets ernstig fout gaan, bleek bij de ZOR-f-fabriek. Grijp je als manager dan alsnog in of niet? Over een incident waar iedereen wat van leerde.

Het was prachtig weer en Bastiaan van Wieringen genoot van zijn fietstocht door de Limburgse heuvels. Het waren zijn eerste vrije dagen sinds hij een half jaar eerder was begonnen als productiemanager van Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f-fabriek (toen nog onderdeel van DSM) in Delft¹⁴. Hij had nog niet veel tijd gehad om zich de technische aspecten van het productieproces eigen te maken. Gelukkig werd de fabriek draaiend gehouden door ervaren operators. Een bijzondere club, bedacht hij, want sinds een jaar of acht werkten zij in zelfsturende teams zonder shiftleaders in vijf ploe-

14 ZOR-f komt voort uit het voormalige Gist-Brocades/DSM. In 2010 verkocht DSM vijftig procent van haar aandelen aan Sinochem en ontstond de joint venture DSM Sinochem Pharmaceuticals (DSP). In 2018 verkocht DSM haar resterende aandelen aan investeringsmaatschappij Bain Capital en werd het concern – waar wereldwijd circa 2.000 mensen werken – omgedoopt tot Centrient Pharmaceuticals. In Nederland werken ongeveer 250 mensen voor Centrient.

gendiensten. Het was deze mannen en vrouwen op die manier toch maar mooi gelukt om succesvol te concurreren met de Chinese fabrieken met hun lage lonen. Voor hem was het zes maanden flink aanpoten geweest en nu was er even tijd voor de broodnodige ontspanning. *Work hard, play hard*. Tot zijn telefoon ging en zijn baas zich meldde met de boodschap dat er een incident was in de ZOR-f-fabriek.

Hoe een beetje suiker je fietstocht kan verknallen

In de ZOR-f-fabriek worden grondstoffen voor antibiotica gemaakt. Dat gebeurt biologisch, door middel van een fermentatieproces in een forse reactor met levende organismen (schimmels). Om te groeien, hebben deze organismen brandstof en zuurstof nodig. Die brandstof halen ze uit glucose, oftewel suiker, en om dat steriel te houden wordt het in zogenaamde *heatshocks* tot 125 graden verhit. Daarvoor wordt stoom gebruikt die vanuit een naastgelegen fabriek wordt aangevoerd. Het veiligheidsprotocol schrijft voor dat bij het wegvallen van de stoom, water de glucose moet vervangen. Als vloeibare suiker afkoelt, wordt het immers hard en koekt het vast. En dat is precies wat er was gebeurd, die ongelukkige dag in de herfstvakantie. De glucose was gaan stollen in de leidingen.

Eerder die dag was er een telefoontje binnengekomen bij de ploeg. De naastgelegen fabriek had problemen met de generator en kon geen stoom meer leveren. Het zou 'waarschijnlijk niet zo lang duren'. De operators waren zich ervan bewust dat volgens het protocol de leidingen na een x-aantal minuten zonder stoom op water gezet moesten worden. Maar het zou toch niet lang duren? Om nu het hele proces stil te leggen... Het duurde allemaal toch iets langer, maar uiteindelijk kwam het verlossende bericht dat de stoomtoevoer weer op gang was gebracht. Het proces kon weer opgestart worden. Wat de dienstdoende operators niet zagen, was dat de glucose intussen toch was gaan stollen in de spiralen van de heatshocks. Zodra de druk op de leidingen opliep, knalden de pakkingen eruit en spatte de hete glucose in het rond.

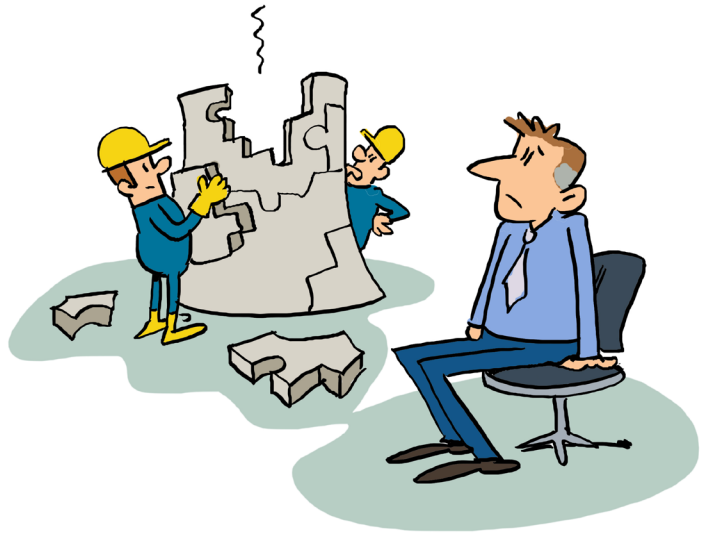
Ingrijpen of niet?

Z'n fiets kon Bastiaan voorlopig wel opbergen, zoveel was hem duidelijk na het telefoontje. Op weg naar Delft, een flinke rit, kon hij vast nadenken. Wat te doen? De operators gingen terecht prat op hun zelfsturende vermogen. Nu ingrijpen en sturend optreden zou volkomen tegen deze werkwijze ingaan. Dus besloot hij te doen wat in geen enkel managementboek staat: op zijn handen blijven zitten en niet ingrijpen. Hij zou wachten hoe de ploegen dit zelf gingen oplossen.

Bij aankomst in Delft bleek dat in eerste instantie goed uit te pakken. Iedereen was zich rot geschrokken en alle verlopen waren ingetrokken. Ook al waren er gelukkig geen gewonden gevallen, de schade was enorm en zou elke dag dat de fabriek stillag alleen maar groter worden. Het was dus alle hens aan dek en daarvan was iedere operator zich bewust. Nieuwe heatshocks bestelde je echter niet bij de Overtoom. Dat kon maanden gaan duren. Maar soms zit het ook een beetje mee: iets verderop op het terrein waar-

op de ZOR-f-fabriek staat, werd een oude fabriek gesloopt en daar waren de heatshocks nog niet verwijderd. Zo kon de fabriek na slechts anderhalve week te hebben stilgelegen alweer worden opgestart.

Dat die tweedehands heatshocks zo snel beschikbaar waren, zou ook voor het voortbestaan van de zelfsturende teams van groot belang blijken. Want nu bleef de schade beperkt tot grofweg één miljoen euro. Hadden ze bij ZOR-f op nieu-



we heatshocks moeten wachten, dan was het bedrag tien keer zo hoog geweest. Dan had Bastiaan nul komma nul ruimte gekregen om het aan de teams zelf over te laten om de schade te herstellen en te leren van dit incident. Terwijl de operators de fabriek weer op orde brachten, kon Bastiaan zich vooral bezighouden met stakeholdermanagement. Oftewel: het hoofdkantoor informeren en om tijd vragen. De operators zouden dit oplossen en ervoor zorgen dat zoiets niet meer zou gebeuren, wist hij. Maar dat bleek meer wens dan werkelijkheid.

Eerste hulp bij zelfsturing

Ploeg X, die de leiding had over de fabriek toen het incident zich voordeed, bestond weliswaar uit verstandige operators, maar was niet bovengemiddeld assertief. De leden waren operationeel zeer kundig, daar was geen twijfel over. Maar ook al keken ze niet naar het management om 'dit' op te lossen, ze bleven wel afwachten. Misschien was het uit angst hun baan kwijt te raken, misschien omdat ze niet voldoende waren getraind om op hun eigen handelen te reflecteren. Eén van de spilfiguren uit die tijd, Dan Verloop (geen onderdeel van Ploeg X), analyseert het naderhand als volgt: 'Mensen waren bezig hun eigen strategie schoon te vegen. Ploegen wezen met de vinger naar elkaar: 'bij ons zou dat nooit zijn gebeurd.' Het was gewoon een contraproductieve sfeer. We hadden de fabriek weer aan de praat en keerden het liefst zo snel mogelijk terug naar onze oude routines.' Voor Bastiaan was dat niet voldoende. Hij had niet alleen toegezegd dat het probleem zou worden opgelost, maar ook dat het niet meer zou voorkomen. Er moest dus wél worden teruggekeken. En als de ploegen daartoe niet zelf het initiatief namen, zou hij het moeten doen. En dus huurde hij een onafhankelijk onderzoeker in: Jan Pieter, een senior technoloog en oud-productiemanager van een andere fabriek van DSM. Het was aan Jan Pieter om de oorzaak

van het falen te achterhalen en aanbevelingen te doen hoe dit in het vervolg te voorkomen.

De keuze voor Jan Pieter en de formulering van de opdracht vielen goed, stelt Dan. 'Voor de meesten van ons was Jan Pieter geen onbekende. Hij kon heel open, rustig en niet-aanvallend interviewen. We hadden er vertrouwen in dat hij ter zake deskundig was en vooral ook integer. Hij formuleerde zijn onderzoeksvraag ook heel open: wat is er gebeurd en wat kunnen wij hiervan leren? Dat woordje 'wij' is belangrijk, hè. Het ging ook over het management. Dat had Bastiaan letterlijk zo meegegeven: alles wordt onderzocht, ook mijn rol en die van andere leidinggevendenden.'

It's the team, stupid

Het onderzoek van Jan Pieter leverde een eenvoudige conclusie op met ver strekkende gevolgen voor alle ploegen. Het falen van Ploeg X was niet het falen van een individu, het was het falen van het hele team dat had besloten de standaard protocollen niet te handhaven. Het vergt diepgaande en specifieke kennis om dergelijke protocollen te hanteren en die kennis was onvoldoende aanwezig in Ploeg X. Dat was vooral aan de samenstelling van de ploeg te wijten. En dat bleek niet alleen bij Ploeg X het geval: bij drie van de vijf ploegen was die specifieke kennis onvoldoende aanwezig. Het had dus elke ploeg kunnen overkomen. De ploegen van ZOR-f waren voornamelijk samengesteld op basis van relaties: wie werkt graag en goed samen met wie? Daarbij was uit het oog verloren dat er ook een goede spreiding van kennis en ervaring nodig is.

Nadat de conclusies waren gedeeld met het managementteam werden de operators van Ploeg X geïnformeerd. Zorgvuldig werden alle onderzoeksbevindingen onderbouwd. Maar al na een kwartier hielden de operators het niet meer: 'Wat gaan jullie met ons doen?' Het antwoord was kort en krachtig: 'We gaan de ploegen uit elkaar halen. Eerst stellen we een goede spreiding van kennis en ervaring zeker, dan pas laten we de onderlinge relaties meetellen. Niet andersom.'

Dat 'ze de ploegen door elkaar zouden gooien' ging al snel als een lopend vuurtje door de fabriek. Dat was in twintig jaar niet gebeurd. Het bracht veel teweeg. Hoe moest dat dan met de roosters? Daar was immers het hele privéleven op ingesteld. 'Veel klachten gingen over de praktische kant, maar ik denk dat het veel meer over relaties ging: wie met wie zou moeten werken,' aldus Dan. Toch was iedereen het er wel over eens dat verandering noodzakelijk was. En de operators uit de zelfsturende teams konden zelf de nieuwe teamsamenstellingen uitwerken. 'De *sterpunten personeel* (operators met als aandachtspunt personeelszaken, red.) hebben een hele middag samen zitten puzzelen. Dat was erg intensief. Maar ze zijn eruit gekomen en hebben dat toen zelf met het personeel gedeeld. Dat scheelde, het was zo ons eigen plan.'

Tien jaar later

Nu, ruim tien jaar later, wordt in de ZOR-f-fabriek nog steeds gewerkt met de ploegen die destijds werden samengesteld. Operators komen en gaan, maar nog altijd wordt scherp

De ZOR-f-fabriek in Delft lag stil nadat glucose in de leidingen was gestold. Herstel van het productieproces ging voorspoedig, maar zelfonderzoek door zelfsturende teams bleek lastig.



Volgens operator Dan Verloop was één woordje cruciaal bij de evaluatie van het incident. 'Wij. Wat kunnen wij hier van leren.' Dus ook de rol van het management werd onderzocht.

gelet op het totale competentieprofiel van een ploeg. Geen enkele operator zal alle protocollen kennen, dus dat wordt zorgvuldig geborgd in de samenstelling van het team. En om herhaling van de 'knal uit 2008' te voorkomen is een procedure opgesteld waarbij altijd eerst de oplopende druk wordt gecontroleerd voordat er vol gas wordt gegeven. Maar ook dat blijft uiteindelijk mensenwerk.

Die fietstocht door de Limburgse heuvels heeft Bastiaan later nog eens afgemaakt. Maar als hij nu terugblijkt, noemt hij deze 'leiderschapschallenge' één van de lastigste periodes uit zijn carrière. Hij heeft ervan geleerd dat je als manager heel goed moet zien waar de grenzen van zelfsturing liggen bij de teams. Hij stelt: 'In Delft hebben ze ruimschoots bewezen zelfsturend te kunnen werken in de dagelijkse operaties. Dat is door verschillende wetenschappers al aangetoond. Maar de grens lag bij het zelflerende vermogen. Daar heb ik toen in eerste instantie te veel van gevraagd. Dat bleek er niet in te zitten, niet uit te komen. Daar lag mijn rol als leidinggevende: om ze daarbij te helpen en in te grijpen op het moment dat het noodzakelijk was. Ik ben ervan overtuigd dat we, juist door wél sturend op te treden toen het moest, het zelfsturende karakter van deze fabriek hebben weten te behouden.'

DE OPBRENGST EN UITDAGING VAN ZELFSTURENDE TEAMS

Volgens Janneke Metsaars, de huidige productiemanager van Centrient Pharmaceuticals, levert het werken met zelfsturende teams van operators zowel het bedrijf als de operators veel op. 'Sinds we rond de millenniumwisseling met deze manier van werken zijn begonnen, zijn we altijd concurrerend geweest met producenten in China. We hebben onze kostprijs scherp weten te houden door met z'n allen continu te verbeteren op onze *cost drivers*. De kennis, kunde en ervaring van onze operators speelt hier een grote rol in; zij doen actief mee. Daarnaast hebben we nog steeds een laag ziekteverzuim en de sfeer in de teams is goed.' Een duidelijke uitdaging voor de ZOR-f-fabriek verschilt niet van die van anderen, namelijk het vinden van het juiste personeel in deze tijd van vergrijzing. Janneke: 'De hele industrie in zuidwest-Nederland is op zoek en wij concurreren om personeel met de grote olie- en gasbedrijven. Om daarin te slagen, moeten we voldoende doorgroeimogelijkheden kunnen aanbieden in de vijfpluogendienst, zonder dat er een rol als teamleider geïntroduceerd wordt. Daarvoor zijn we nu het functiehuis opnieuw aan het bekijken. Dit gaat ons helpen om ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te blijven. Veel sollicitanten zien zelfsturende teams, dus de vrijheid om tot op zekere hoogte eigen keuzes te mogen maken en verantwoordelijk te zijn voor je eigen stukje werk, als iets positiefs, net als onze duurzame manier van produceren.'

→ Bij zelfsturing is het in eerste instantie logisch om de aanpak van een incident aan het team te laten

→ Maar het is ook goed om de gekozen oplossing, of het uitblijven daarvan, aan te grijpen om structurele fouten te achterhalen

→ Een open blik van buitenaf door een vertrouwd persoon helpt om veranderingen geaccepteerd te krijgen

→ Sturing van bovenaf is soms nodig om zelfsturing (op teamniveau) in stand te houden

Bedrijf	Centrient Pharmaceuticals ZOR-f
Sector	Procesindustrie
Medewerkers	250
Oprichting (inclusief voorgangers)	1869
Nieuwe manieren van organiseren	Zelfsturing: teams van operators sturen zelfstandig fabriek aan
Nieuwe manieren van managen en leidinggeven	Betrekken van medewerkers bij besluitvorming ploegensamenstelling
Nieuwe manieren van werken	Multi-inzetbaar personeel met roulerende verantwoordelijkheden voor ondersteunende taken
Nieuwe manieren van samenwerken met externe partijen	-
Bottom-up / top-down	Bottom-up vorming zelfsturende teams, later interventie management
Resultaten	Bijna twintig jaar succesvol concurreren

Medeoprichter Wout
Korving: 'Wat ons bindt
is een gedeelde *why* die
continu aan verandering
onderhevig is'



De hoofdvesting aan de
Rotterdamse Wijnhaven
heeft een open sfeer. Rebels,
óók uit andere delen van de
wereld, praten elkaar regel-
matig bij tijdens borrels en
op het dakterras met uitzicht
op de Maas.



Rebel

Iedereen inbreng, iedereen de mogelijkheid om mede-eigenaar te zijn: bij Rebel vinden ze dat waarde creëren ook waarde delen betekent. Er is geen hiërarchie, wie een goed plan heeft voert dat gewoon uit. Oei, gaat dat wel goed? Ja!

Een gesprek aanvragen met de directie van RebelGroup of van één van de ventures is tamelijk ingewikkeld. Er is namelijk alleen in strikt juridische zin een directie, omdat dat nu eenmaal moet, bijvoorbeeld voor de inschrijving in het Handelsregister. Ook zijn er geen managers. Soms wordt een dergelijke titel extern gebruikt om een bepaalde mate van senioriteit of verantwoordelijkheid aan te geven, maar intern kent Rebel geen hiërarchische functies. Alle werknemers zijn 'gewoon' Rebels.¹⁵ Bart Budding, die actief is binnen Rebel Energy, Water & Climate BV, één van de Rebel-ventures: 'Wij hebben alleen maar mensen die projecten doen. Als je verantwoordelijk bent voor een clubje, doe je dat erbij. Dus bij de 200 mensen die bij ons werken zit niet één manager. Iedereen is consultant of werkt in de backoffice.' In plaats van over zelfsturing wordt er liever gesproken over gedeeld leiderschap, wat er volgens Bart op neerkomt dat gepassioneerde mensen zaken oppakken waarvoor ze willen gaan staan.

Het in 2002 opgerichte Rebel is een advies- en ontwikkelingsbedrijf dat vooral (maar niet uitsluitend) is gericht op financieel-economische en strategische consultancy in binnen- en buitenland.¹⁶ De werkvelden zijn transport, gebiedsontwikkeling, duurzaamheid, zorg en de sociale sector (zoals onderwijs en jongerenwerk). De organisatie groeit hard:

¹⁵ Bij Rebel is er feitelijk geen onderscheid tussen werknemer en werkgever.

¹⁶ Advieswerk beslaat bij Rebel ongeveer zeventig procent van de activiteiten. Daarnaast

het aantal Rebels verdubbelt elke vier jaar. De actieve kern bestaat uit grofweg twintig ventures (bedrijven)¹⁷ waar tussen de vijf en 25 mensen werken. Veel Rebels zijn actief bij meer dan één venture. Wout Korving, één van de oprichters van Rebel, staat bijvoorbeeld op de payroll bij een viertal BV's. De ventures opereren als autonome eenheden onder de vlag van RebelGroup, elk met een eigen balans en winst- en verliesrekening¹⁸. Wel heerst er een sterk gevoel van verbondenheid en wordt Rebel-breed onderling contact gezocht, waar vaak nieuwe activiteiten uit voortvloeien.

Waarde creëren is waarde delen

De tien oprichters van Rebel, allemaal Rotterdammers, werkten eerder voor het toenmalige Nederlands Economisch Instituut (NEI, tegenwoordig Ecorys). Omdat ze daar voor hun gevoel te weinig konden ondernemen, stapten zij er gezamenlijk uit om Rebel op te richten. De aandelen in de nieuwe onderneming werden in onderlinge samenspraak verdeeld onder de oprichters, waaronder twee secretaresses. Het is kenmerkend voor Rebel: verspreid eigendom en ga met elkaar het gesprek aan over wie welk deel van de aandelen heeft in een nieuw (of bestaand) bedrijfje. Dat vraagt om het continu afwegen van belangen. Daarbij wordt vooral gekeken naar de bijdragen die mensen leveren aan de gedeelde *why*, de gezamenlijke hogere ambities en doelen.

Inmiddels is het aantal Rebels gegroeid tot tweehonderd. Ruim zestig procent van hen heeft aandelen in één of meer van de Rebel-ventures. Deze vorm van medewerkersparticipatie strookt met één van de belangrijkste principes bij Rebel, dat waarde creëren waarde delen is. Met andere woorden: eenieder die zijn steentje bijdraagt zou daar daadwerkelijk van moeten meeprofiteren. Bij Rebel betekent dit dat je ook de winst deelt die je met elkaar hebt behaald. Daarom kan iedereen aandelen in de eigen BV('s) kopen en dus dividenduitkeringen ontvangen. Nicole van Gils, verbonden aan RebelGroup Executives BV: 'Het is geen slechte investering en het voelt ook gewoon mooi dat je onderdeel bent van de tent en daar een stem in hebt. Ik vind het heel gaaf dat je kunt zeggen: ik ben aandeelhouder van de tent waar ik werk. Het is ook een *incentive* voor de mensen die er zitten om stappen te zetten die je anders misschien minder snel zou zetten.'

Wanneer een nieuw bedrijfsonderdeel (venture) wordt gestart, gaat 49 procent van de aandelen naar de oprichter(s) daarvan en 49 procent naar het Rebel-collectief oftewel de holding. De resterende twee procent wordt ondergebracht bij Stichting Rebel Beheer.

investeert het bedrijf, met name de holding, ook zelf in projecten. Het klassieke onderscheid tussen adviseur, investeerder, financier en fondsmanager bestaat bij Rebel eigenlijk niet. 'Adviseren, implementeren, investeren, ontwikkelen: de vorm past zich aan aan wat het meest op zijn plaats is,' zegt Wout. Op ventureniveau wordt in principe niet geïnvesteerd. Samen met een buitenlandse participatiemaatschappij heeft Rebel een investeringsfonds opgebouwd met een beoogde omvang van 180 miljoen euro, zodat grotere investeringen gedaan kunnen worden, zoals in de A16 en de Afsluitdijk.

17 Daarnaast zijn er nog tientallen kapitaalvehikels.

18 Er wordt geen geconsolideerde jaarrekening gemaakt.

Geen enkele entiteit heeft dus een aandelenmeerderheid, en als er een conflict zou ontstaan tussen het collectief en een venture (wat tot nu toe nooit is gebeurd), speelt laatstgenoemde stichting een mediatorrol. Met de komst van nieuwe mede-eigenaars verwartert het eigenaarschap van een venture. Wanneer er te veel aandeelhouders bij komen, wordt een venture meestal opgesplitst.

De gecentraliseerde backoffice-onderdelen, zoals het secretariaat, de marketing en de juridische ondersteuning, zijn ondergebracht in een apart bedrijfsonderdeel: Stichting Rebel Support. De medewerkers van deze stichting, die diensten verleent aan de ventures, kunnen niet investeren in aandelen, omdat ze geen deel uitmaken van de ventures. Daarom is bedacht dat ze aandelencertificaten van de holding kunnen kopen. Daarnaast zijn *performance targets* afgesproken met de stichting; als de backofficemedewerkers die halen, krijgen ze van de rest van Rebel een bonus.

TUSSEN KAPITALISME EN COMMUNISME: IEDEREEN IS AANDEELHOUDER

Wout reflecteert op het bij Rebel gehanteerde principe dat waarde creëren waarde delen is: 'Wij overbruggen eigenlijk het gat tussen kapitalisme en communisme. Deze stelling gaat vrij ver, maar ik word daar alsmaar in bevestigd. Hét grote probleem van Friedrich Engels en Karl Marx was dat overwaarde afgeroomd werd door kapitaalverstrekkers en niet door arbeidsverstrekkers. Wij verbinden de arbeid met het kapitaal. Iedereen deelt mee in de overwinsten die we genereren op basis van een grove inschatting van de arbeidswaarde die iedereen levert. Het kapitaal zonderen wij daarvan af. Alle kapitaal-inbreng die wij nodig hebben of structureren doen we op marktconforme basis. We voorkomen dat de overwinsten die we genereren in het kapitaal landen. Door dat zo te doen, ben je in mijn beleving de lelijkste uitwas van het kapitalisme kwijt, terwijl je de voordelen ervan behoudt. Er zit hier onwaarschijnlijk veel ondernemerschap dat niet kapitaal op een zo productief mogelijke manier aan de slinger probeert te krijgen, maar bezig is met: hoe kan ik mijn eigen beelden en dromen, mijn eigen hoofd, zo creatief mogelijk waarde laten creëren?'

Gedeeld leiderschap en de invloed van het individu

De afwezigheid van hiërarchie betekent dat de inbreng van jonge nieuwkomers even belangrijk is als die van de gevestigde orde. Nieuwkomers worden gestimuleerd om hun eigen ideeën op tafel te leggen. Dat blijkt overigens niet altijd makkelijk voor pas afgestudeerden of mensen die uit een traditionele bedrijfsomgeving komen. Maar iedereen wordt gelijkwaardig benaderd. Nicole: Ik denk dat dat heel erg bijdraagt aan het gevoel

dat je er echt toe doet en dat jouw stem belangrijk is. Je werk wordt daarmee ook veel leuker.' Niemand is meer de baas dan een ander. Het is wel zo dat in een venture sommigen meer invloed hebben dan anderen, omdat ze meer aandelen hebben, maar er worden geen beslissingen genomen op basis van macht, alleen op basis van argumenten. Alles is in principe aanvechtbaar. Mensen mogen hun eigen nieuwsgierigheid volgen en hebben een grote mate van autonomie. Nicole: 'Niemand zegt tegen jou: je moet dit project gaan doen. Je moet zelf aangeven of je iets leuk vindt en je je ergens in wilt ontwikkelen.' Wout: 'Als er in jezelf iets zit dat eruit moet aan innovatie, ga je er gewoon mee aan de slag.' Door dit accent op nieuwsgierigheid is de organisatie voortdurend in beweging en slaat ze steeds nieuwe richtingen in.

VAN RONDGAAN MET DE PET NAAR WIELERCLUB

Bart heeft kort geleden ruim een ton aan toezeggingen van collega's gekregen die in een bepaald project willen investeren. Het gaat in dit geval niet om Rebel-investeringen maar om investeringen van Rebel-medewerkers. Organisatorisch en procestechnisch is dit een vernieuwing, omdat het normaliter de holding is die investeert.

In 2016 droeg het met de pet rondgaan bij aan de oprichting van BEAT Cycling Club, 's werelds eerste professionele wielersamenleving met een clubstructuur. Wout: 'Iemand dacht: de wielersamenleving, waar wielersamenlevingsploegen elke drie jaar van hoofdsponsor wisselen, is zo gek als een ui. Ik ga daar een alternatief systeem voor opzetten met een vereniging à la Feyenoord, en we gaan daar een prof-afdeling aan vast bouwen om het stabiel te maken. Dat is een heel andere manier om de wielersamenleving te organiseren. Vervolgens heeft die persoon gezegd: ik ga ermee aan de slag, vinden jullie dat als individuele Rebels leuk? Hij ging met de pet rond en heeft voldoende geld opgehaald om de eerste stappen op dat pad te kunnen zetten. En nu hebben we hier een wielersamenleving op de eerste etage zitten.'

De strategie van het individu achterna

Er is geen overkoepelende Rebel-strategie. De medewerkers in de holding, waar het collectieve eigendom wordt geborgd, bemoeien zich vooral met investerings- en vernieuwingsvraagstukken als 'willen we fondsmanager worden?', niet met de strategie van de ventures. 'Ik heb nog nooit een instructie of vraag of eis gekregen vanuit de holding over onze inhoudelijke koers', aldus Bart. Strategische plannen voor de langere termijn worden niet gemaakt. Nicole: 'Het is goed om dat nog een beetje open te houden, zodat je ruimte hebt om andere kanten op te gaan. Juist als je het niet allemaal vast hebt liggen,



kan iedereen zijn eigen ontwikkeling doormaken.’ Waar Rebel als organisatie naartoe gaat, hangt nauw samen met de persoonlijke ambities van degenen die actief zijn binnen de verschillende ventures. Bart: ‘Natuurlijk bewaken met z’n allen een beetje of een strategie ongeveer klopt. Als iemand ergens frikandel speciaal wil gaan verkopen onder het merk Rebel zal er wel discussie ontstaan. Maar in zijn algemeenheid volgen we de strategie van het individu.’ De ambities en strategieën van individuen hebben geleid tot vestigingen in onder meer Duitsland en de Verenigde Staten. Bart: ‘Dat kantoor in de VS kwam er omdat iemand binnen onze organisatie graag naar de VS wilde en daar een goed plan voor had. Nou, dan doen we dat. Er is niemand die hiërarchisch zou zeggen: we moeten daar een kantoor hebben. Dat geldt ook voor duurzame energie. Ik wilde duurzame energie doen, daarom doen we duurzame energie binnen Rebel.’

Omgekeerde democratie

Door de forse organisatiegroei beginnen er langzamerhand dingen te knellen, zoals te weinig parkeer- en kantoorruimten. Wout: ‘We beginnen daar wat aan te doen op het moment dat iemand er problemen mee krijgt en er zo gepassioneerd over is dat hij of zij zegt: ik ga er wat aan doen. Op een gegeven moment staan er twee of drie mensen op die zeggen: we gaan naar een groter pand, heeft iemand bezwaar? Normaal gesproken vindt iedereen dat prachtig. Waar we ons op getraind hebben, is dat we dat soort bewegingen gewoon in gang zetten, totdat er mensen gepassioneerd *tegen* beginnen te worden. En die zoek je dan op. Dus in plaats van dat je op een democratische manier een meerderheid probeert te vinden die de minderheid gaat overrulen, is hier de mores dat je juist gaat verbinden met degene die fundamenteel tegen jouw plan is. Dat past heel erg in de gedachte van met elkaar aan die *why*, dat hogere doel, blijven schuren. Totdat je het punt bereikt dat je zo fundamenteel anders naar de wereld kijkt dat je beter uit elkaar kunt gaan.’



Rebel: what's
in a name?



Nicole van Gils: 'Je krijgt hier vanaf dag één al heel veel verantwoordelijkheid.'

MASTERCLASSES, SKILL-SESSIES EN FUCKUP NIGHTS

De Rebel-ventures verschillen in hoe ze omgaan met besluitvorming, salariering, beoordelingen, bonussen, recruitment, enzovoorts. Bij sommige ventures is er maandelijks traditioneel teamoverleg, terwijl andere ventures na verloop van tijd hebben gekozen voor alternatieve bijeenkomsten. Zo vindt bij RebelGroup Executives eens per maand een *masterclass*, *skill*-sessie of *FuckUp night* plaats, waarbij alle 25 medewerkers bij elkaar komen. De opzet van de *masterclasses* is om iemand van buiten voor inspiratie te laten zorgen, waarop intern wordt voortgebouwd. Tijdens *skill*-sessies deelt iemand die er- gens in uitblinkt zijn of haar vaardigheid met de anderen. Tijdens de *FuckUp nights* worden dompers en missers met elkaar gedeeld. Dat herinnert de mensen van RebelGroup Executives eraan dat het bij iedereen wel eens mis gaat. Zo leert men van elkaar en wordt de kans op succes in de toekomst groter

Een zwerm spreeuwen

Wout vergelijkt Rebel met een zwerm spreeuwen. Net als bij Rebel is er in een zwerm geen leider. Spreeuwen zoeken elkaar, net als Rebels, op basis van een gedeelde *why*. Voor de zwerm gaat die *why* over overleven, voor Rebel is dat het streven naar maatschappelijke impact. Het collectief definieert bij Rebel de *why*, niet – zoals bij de meeste bedrijven – de top. Een andere overeenkomst die Wout ziet is dat Rebel bestaat uit ‘mensen die ieder op hun manier bedenken dat het bijdragen aan de zwerm meer oplevert dan iedere alternatieve opstelling.’ Bart vult de vergelijking met een zwerm aan: ‘Je beweegt met z’n allen in een bepaalde richting. Er is heel intensieve onderlinge afstemming zodat je niet botst. Af en toe vliegt er een vogeltje weg en dat mag. Soms komt er een vogeltje bij en dat is ook goed. Het is een soort geoliede chaos.’ De geschetste gang van zaken binnen Rebel is onderdeel van de cultuur geworden. Wout: ‘En omdat het onderdeel van de cultuur is, is niemand groter dan die cultuur. Dus we zijn echt een zwerm. De collectiviteit heeft het overgenomen van het individu.’

Binnen grote zwermen spreeuwen vormen zich soms subgroepen die elk hun eigen kant op gaan. Wanneer die groepen te groot worden, kunnen ze zich afsplitsen. Dit geldt ook voor Rebel: soms gaan ventures vanwege hun sterk autonome karakter hun eigen weg. ‘Wordt een venture te groot, dan wordt deze opgedeeld in verschillende teams of gesplitst. Dat laatste gebeurde bijvoorbeeld bij RebelGroup Advisory. Nicole: ‘Advisory was heel erg aan het groeien en liep tegen grenzen aan. Met ongeveer veertig man zelfsturend zijn, en allemaal je eigen ding doen zonder managementlaag, is best ingewikkeld. Toen is Advisory opgesplitst in losse BV’tjes.’ Haar eigen club, RebelGroup Executives, groeide in tien jaar tijd van tien tot 25 man/vrouw en werd opgesplitst in sectorteam

(Mobiliteit, Circulair en Zorg) van ongeveer acht medewerkers. Nicole: 'We zijn nog één club, we hebben één begroting, maar om het behapbaar te houden hebben we drie teams waarin je je dagelijkse reilen en zeilen bespreekt.' Ventures worden eerder gesplitst dan zwermen spreuwen, doorgaans bij ongeveer 25 mensen. Dat heeft volgens Wout te maken met de natuurlijke schaal: 'Boven de 25 moet je eigenlijk systemen gaan implementeren en gaan bureaucratiseren, en daar houden Rebels niet van. Dan krijg je het effect dat het stroever begint te lopen, waarop groepen op een gegeven moment zeggen: laten we gewoon splitsen.' Opgesplitste ventures kopen geen exclusiviteit of recht op bepaalde klanten. Bart: 'Dat is omdat Rebel het hoogste doel is, en niet de clubjes die eronder zitten.'

- Autonome eenheden moeten niet te groot worden, anders dreigt bureaucratie
- Aandeelhouder zijn in je eigen bedrijf werkt stimulerend
- In plaats van medestanders voor je initiatief zoeken kun je je ook verbinden met tegenstanders
- In een organisatie met veel autonomie zijn gedeelde waarden cruciaal

Bedrijf	Rebel
Sector	Advies en ontwikkeling
Medewerkers	200
Oprichting (inclusief voorgangers)	2002
Nieuwe manieren van organiseren	Mede-eigenaarschap voorbehouden aan alle medewerkers; Holding heeft niet meerderheid van de aandelen
Nieuwe manieren van managen en leidinggeven	Gedeeld leiderschap; niemand stuurt anderen aan; besluiten op basis van passie en steekhoudende argumenten
Nieuwe manieren van werken	Iedereen geeft zelf aan waaraan hij/zij wil werken en hoe zich te ontwikkelen; eigen nieuwsgierigheid achterna
Nieuwe manieren van samenwerken met externe partijen	Gezamenlijk investeringsfonds om grotere investeringen te kunnen doen
Bottom-up / top-down	Onderscheid tussen 'top' en 'bottom' is niet te maken
Resultaten	Verdubbeling van aantal medewerkers iedere 4 jaar



Creatief directeur
Jan Hoetmer
verleent Eerste
Hulp Bij Ideeën.



Meer dan 1400
medewerkers ver-
enigen zich in de
ideeëncóöperatie
rondom één doel:
innovatie.

Rijkswaterstaat

Miljoenen euro's besparing, sterk verbeterde werkprocessen en gemotiveerde medewerkers. Innoveren met de werkvloer, het grote broertje van de ideeënbus, heeft Rijkswaterstaat heel wat opgeleverd. Maar hoe organiseer je zoiets succesvol in een grote en gelaagde organisatie?

Ideeënbus 2.0? Nee hoor, 'innoveren met de werkvloer' (in managementtaal: *employee-driven innovation*) gaat een stuk verder. Het concept begint al aardig aan populariteit te winnen. Zowel in de wetenschappelijke literatuur als in managementboeken en -bladen wordt er aandacht aan besteed. Er ontstaan ook steeds meer initiatieven en varianten. Maar eenvoudig is het niet. Innoveren met de werkvloer vergt een andere manier van organiseren en een moderne manier van leidinggeven. Het vraagt vaak veel van medewerkers maar kan ook veel opleveren, zowel in bedrijfseconomische zin als in termen van een hogere betrokkenheid, persoonlijke voldoening en ontwikkeling van medewerkers. De ervaringen bij Rijkswaterstaat, waar sinds 2012 een programma voor innovatie met de werkvloer draait, ondersteunen dat.

Boter bij de Vis

Als controller bij het toenmalige NedTrain¹⁹ was Jan Hoetmer verantwoordelijk voor een zeer ordentelijk proces. Zijn wereld bestond uit cijfers, verwerkt tot ratio's, tabellen en grafieken in rapportages. Tot hij in 2007 door toenmalig directeur Gerard van As werd gevraagd om een innovatieprogramma voor medewerkers op te zetten. En hoewel alles bij de 'manager creatieve bedrijfsvoering' nu draait om creativiteit en ondernemerschap,

19 NedTrain was een zelfstandig onderhoudsbedrijf van spoorwegmaterieel. Sinds 2017 valt NedTrain, onder de nieuwe naam NS Onderhoud & Service, onder de Nederlandse Spoorwegen (NS).

blijft hij een beetje controller. Dus kunnen wij nu een complete business case voor innovatie vanaf de werkvloer optekenen, voorzien van cijfermateriaal van NedTrain en Rijkswaterstaat.

Het begon in 2007 bij NedTrain met de eerste Boter bij de Vis-show. Dat was een Dragon's Den-achtige setting waar medewerkers hun ideeën voor verbetering van werkprocessen konden presenteren. In de jury zat ook directeur Van As. De jury stelde ter plekke de benodigde middelen – veelal bestaande uit tijd, geld en contacten – ter beschikking voor de verbetervoorstellen. De indiener moest zijn of haar idee met ondersteuning van een innovatiecoach zelf verder ontwikkelen. Dat een indiener 'ondernemer van zijn eigen idee' wordt, blijkt na twaalf jaar nog steeds essentieel voor succesvolle innovatie vanaf de werkvloer.

FEITEN EN CIJFERS NEDTRAIN

3.200 medewerkers, 30 locaties
4 fte ideeënmanagementteam
70 personen opgeleid tot innovatiecoach
12 locaties met ideeënmanagers

RESULTATEN INNOVATIEPROGRAMMA 2007-2012:

± 6.000 ideeën ingediend
± 30% ideeën verwezenlijkt
Doorlooptijd gemiddeld 8 weken
± € 11 miljoen kostenbesparing

In 2012 krijgt Jan de kans om eenzelfde programma bij Rijkswaterstaat op te zetten. NedTrain is dan inmiddels meer dan 6.000 ideeën rijker, waarmee het bedrijf tien tot twaalf miljoen euro heeft weten te besparen. 'Maar belangrijker nog is het feit dat uit ons medewerkersbetrokkenheidsonderzoek blijkt dat werknemers zich meer betrokken zijn gaan voelen bij ons bedrijf',²⁰, aldus Van As. Voor Jan smaakt dat naar meer en binnen no time staat de eerste Boter bij de Vis-show bij Rijkswaterstaat op de rol.

20 Bron: <https://www.persberichten.com/persbericht/70605/-Mijn-Idee-zorgt-voor-betrokken-werknemers-NedTrain>

Klein beginnen

Jan past het concept dat indieners van een idee ondernemer van hun eigen idee worden ook toe bij Rijkswaterstaat. Wat hij ook bij NedTrain heeft geleerd, is dat het programma kleinschalig moet beginnen, met fysieke bijeenkomsten met een 'jury' met directieleden. Een andere les is: begin met medewerkers die dicht op het operationele proces zitten, geef ze persoonlijke begeleiding van een innovatiecoach en zet het programma flink in de schijnwerpers met een 'liveshow'. Bij NedTrain leidde

dat ertoe dat in de eerste anderhalf jaar 72 ideeën werden ingediend waarvan er maar liefst 54 werden uitgevoerd. Ook bij de Weginspecteurs Verkeer en Watermanagement van Rijkswaterstaat werkt het initiële succes aanstekelijk en neemt het aantal participerende medewerkers snel toe. In 2013 wordt dan ook de volgende stap gezet met de ontwikkeling van het ideeënmanagementsysteem *Mijn Idee*. Vanaf dat moment kunnen medewerkers hun ideeën via intranet indienen en zelf de voortgang van de beoordeling volgen.

Sindsdien worden via *Mijn Idee* maandelijks meer dan veertig nieuwe ideeën ingediend. Na een eerste beoordeling worden de indieners gekoppeld aan een ideeënmakelaar. Die makelaarsrol is een vervolg op de rol die ideeëncoaches speelden bij NedTrain. Zij hadden als voornaamste opdracht het ondersteunen van individuele medewerkers bij het uitwerken en verder brengen van hun idee. De rol van ideeënmakelaar is meer een verbindende. Rijkswaterstaat is een complexe organisatie en het blijkt niet altijd eenvoudig om de juiste expertise of de juiste opdrachtgevers te vinden voor een bepaald idee. Ideeënmakelaars helpen de idee-indiener om zijn of haar weg te vinden binnen Rijkswaterstaat en zelfs daarbuiten.

Klein beginnen en successen in de schijnwerpers zetten, dat hielp om voldoende enthousiasme te ontwikkelen. Met hands-on begeleiding en persoonlijke inzet kon een belangrijk obstakel worden omzeild: de weerstand bij lijnmanagers. Vaak merkten die bij innovatieprojecten van hun medewerkers vooral de verstoring van het productieproces op. De groei van het programma naar steeds meer onderdelen van Rijkswaterstaat bracht het ook onder de aandacht van het topmanagement. Op een gegeven moment kreeg Jan de vraag: 'Hoe kun je zien dat innovatie leeft bij Rijkswaterstaat?' Hij antwoordde dat er



dan veel ideeën worden ingediend. ‘Kunnen we dat in een KPI vatten?’ Voordat Jan het wist, werden 350 managers ‘opgezadeld’ met een extra *key performance indicator* in hun pakket: 0,2 ideeën per medewerker per jaar, waarvan 0,2 verwezenlijkt. Dat werd de manager creatieve bedrijfsvoering niet in dank afgenomen en heeft het programma meer kwaad dan goed gedaan. Tegenwoordig wordt de KPI niet meer afgerekend. Wel blijft de monitoring van de medewerkersparticipatie een belangrijk instrument voor Rijkswaterstaat.

De ideeëencoöperatie

Een methode die Jan vaak gebruikt om het oplossend vermogen van medewerkers aan te spreken, is de HKW-vraag: ‘Hoe kunnen we ...?’ Met de nadruk op *we*, om van het probleem een gedeeld probleem te maken. De HKW-vraag werd hem zelf in 2015 ook gesteld: hoe kunnen we het innovatieprogramma borgen in de organisatie? Bij NedTrain bleek het programma dusdanig te worden omarmd door medewerkers en leidinggevendenden dat het na Jans vertrek succesvol is blijven draaien. Maar hoe kun je de continuïteit borgen zonder afhankelijk te zijn van een enthousiaste kartrekker? Hoe maak je zo’n programma iets dat van de hele organisatie is? Het antwoord bleek te zijn: een ideeëencoöperatie voor en door medewerkers.

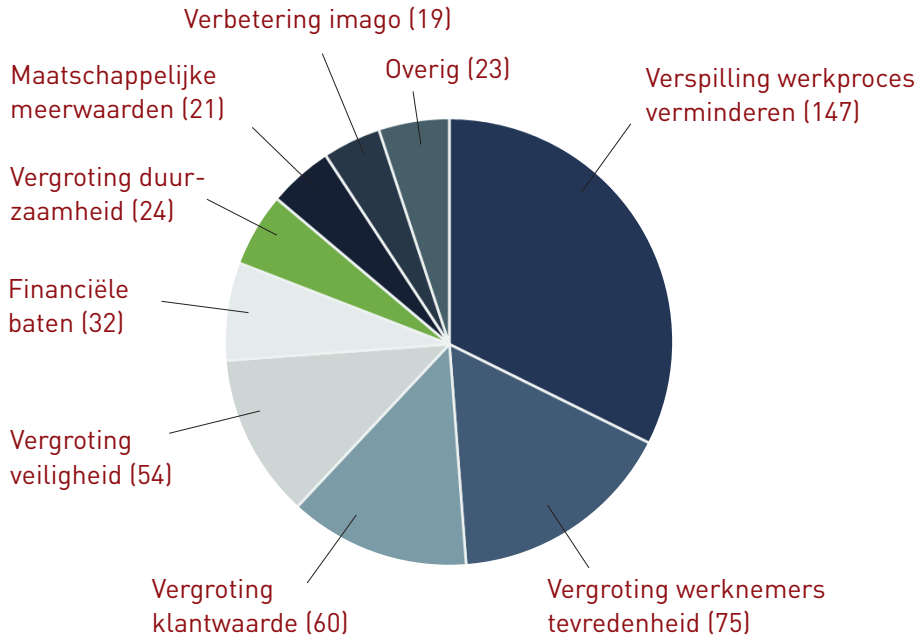
Voor en door medewerkers

De missie van de ideeëencoöperatie van Rijkswaterstaat is om ervoor te zorgen dat medewerkers worden gehoord, gezien en geholpen als zij kansen zien voor verbetering en vernieuwing in het eigen werk en dat van anderen. Uiteraard met als doel om Rijkswaterstaat beter te laten presteren.

De Ideeën Coöperatie kent inmiddels meer dan 1400 ‘leden’, afkomstig uit alle geledingen van de organisatie. Ook de directeur-generaal is lid. Leden beloven hun ideeën waar te maken en anderen te helpen hun ideeën waar(devol) te maken. In ruil daarvoor krijgen zij een startkapitaal van duizend euro om een idee te verwezenlijken. De coöperatie kan besluiten om dat te verhogen tot vijfduizend euro voor een eerste test. De indiener wordt in deze fase niet meer alleen ondersteund door een ideeënmakelaar maar ook door andere coöperatieleden. Zodra een idee voldoende ontvankelijk is gebleken, is het moment daar om lijnmanagers te verleiden. Als ideeën meer voldragen zijn en ze het productieproces niet erg verstoren, groeit hun steun, is de ervaring.

De coöperatie kent een tweekoppige directie. Naast Jan, de creatief directeur, is er een zakelijk directeur, Marleen Teunissen. Marleen heeft een lange staat van dienst binnen de organisatie en ziet deze baan als een uitgelezen kans om haar kennis en ervaring aan het eind van haar loopbaan te verzilveren voor Rijkswaterstaat. ‘En vooral: om daarmee iets te betekenen voor de medewerkers van Rijkswaterstaat.’ De coöperatie is volgens haar ‘geen speeltje van de directeur-generaal’. Ze heeft dan ook gezorgd voor financiering voor de eerste drie jaar en een besluitmandaat. Dat betekende één extra arbeidsplaats (bovenop de drie die er al waren, gekoppeld aan het *lean*-programma van Rijks-

AANTAL VERWEZENLIJKE IDEEËN SINDE DE OPRICHTING VAN DE IDEEËN-COÖPERATIE (2015), OPGESPLITST NAAR BATEN



waterstaat). Daarnaast is er zo'n 300.000 euro beschikbaar om zelfstandig te investeren in kleinere projecten (tot vijfduizend euro, daarboven wordt de businesscase voorgelegd aan de directeuren van het hoofdproces waarop een project betrekking heeft). Naast de eigen medewerkers heeft de coöperatie zo'n zestien ideeënmakelaars, verspreid over de organisatie. Zij staan niet op de loonlijst van de coöperatie, maar krijgen wel een met het lokale management afgesproken tijdsbudget om hun rol te vervullen.

Zakelijkheid is troef

Elk kwartaal legt Marleen verantwoording af aan het topmanagement van Rijkswaterstaat (het bestuur en de groepsraad). Daarin rapporteert ze enerzijds over het aantal ingediende ideeën en anderzijds over specifieke ideeën die al veel impact hebben of juist aandacht nodig hebben. In een cijfermatige rapportage worden de in het desbetreffende kwartaal opgepakte ideeën ingedeeld naar acht verschillende baten. Die baten hebben allemaal een directe link met de bedrijfsdoelstellingen van Rijkswaterstaat (zie bovenstaand taartdiagram). Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen incasseerbare en niet-incasseerbare baten. In samenwerking met de bedrijfseconomen is een model ontwikkeld om de bedrijfseconomische waarde van de meest impactvolle projecten op een simpele manier te kwantificeren.

Recent is begonnen met het rapporteren van het aantal opschaalbare ideeën. Dat zijn verbeteringen die Rijkswaterstaat-breed uitgerold kunnen worden en per definitie dus een flinke impact kunnen hebben in de 9.200 zielen tellende organisatie. Anderzijds wordt dus ook op inhoud gerapporteerd. Dat gaat dan vaak over opvallende ideeën – de ‘pareltjes’ – of over idee-implementaties die een steuntje in de rug nodig hebben. ‘Zo was daar twee jaar geleden het idee om een energiecoöperatie voor medewerkers op te zetten. Die medewerkers zouden dan een deel van hun loon kunnen investeren in bijvoorbeeld zonnepanelen op door Rijkswaterstaat aangelegde bouwwerken. Een mooi idee om de assets van Rijkswaterstaat te benutten en tegelijkertijd het duurzaamheidsbewustzijn bij medewerkers te stimuleren. Maar dat idee had nogal wat voeten in de aarde. Zo moest met het ministerie van Binnenlandse Zaken worden overlegd om de arbeidsvoorwaarden aan te passen. Daarvoor is het netwerk van een zakelijk directeur en de Rijkswaterstaatsdirectie nodig.’ Uiteindelijk bleek het idee overigens niet haalbaar. Juridisch was het zeer lastig. Daarnaast is Rijkswaterstaat vergunningverlener aan derde partijen en de eigen belangen zouden verstrengeld kunnen raken met die van bijvoorbeeld energiemaatschappijen.

Een ander idee – Vitale Assets, een programma om te voorspellen wat het beste moment voor onderhoud is – heeft wel mede dankzij de inzet van de directie van de coöperatie het levenslicht gezien. Marleen: ‘Dat dreigde van de ene tafel naar de andere te worden doorgeschoven. We vonden dat dit niet mocht wegvallen en toen heb ik het zelf opgepakt, in mijn rapportage onder de aandacht gebracht en in het bestuur gevraagd wie hiervoor als eigenaar wilde fungeren.’

FEITEN EN CIJFERS RIJKSWATERSTAAT

9.200 medewerkers
€4,5 miljard budget voor ‘veilig,
leefbaar en bereikbaar land’
Baten 2017: €2,4 miljard
Resultaat 2017: €27,8 miljoen

RESULTATEN INNOVATIEPROGRAMMA 2012-2019:

Sinds 2012: 3.586 ideeën ingediend door 1.875 personen
Sinds oprichting Ideeën Coöperatie (september 2015):
1.418 leden/vrienden
1.974 ideeën ingediend door 950 medewerkers
456 ideeën (23%) verwezenlijkt, 476 nog lopend
€ 10 miljoen besparingen door kleine ideeën
€ 50 miljoen besparingen door grote ideeën



Ruimte geven voor innovatie
wordt bij Rijkswaterstaat
heel letterlijk genomen.



Idee-ondernemer Bram Sturm:
'Die beeldenkafonie en het
gevaar dat dat met zich mee-
brengt, dat moet gewoon opge-
lost worden. Daar gaat het mij
om.'

De uitdagingen zitten in de organisatie

Het relaas van de indieners van ideeën laat ook de uitdagingen van Rijkswaterstaat zien. Het is een grote, complexe organisatie met een lange geschiedenis en een grote zichtbaarheid voor het publiek. Zo'n organisatie biedt van nature niet altijd de vrijheid en ruimte voor procesverstoringen die je nodig hebt voor innovaties. De coöperatie kan weliswaar versnelling aanbrengen in de eerste fasen van idee-ontwikkeling, maar uiteindelijk moeten ideeën toch in de operationele lijn worden uitgevoerd. Leidinggevendenden geven nog niet altijd de tijd en ruimte aan medewerkers om als 'ondernemers' met een bepaald idee aan de slag te gaan. Zo'n idee leidt vaak tot verstoring van het operationele proces, of er is simpelweg niet voldoende capaciteit om iemand uit de lijn weg te halen. En als de leidinggevende zelf al voldoende tijd en ruimte beschikbaar heeft, zijn er nog de ambtelijke molens die een uitvoeringsorganisatie van de overheid kenmerken. De kritiek die indieners hebben op de stroperige processen is vaak terecht, constateert Marleen.

Met de komst in 2017 van de nieuwe directeur-generaal, Michèle Blom, werd een koers ingezet die directeuren en managers prikkelt om meer tijd en ruimte vrij te maken voor vernieuwing. Zowel het draaien van productie als innovatie horen bij het werk. Innovatie moet overigens wel specifiek gericht zijn op een aantal inhoudelijke thema's. Vernieuwing met behulp van ideeënmanagement gaat volgend jaar mogelijk uit het managementcontract. De uitdaging is dan om het 'verklaren van een kwantitatieve KPI' om te buigen naar een serie inspirerende gesprekken. De ervaringen rond de ideeën-KPI leerden dat zo'n kwantitatieve focus eerder afleidt van dan bijdraagt aan het doel. De beoogde gesprekken gaan juist wel over dat doel, over de thema's die bij Rijkswaterstaat spelen, hoe innovatieve medewerkers daaraan kunnen bijdragen en hoe leidinggevendenden uit de spagaat van de operationele efficiëntie kunnen komen. Want ook al werkt de ideeëncoöperatie bottom-up, de steun van de leidinggevendenden blijft onmisbaar.

DE ERVARINGEN VAN EEN INDIENER (1)

Innovatie vanaf de werkvloer kan veel opleveren voor de organisatie. Maar het vraagt ook veel, van medewerkers én leidinggevendenden. De beloning die daar tegenover staat, is vaak intrinsiek, oftewel: moet uit de indiener zelf komen.

Gilbert Westdorp, senior adviseur Netwerkmonitoring, kan daarvan meepraten. Hij heeft een achtergrond als controller en accountant. Niet zo vreemd dus dat hij zich afvroeg hoeveel storingsen er precies waren in bewegende infrastructuur als bruggen en sluizen, en dat hij geen genoeg nam met het antwoord dat men dat eigenlijk niet zo goed wist. Hij verbaasde zich enigszins over het lage energiebewustzijn van zijn werkgever en de beperkte energiebesparende

maatregelen die werden getroffen. Dat zette Gilbert op het spoor van een idee dat inmiddels tot ver buiten Rijkswaterstaat navolging heeft gekregen. Het is met subsidie uit Brussel ingebed in een ontwikkelprogramma met diverse bedrijven en kennisinstellingen.

Het idee is op zichzelf eenvoudig: door goed naar het energieverbruik van een brug of sluis te kijken tijdens een beweging, kun je zien of alles nog naar behoren werkt. Vergelijk het energieverbruik met dat van vergelijkbare installaties en voeg informatie toe over windrichting en waterstand en je kan uit analysetools halen of de brug onderhoud nodig heeft. In de praktijk is dat natuurlijk razend complex, maar een werkende oplossing zou op zeer veel belangstelling kunnen rekenen. Maar daar was het Gilbert niet in eerste instantie om te doen. Hij zag gewoon een kans om het werk van zijn collega's, het monitoren en onderhouden van bewegende infrastructuur, beter te laten doen tegen lagere kosten.

De Ideeën Coöperatie heeft hem enorm geholpen om zijn idee uit te voeren. Dat gebeurde door hem tijdens een innovatiebootcamp op weg te helpen. Tijdens deze bootcamp werd hij geprikkeld om zijn idee nader te concretiseren en naar sponsors te zoeken. Een sponsor werd al snel gevonden in de directie van Rijkswaterstaat. Behalve met richtinggevende vragen kwam die ook met een concrete opdracht: voer een pilotstudie uit en stel een plan van aanpak op voor heel Rijkswaterstaat. Dat zette de zaak goed in gang en bracht Gilbert de middelen om zijn idee verder uit te werken. Dat ging niet altijd van een leien dakje. Hij heeft financiering bijeen moeten sprokkelen bij diverse bedrijfsonderdelen en zelfs uit Brussel. Daarnaast liep het innovatieproces soms domweg stroef. Innoveren komt neer op 20 procent inspiratie en 80 procent transpiratie, zo heeft Gilbert ervaren. Proberen, blijven geloven in je idee, heel veel deuren langsgaan, medestanders zoeken en net zolang doorgaan tot het wel lukt: dat is de enige aanpak die werkt. Grote organisaties als Rijkswaterstaat hebben het voordeel dat er veel middelen beschikbaar zijn, maar er zijn ook veel mensen die ergens over gaan of ergens iets van vinden. Het is uiteindelijk gelukt, maar heeft Gilbert heel wat slapeloze nachten gekost. Toch zou hij het zo weer doen. Dat hij de ruimte, de middelen en het vertrouwen kreeg om als ondernemer van zijn eigen idee op te treden, heeft veel voor hem betekend. 'Je helpt gewoon om je eigen werk beter te maken.' Het leverde niet alleen concrete besparingen op voor Rijkswaterstaat vanwege beter getimed onderhoud, ook voor zijn collega's waren er directe voordelen. 'Zij kunnen nu veiliger werken omdat er meer bekend is over eventuele storingen. En omdat onze voorspellingen hierdoor betrouwbaarder zijn geworden, hoeven we ook minder vaak op ongelegen momenten op pad.' Minstens zo belangrijk voor het werkplezier is dat onderhoudswerk veel gericht kan worden uitgevoerd.

Hoe is het Gilbert verder vergaan? Het idee is inmiddels door asset managers omarmd en verder doorontwikkeld. Gilbert zelf werd zo enthousiast dat hij een deel van zijn tijd als ideeënmakelaar aan de slag ging binnen Rijkswaterstaat. Uiteindelijk legde dit zoveel beslag op zijn tijd dat deze rol niet meer paste in zijn eigenlijke functie. Hij is nu ideeënmakelaar af. Maar het lijkt een kwestie van tijd totdat de volgende ingeving zich aandient.

DE ERVARINGEN VAN EEN INDIENER (2)

Begin 2017 stapt Bram Sturm, in het dagelijks leven hoofdoperator in de Nautische Centrale Neeltje Jans, in een bus die zijn leven op zijn kop zal zetten. De bus brengt hem naar een spinning-marathon in Rotterdam. Brams oog valt op de monitor die in het dashboard van de chauffeur is ingebouwd. Op zich is het een gewone monitor, maar het beeld is zo mooi. Bram werkt dagelijks met monitors op zijn werkplek, maar bij dit camerabeeld lijkt het alsof de camera recht boven de bus hangt. Een overzichtsbeeld toont de complete omgeving van de bus. Bij navraag blijkt dat dit beeld gevormd wordt door stitching. De chauffeur legt uit: 'De beelden van vier camera's op de bus worden in de computer aan elkaar geplakt. Ik zie nu alles wat er rondom mijn bus gebeurt, voetgangers, fietsers en auto's. Dat scheelt een hoop ongelukken en bijna-ongelukken.'

In de Nautische Centrale Neeltje Jans bedienen steeds zes operators in drieploegdienst twaalf sluizen en bruggen. In de Bedienruimte komen de camerabeelden van al deze sluizen en bruggen binnen. Aan de hand van deze beelden beoordelen de operators of een deur of een brug in gang kan worden gezet. Maar de beelden tonen steeds maar een deel van het geheel, vanuit verschillende hoeken. Soms sluiten ze niet goed op elkaar aan, soms wordt eenzelfde object verschillende keren weergegeven door verschillende camera's. Dan vaart een schip op het ene beeld van links naar rechts en op het andere van rechts naar links. Het is aan de operators om uit deze beeldkarakafonie op te maken of een sluis of brug dicht of open kan.

Wat een cursus al niet teweeg kan brengen

'We hebben het hier over mensenlevens,' vertelt Bram gedreven. 'Een inschattingsfout kan levensgevaarlijke situaties opleveren. Je zult dat jacht maar niet zien en toch de sluisdeur van 150 ton onbeveiligd naar beneden laten gaan. Dat schip wordt gewoon naar de bodem geduwd. Natuurlijk, we zijn hiervoor opgeleid en goed getraind. Maar het is heel intensief in je hoofd, dat constant moeten interpreteren van beelden, zeker bij slecht weer. Je mag geen moment verslappen. En als er een ongeluk gebeurt, is vaak de eindconclusie dat de sluiswachter wel niet goed opgelet zal hebben. Terwijl het cameraoverzicht gewoon niet goed is!'

Na het zien van de beelden in de bus is Bram ervan overtuigd dat dit een oplossing kan zijn voor alle op afstand bediende objecten. In februari 2017 dient hij zijn idee, om de beelden van de sluiscamera's te stitchen, in via ideeënsysteem Mijn Idee. Bram wordt aangemoedigd om het verder uit te werken, als ondernemer van zijn eigen idee. Maar dat ziet hij, als klein radertje onderin de organisatie, niet zitten. Het idee lijkt daarmee een vroegtijdige dood te sterven. Tot hij in maart deelneemt aan een cursus 'inspirerend leiderschap'. Alle deelnemers moeten een presentatie van achttien minuten houden over een door hen gekozen onderwerp. Bram presenteert zijn stitching-idee en de toehoorders zijn onder de indruk. Na afloop is iedereen het eens: hier móet een vervolg aan worden gegeven. En dus trommelen de cursisten alle relevante leidinggevenden en deskundigen op voor de slotpresentatie van de vijfdaagse cursus. Iedereen is aanwezig en de authentieke presentatie van Bram doet z'n werk. De bus gaat rijden!

Hobbels op de weg

'Het heeft me heel veel energie, geduld en doorzettingsvermogen gekost,' zegt Bram achteraf. Maar dat waartoe hij zichzelf eerst niet in staat achtte - als een ondernemer de boer op gaan met zijn idee - bleek na de leiderschapscursus eigenlijk vanzelf te gaan. Om meer bedrijven te betrekken bij de ontwikkeling van het idee, zet Bram berichten op LinkedIn. Hij houdt een lijst bij van geïnteresseerden of mensen die iets voor hem kunnen betekenen. Daarmee roept hij in het hele land belangstelling op. Binnen Rijkswaterstaat helpt een adviseur van de ideeëncoöperatie hem tactisch te opereren. Op een bijeenkomst wijst iemand hem op de directeur-generaal van Rijkswaterstaat en legt Bram haar zijn idee voor. Dat werkt en het balletje begint steeds harder te rollen. Ondanks het bestaan van de ideeëncoöperatie heeft Bram het niet altijd even gemakkelijk gevonden om zijn idee te verkopen. 'Mensen als ik lopen tegen muren op. Dan verlies je energie en vertrouwen. Al die tussenlagen in de organisatie werken vertragend en demotiverend. Het is maar goed dat ik toen net die cursus deed.' Hij heeft een tip voor managers: 'Luister echt naar medewerkers die met een idee komen. Ze komen daar niet voor niets mee. Als je niet luistert, komen ze misschien nog één keer, maar daarna ben je ze kwijt.' Binnenkort hoopt Bram een dagje van plek te wisselen met de directeur-generaal, als onderdeel van een programma om de afstand tussen de top en de werkvloer te verkleinen. Wat hij gaat doen als hij op haar stoel zit, weet hij nog niet zo goed. 'Ik vind het belangrijker dat zij één dag op mijn stoel zit, dat zij ervaart met wat voor camerabeelden wij bruggen en sluizen moeten bedienen. Dat zij die beeldenkakafonie ondergaat en het gevaar ziet dat die met zich meebrengt. Dat moet gewoon opgelost worden. Daar gaat het mij om.'



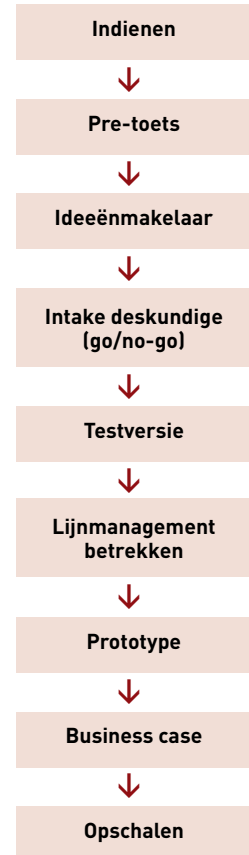
Innovatie vanaf de werkvloer: Tien lessen

De volgende tien algemene lessen kunnen worden getrokken uit de twaalf jaar ervaring met ‘innovatie vanaf de werkvloer’ bij NedTrain en Rijkswaterstaat:

- *Complimenten zijn belangrijk.* Geef zowel de indiener van een idee als zijn/haar leidinggevende – die het al dan niet bewust mogelijk heeft gemaakt – een compliment.
- *Taal is belangrijk.* Een idee dat het niet haalt is een ‘rakeling’ (en verdient ook een compliment).
- *Steun (van de directie én van direct leidinggevendenden) is belangrijk.* Ontzorg leidinggevendenden zo veel mogelijk (dus minimaliseer verstoringen) en verleid hen met voordragen ideeën. Met zichtbare aandacht en inzet vanuit de top komt een innovatieprogramma écht van de grond.
- *Het gaat niet alleen om grote ideeën.* Er is geen garantie op grote klappers (al had Rijkswaterstaat er één van 40 miljoen euro en één van 10 miljoen euro). Wel garanderen veel ideeën veel verbeteringen en – minstens zo belangrijk – een grote betrokkenheid van medewerkers.
- *Hoe operationeler, hoe beter.* Organisaties met fysieke werkzaamheden hebben veel concrete verbetermogelijkheden die het dagelijks werk van medewerkers vergemakkelijken. Operationele medewerkers zien innovatie niet altijd als een vanzelfsprekend onderdeel van hun werk. Met een programma dat juist hen aanspreekt, komt ook van de werkvloer een stroom aan verbeteringen.
- *Verzin een list.* De creativiteit en het vermogen om een idee tot werkelijkheid te brengen, zitten niet altijd in één persoon. Daar moet je in het proces iets op verzinnen. Laat een medewerker zijn of haar idee niet alleen indienen, maar vraag deze persoon ook om de eerste stap naar de verwezenlijking zelf te zetten. Ga daarna in gesprek: wat wil en kun je zelf betekenen voor het idee en wat of wie heb je nodig?
- *Betrek de leiding bij wat- en hoe-vragen.* Op bestuursniveau moet scherp zijn: *wat* wil men bereiken en waarom? Dat geeft direct focus. Betrek vervolgens onmiddellijk de businessmanagers bij de plannen. Zij gaan immers over het ‘hoe’.
- *Het gaat niet om premiejagen.* Probeer innovatie niet in een KPI te vatten. Geef ook geen percentage van de kostenbesparing als premie aan een indiener. Het leidt tot scheve gezichten en de échte motivatie komt bovendien uit het vertrouwen dat iemand krijgt om een idee zelf door te ontwikkelen.
- *Medewerkers zijn (heel) zuinig met middelen.* Bij NedTrain was aan 54 ideeën een totaalbudget van 2,5 miljoen euro toegekend. Van dat bedrag werd uiteindelijk slechts 280.000 euro gebruikt. Medewerkers doen veel in eigen tijd en met eenvoudige middelen.
- *Cijfers zijn één ding, maar verhalen doen er ook toe.* Vertel de verhalen van idee-indieners om hen in het zonnetje te zetten en anderen te stimuleren ook ideeën in te dienen. Koppel de resultaten van verbeterprojecten aan de grote thema’s van de organisatie en aan de bedrijfseconomische doelstellingen.

*Het ideale ‘innovatie vanaf de werkvloer’-proces:
Van idee tot opschalen*

- 1 Een medewerker dient zijn of haar idee eenvoudig in via het intranet.
- 2 Een klein team van ideeënmanagers beoordeelt snel of het idee voldoende nieuw en valide is om door te gaan en rapporteert dit aan de indiener.
- 3 Het idee en de indiener worden aan een ideeënmakelaar gekoppeld. Laatstgenoemde neemt contact op met de indiener en samen zoeken zij de benodigde deskundigheid bij elkaar.
- 4 Tijdens een intakegesprek beoordelen de indiener en de deskundigen het plan op zijn merites (wat zijn de slaagkansen, wat is de financiële impact) en nemen ze de go/no-go beslissing.
- 5 Een eerste testversie van het idee wordt uitgewerkt: kan het werken?
- 6 Het lijnmanagement wordt bij het proces betrokken: informatie over het idee wordt gedeeld en de juiste besluitvormingskanalen worden doorlopen.
- 7 Een werkend prototype wordt ontwikkeld en getest: werkt het echt?
- 8 Het idee en de business case worden uitgewerkt.
- 9 Het idee wordt opgeschaald en geïmplementeerd.



- Begin klein bij innoveren met de werkvloer, en zet successen in de schijnwerpers
- Een organisatorische inbedding, bijvoorbeeld in de vorm van een ideeëncöoperatie, is belangrijk
- Verleid en ontzorg leidinggevenden, anders ervaren zij innoveren als verstorend
- Vertrouwen en ruimte geven aan medewerkers is stimulerender dan hen financieel belonen

Bedrijf	Rijkswaterstaat
Sector	Semipubliek
Medewerkers	9.200
Oprichting (inclusief voorgangers)	1798
Nieuwe manieren van organiseren	Introductie van ideeënmakelaars (horizontale rol) en van Ideeën Coöperatie (1.000 leden)
Nieuwe manieren van managen en leidinggeven	Ideeënmanagementsysteem en innovatiecoaches; indieners van ideeën worden idee-ondernemers
Nieuwe manieren van werken	Empowerment van personeel; leidinggevenden worden geprikkeld om tijd te reserveren voor innovatie
Nieuwe manieren van samenwerken met externe partijen	(-)
Bottom-up / top-down	Innovatie vanaf de werkvloer (vorm, inhoud), met steun vanuit de top
Resultaten	Kostenbesparingen ca. 60 miljoen; 500 ideeën per jaar, waarvan ca. 25% verwezenlijkt

A man with curly hair and a beard, wearing a dark green button-down shirt, is sitting on a light-colored textured sofa. He is looking towards the camera with a slight smile. His hands are clasped in his lap. Behind him is a large window showing a blurred outdoor scene with trees and a building.

Jonas Litjens, manager
Wijkverpleging: 'Je moet
continu met elkaar in ge-
sprek blijven over grote
beslissingen die worden
genomen.'

A man with short grey hair, wearing a dark grey V-neck sweater over a white collared shirt, is sitting on a dark surface. He is looking towards the camera with a slight smile. To his left is a large window with a black frame, offering a view of a city. In the foreground, there are train tracks with several blue and yellow trains. In the background, there are various city buildings, including a large one with a red sign.

André Brand verruilde
in 2016 Zorgbalans voor
Cordaan Thuiszorg. Bij
Zorgbalans bleek de
introductie van zelfstu-
rende teams een succes,
bij Cordaan juist niet.

Cordaan Thuiszorg

Zelfsturing is aan een opmars bezig. Ook Cordaan Thuiszorg stelde stelde zelfsturende teams in. Maar de organisatie kwam daar weer van terug. Waarom en hoe kwam dat besluit tot stand? En wat kwam ervoor in de plaats?

Werken zonder managers oftewel zelfsturing, het is een sociaal-innovatieve praktijk die al in verschillende sectoren is toegepast. Zo ook in de thuiszorg. Misschien wel het bekendste voorbeeld is Buurtzorg Nederland, dat in 2006 werd opgericht. Deze thuiszorgorganisatie bestaat uit zelfsturende teams van (wijk)verpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden die worden ondersteund door een regiocoach en een kleine centrale staf. Buurtzorg groeide hard met deze organisatievorm en werd jaren achtereen uitgeroepen tot beste werkgever van Nederland. In navolging van Buurtzorg begon binnen een decennium bijna de helft van alle Nederlandse thuiszorgorganisaties met zelfsturende teams²¹. Eén daarvan was Cordaan Thuiszorg (duizend medewerkers), onderdeel van de Amsterdamse zorgorganisatie Cordaan. Maar terwijl zelfsturing bij Buurtzorg een groot succes was en is, draaide Cordaan het zes jaar na de invoering in samenspraak met het personeel weer terug. Sinds begin 2019 hebben de wijkteams weer een teamleider. Wat gebeurde er in de tussentijd?

De zelfsturingshype achterna

Toen André Brand in 2016 aantrad als directievoorzitter bij Cordaan Thuiszorg, was daar het werken in zelfsturende teams al een aantal jaren gaande. In zijn vorige functie, als bestuurder van Zorgbalans, had hij er ook mee te maken. Cordaan en Zorgbalans stonden daarin niet alleen: rond 2013 gingen thuiszorgorganisaties massaal over op zelfstu-

21 Bron: NRC (1 februari 2019) o.b.v. Fizi (voorheen HEAD) (2015).

ring. Ze werden aangemoedigd door het succes van Buurtzorg en de roep van zorgprofessionals om minder inmenging van boven. Het achterliggende idee: zorgprofessionals zijn opgeleid om cliënten de juiste zorg te bieden en kunnen daarin zelf goede afwegingen maken. De roep om zelfsturing was óók een reactie op de toenemende kritiek op dure managementlagen in de zorg.

Van de ene op de andere dag werden de wijkteams zelfsturend. Daarmee kwamen naast de reguliere zorgtaken alle plannings- en administratieve taken bij hen terecht. Ook moesten de teams mensen gaan aannemen en andere personeelszaken voor hun rekening nemen. Ze gingen bijvoorbeeld zelf hun roosters maken. De omvang van de teams (zeven tot 34 personen) bleef gelijk, net als hun samenstelling. Hoewel het varieerde, bestonden de teams gemiddeld uit zo'n zestig procent op mbo-niveau 2 opgeleide verzorgenden, aangevuld met mbo 3-verzorgenden individuele gezondheidszorg, mbo-4-verpleegkundigen en één of meer hbo-wijkverpleegkundigen. De wijkverpleegkundigen waren informeel een soort teamleider en namen in de meeste gevallen de planning, roostering, bedrijfsvoering en personeelszaken op zich, maar formeel stond iedereen op gelijke hoogte.

Door de introductie van zelfsturende teams vielen managementkosten weg. Ook werden alle teamondersteuners (planners) ontslagen, aangezien planning een teamverantwoordelijkheid werd. Mede hierdoor waren de financiële resultaten aanvankelijk heel goed. Maar tegelijkertijd kwamen er sterke signalen vanuit de organisatie dat er grote onvrede heerste. De gedachte dat de introductie van zelfsturing gewoon een besparingsactie was overheerste bij het personeel. Geen van de medewerkers was blij. Het verzuim en het verloop werden hoger – en dat in een krappe arbeidsmarkt – en de zorg werd er niet beter op. 'Toen hebben we gezegd: dit is niet de situatie die we graag willen. En zijn we het radicaal anders gaan doen,' zegt André Brand. Daarover straks meer. Maar eerst: waar kwam de onvrede vandaan? Wat ging er niet goed?

Waarom zelfsturing bij Cordaan geen succes werd

Zelfsturen in een bureaucratische omgeving

Cordaan, voortgekomen uit een reeks fusies, is een grote, complexe organisatie met ongeveer 8.000 medewerkers. Er zijn drie divisies: ouderenzorg, psychiatrie en verstandelijk gehandicaptenzorg. Ouderenzorg, de grootste divisie, is onderverdeeld in thuiszorg en verpleeghuiszorg. Het divisiemanagement stuurde de introductie van zelfsturende teams aan. Anders dan de oprichter van Buurtzorg geloofde het bestuur van Cordaan helemaal niet zo in zelfsturing. Bovendien lag de focus van de stafdiensten en de rest van de organisatie meer op controleren en regelen dan op het ondersteunen van de professional. Terwijl thuiszorg de zelfsturingskant opging, bleef de rest van de organisatie min of meer op de oude voet doorgaan. Daar luidde de opdracht nog steeds: zorg ervoor dat de managementinformatie en ondersteuning van alle divisies optimaal is. De behoefte aan *checks* en *balances* bleef, ook met betrekking tot de thuiszorg. Van de wijkteams wervachtte dat ze zich bleven houden aan de vastgestelde kaders.

In naam waren de teams dus zelfsturend, maar feitelijk bleven ze onderworpen aan een scala van bureaucratische beperkingen. Dat leidde tot veel frustratie bij de teams. André: 'Iedere dag kwamen er gewoon nog lijstjes vanuit het hoofdkantoor die ze moesten invullen. En als je iets wilde veranderen, of je wilde een medewerker aannemen, dan waren er drie handtekeningen nodig: van de teamleider, de manager en de directeur. Als je dan geen teamleider hebt en geen manager, loop je vast.' Ter vergelijking: bij Buurtzorg hebben de wijkteams wel alle beslissingsbevoegdheden, inclusief het mandaat om medewerkers aan te nemen.

Samenstelling en training van het team

Er zijn nog diverse andere redenen aan te wijzen waarom de introductie van zelfsturing geen succes werd. Eén daarvan is dat van tevoren niet goed was nagedacht over de grootte, samenstelling en training van de zelfsturende teams. André: 'De ervaring leert dat een team rond de vijftien medewerkers moet hebben. Het moet niet te groot zijn, want dan krijg je clubjes in clubjes, en ook niet te klein, want anders krijg je je planning niet rond.' Maar de wijkteams bij Cordaan waren zeven tot 34 mensen groot, net als in de pre-zelfsturingperiode. Qua deskundigheid was de samenstelling van de teams onevenwichtig. Zo kon een groot team van 34 personen bestaan uit 25 verzorgenden van niveau 2 – die over het algemeen weinig verantwoordelijkheden oppakten – en slechts één wijkverpleegkundige.

Daar kwam bij dat de rollen die de teams kregen, van tevoren niet goed met ze waren afgestemd. Het ging dan onder meer over de planning, het aannemen van nieuw personeel, het goedkeuren van declaraties, het melden van verzuim, het geven van aandacht aan verzuimende medewerkers en het uitlezen van dashboards. Ook was onvoldoende bekeken of een team qua mix van opleiding, capaciteiten, leeftijd²² en achtergrond geschikt was voor zelfsturing. Bij het invoeren van de nieuwe rolverdeling ontbrak het aan begeleiding. Ook werden medewerkers onvoldoende getraind in de rollen die van hen verwacht werden, waardoor ze daar minder snel in konden groeien. De planning moest opeens worden gedaan door mensen zonder ervaring en training, met inefficiënties tot gevolg.

De teamleiderkwestie

In verreweg de meeste zelfsturende teams waren het uiteindelijk vooral de hbo-opgeleide wijkverpleegkundigen – en soms ook de mbo-opgeleide verpleegkundigen – die de planning, administratieve taken en andere niet-zorgtaken op zich namen. Als hoogst opgeleiden voelden zij zich verantwoordelijk en stelden zij zich, vaak noodgedwongen, op als de informele teamleider. Door alle tijd die ging zitten in het plannen, het regelen van operationele diensten, het administreren en andere nieuwe werkzaamheden kwamen ze

22 André Brand: 'Stel, je komt in een team met vijftien jonge moeders met kinderen en iedereen wil op woensdagmiddag vrij zijn. Dat wordt wel een probleem natuurlijk. Je moet je afvragen: is dat een team dat het gaat redden?'

nog maar weinig toe aan het (arbeidsintensieve) vak waarvoor ze waren opgeleid, het coördineren van de zorg bij mensen thuis. 'De wijkverpleegkundigen zeiden: het enige wat wij aan het doen zijn, is het team managen,' zegt André. 'Ze kwamen amper meer aan hun vak toe. De verzorgenden hebben gewoon heel veel aandacht en tijd nodig.'

Eén van die wijkverpleegkundigen was Jonas Litjens. Hij was vrijwel de hele dag bezig om zijn team van vijftien personen (waarvan tien verzorgenden van niveau 2) te managen. Jonas: 'Het idee van *teamrollen* hebben we op een gegeven moment maar een beetje losgelaten, want we kunnen het wel zo noemen, maar het werd gewoon één rol, namelijk die van de wijkverpleegkundige.' Er waren vier gebiedsmanagers, maar die gingen elk over ongeveer vijftien teams met in totaal zo'n 250 man/vrouw, dus die waren weinig zichtbaar. Jonas: 'En als we ze zagen, waren ze altijd aan het rennen. Er was eigenlijk nooit tijd om even samen te zitten.' De (wijk)verpleegkundigen waren formeel geen teamleider, dus als het er op aankwam, konden ze niets. De situatie leidde tot grote frustratie en onvrede onder deze groep. Het gevolg was steeds meer verloop. Jonas bleef, maar ook hij was niet gelukkig met de situatie.

De rol van teamleider werd danig gemist. Niet alleen door de wijkverpleegkundigen, maar vooral ook door de verzorgenden. André: 'Sommige mensen hebben heel erg behoefte aan aandacht, aan iemand naast zich die ze vertelt dat ze morgen om tien over acht moeten beginnen en tot vier uur moeten werken. Daarvan hebben wij er heel veel. Eigenlijk iedereen, maar met name de verzorgenden niveau 2, miste de dagelijkse aanwezigheid en aandacht van de leidinggevende.' Bij Buurtzorg werkten met name hoogopgeleide mensen, die bewust voor Buurtzorg kozen, omdat ze de vrijheid daar waardeerden. Dat gold niet voor het gros van de medewerkers van Cordaan; de meesten van hen waren laag opgeleid en hadden niet zelf gekozen voor werken in een zelfsturend team en voor de daarbij behorende zelfstandigheid. Voor velen was de vereiste flexibiliteit moeilijk te rijmen met verplichtingen naast het werk, zoals het zorgen voor schoolgaande kinderen, oma-dagen en mantelzorg. Er was geen teamleider om hier rekening mee te houden in de roostering, waardoor dat onvoldoende gebeurde.

De afwezigheid van een teamleider leidde tot ongewenste situaties. André geeft een voorbeeld: 'In de teams was er vaak een clubje van redelijk dominante vrouwen die zichzelf de mooie diensten toe-eigenden. Als je de planning doet, zit je aan de knoppen. En als je dan een vriendinnenclubje hebt in je team... Er ontstond een ongelofelijke tweedeling tussen personen die het informeel voor het zeggen hadden en mensen die alle gaten moesten dichtlopen.' De lusten en lasten waren zo niet altijd gelijk verdeeld. Elkaar hierop aanspreken en samen tot werkbare oplossingen komen bleek lastig.



Samen eten en samenredzaamheid, altijd in de buurt! Twee enthousiaste medewerkers bij De Buren, een sociale onderneming van Cordaan waarbij buurthoreca wordt verbonden met hulp en ondersteuning in de wijk.

REFLECTIES VAN ANDRÉ EN JONAS OP ZELFSTURING

André: 'Ik ben geen voor- of tegenstander van zelfsturing. Het is een middel om te komen tot je doelstellingen. Je moet het koppelen aan wat je wilt bereiken. Als je het goed doet, en je voldoet aan de randvoorwaarden, kan het een heel mooi middel zijn om te komen tot veel meer betrokkenheid en arbeidsvreugde van je personeel. Maar als je het niet goed doet, kan het zich enorm tegen je keren. Je moet elk stapje goed doorleven en het niet zomaar doen. Doe het vooral niet om te besparen, want het kost misschien wel meer geld, omdat er tijd van de productieve mensen gaat naar taken die je normaal in het management deed. Ik zou zelfsturing zien als een investering in medewerkerstevredenheid. Redeneer vooral niet: iedereen heeft het erover, dus we moeten maar.'

Jonas: 'Het werkt niet als je een groep met voornamelijk niveau 2 en 3, en een paar van niveau 4 en 5, oplegt dat ze moeten gaan zelfsturen. Als mensen ervoor kiezen om dingen zelf te doen, en ze hebben daar een plan voor, fantastisch, faciliteer dat dan en doe je ding. Maar als mensen er helemaal niet op zitten te wachten, kun je ze trainen wat je wilt, maar dan gaat het gewoon niet gebeuren. Dat was bij ons het geval, waardoor dingen bleven liggen en we twee jaar later de stekker eruit hebben moeten trekken.'

Van zelfsturing naar faciliterend teamleider

Toen de negatieve tendens geconstateerd werd, probeerde Cordaan de zelfsturingsstructuur te herontwerpen. Zo werd de omvang van de teams naar vijftien personen gebracht en werden teamroltrainingen geïntroduceerd. Maar veel mensen waren verandermoe en bleven ervan overtuigd dat het hele idee van zelfsturing een besparingsactie was. Bovendien kwamen de wijkverpleegkundigen ook na de veranderingen nog steeds onvoldoende aan hun vak toe, omdat ze continu aan het managen waren. Veranderingen in de rest van de organisatie gingen te langzaam. De onvrede duurde voort, het verzuim en het verloop waren nog steeds hoog, en vanwege de krappe bezetting nam de werkdruk binnen de teams toe. Het moest anders. Maar hoe?

Het begint met luisteren

Om het tij te keren, werd de zogenaamde magneetkrachtbenadering omarmd. Deze benadering was een jaar of tien eerder uit de Verenigde Staten komen overwaaien. Centraal in deze benadering staan factoren waarmee organisaties waar mensen heel graag werken zich onderscheiden. Cordaan vertaalde deze zogenaamde magneetfactoren – die oorspronkelijk betrekking hadden op de ziekenhuissector – naar de

ouderenzorg²³. Gedurende een aantal maanden ging de organisatie hierover met zeker twee derde van alle medewerkers intensief in gesprek. Dat gebeurde één op één en in groepen. Cordaan huurde hier speciaal mensen voor in. De één-op-één gesprekken werden buiten, op de fiets, gevoerd. De externen fietsten mee in de wijk en vroegen dan aan de medewerkers wat werken bij Cordaan wel en niet leuk maakte. André: ‘Alleen al dat meefietsen werd op prijs gesteld. Mensen dachten: er wordt geluisterd, ze hebben belangstelling voor wat ik zeg.’ Ook werden antropologen ingehuurd om wekenlang mee te lopen met de teams en die te observeren. De bevindingen, volgens André ‘echte eyeopeners’, werden per wijkteam gepubliceerd in een boekje.

Aan de hand van de opgehaalde informatie zijn diverse sessies gehouden met een groot aantal medewerkers, weer onder begeleiding van externe adviseurs. Het hele organisatieontwerp werd daar doorgesproken. Tijdens de sessies bleek niet alleen dat de medewerkers zelfsturing als weinig positief ervaarden, maar ook wat de voornaamste redenen hiervoor waren: te weinig toekomen aan het eigen vak en het ontbreken van een teamleider. De thuiszorgtak van Cordaan bleek ook aan veel magneetfactoren niet te voldoen. Het uiteindelijke besluit om de zelfsturing per 1 januari 2019 weer los te laten, was volgens André echt het resultaat van een dialoog met en tussen de medewerkers. ‘We hebben de verandering ingezet vanuit participatie en vanuit co-creatie. Als er een andere uitkomst geweest zou zijn, hadden we die omarmd.’

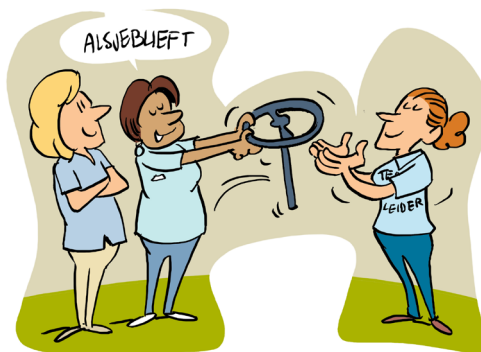
Beleid maken doe je samen

De directie heeft met de (wijk)verpleegkundigen en het thuiszorgpersoneel afgesproken dat belangrijke besluiten voortaan samen worden genomen. Vanuit dit principe van *‘shared governance’*, zoals André het noemt, is onder meer een Verpleegkundige Adviesraad opgezet. Jonas had hierin een leidende rol. De adviesraad, gekozen door de professionals, adviseert de directie over bijvoorbeeld het vertalen van veranderde wet- en regelgeving naar beleid. ‘We dachten: als wij professioneel invloed willen hebben, moeten we dat zelf organiseren,’ aldus Jonas. De directie verwacht ook van de ondernemingsraad en cliëntenraad een actieve bijdrage aan de besluitvorming. Eens in de zoveel tijd is er een themabijeenkomst waarin gezamenlijk besluiten worden genomen, bijvoorbeeld over welke modules zouden moeten worden opgenomen in een nieuwe opleiding. Alle medewerkers kunnen zich via de digitale portal aanmelden voor deze bijeenkomsten.

Dat zelfsturing is losgelaten, betekent volgens Jonas niet dat mensen geen invloed meer hebben. ‘Als leidinggevende vraag ik regelmatig op locatie aan medewerkers waar ze tegenaan lopen. Ik wil als leidinggevende transparant zijn, dus ik zeg: we hebben vorige week met het managementteam overleg over dit onderwerp gehad en dit is ons idee

23 In het geval van Cordaan Thuiszorg gaat het om acht magneetfactoren: vakbekwame collega's, goede samenwerking met artsen, autonomie (in het belang van de cliënt), ondersteuning van de direct leidinggevende, inspraak en beslissingsbevoegdheid, opleidingsmogelijkheden, voldoende personeel en een cliëntgerichte zorgcultuur.

erover, hoe zien jullie dat? Je moet continu met elkaar in gesprek blijven over grote beslissingen die worden genomen. Dat gebeurde vroeger allemaal achter gesloten deuren, dus dat is een heel grote verandering in de cultuur van Cordaan. Er zijn genoeg medewerkers die goede ideeën hebben. Als dat gefaciliteerd wordt en er wordt naar geluisterd, houd je de organisatie gezond en tevreden.'



Terugkeer van de formele teamleider

Ieder wijkteam kreeg weer een formele teamleider. De medewerkers spraken mee over de selectie van de teamleiders. Een aantal van hen kwam van buiten. Alle teamleiders volgen een managementontwikkelingsprogramma. De teamleiders hebben ieder de leiding over vijftig tot zestig medewerkers. Teams bestaan nu uit maximaal twintig medewerkers, waarvan de helft verzorgenden. Dit betekent dat een teamleider een coördinerende rol heeft voor twee tot drie teams. Volgens de nieuwe leiderschapsvisie zijn de teamleiders er primair om de medewerkers tot bloei te laten komen en om voor een goede werkomgeving te zorgen. 'Aandacht, tot bloei laten komen en ervoor zorgen dat medewerkers goed en met plezier hun werk kunnen doen, dat is waar wij onze leidinggevenden op beoordelen,' zegt André. Om hen te ondersteunen wordt overwogen om een meetsysteem met korte vragenlijsten te introduceren waarmee de medewerkerstevredenheid continu kan worden gemeten.

Naast de zeventien teamleiders zijn evenveel planners aangesteld om de roosters te maken. De wijkverpleegkundigen en gespecialiseerde verpleegkundigen zitten in één collectief en zijn daarmee los komen te staan van de wijkteams. Wel hebben ze met die teams veelvuldig contact. Daardoor hebben de verpleegkundigen nu alle ruimte om zich te focussen op het uitoefenen van hun beroep. Een bijkomend voordeel is dat er zo meer verbinding is tussen de wijkverpleegkundigen onderling, waardoor zij beter van elkaar kunnen leren. Ze zoeken elkaar nu veel meer op, wat leidt tot meer kennisoverdracht. Jonas en nog twee anderen zijn aangesteld als manager wijkverpleging. In deze rol geeft Jonas nu leiding aan ongeveer veertig wijkverpleegkundigen en twintig gespecialiseerde verpleegkundigen. Het accent ligt daarbij nadrukkelijk op faciliterend, vakinhoudelijk leiderschap. Jonas: 'Ik ga niet zo snel iets implementeren zonder dat eerst grondig te hebben besproken met de professionals die ermee gaan werken.'

Het luisteren naar de behoeften van medewerkers en het daarop inrichten van de organisatie, begint zijn vruchten af te werpen. Het verloop onder de medewerkers is sinds begin 2019 beduidend gezakt.

- De teamgrootte en -samenstelling luisteren nauw bij zelfsturing
- Als teams zelfsturend worden, moet de rest van de organisatie daarop aangepast worden
- Er moet tijd en capaciteit voor worden vrijgemaakt als regeltaken naar de teams worden overgeheveld
- Organisatieveranderingen slagen alleen als ze in dialoog met de medewerkers tot stand komen

Bedrijf	Cordaan Thuiszorg
Sector	Zorg
Medewerkers	1.000
Oprichting (inclusief voorgangers)	2000
Nieuwe manieren van organiseren	Introductie van zelfsturende teams; bepaald type medewerkers groeperen in één collectief
Nieuwe manieren van managen en leidinggeven	Team bepaalt gezamenlijk de roosters (zelfsturing); 'shared governance' (ná zelfsturing)
Nieuwe manieren van werken	Zelfsturend werken (tot 2019)
Nieuwe manieren van samenwerken met externe partijen	(-)
Bottom-up / top-down	Introductie van zelfsturende teams opgelegd door de divisiedirectie. Oprichting van Verpleegkundige Adviesraad bottom-up gedreven
Resultaten	Hoger verzuim en verloop bij zelfsturing



De planning van het project is heilig, maar binnen die kaders krijgen medewerkers ongekende regelruimte.



Directie, HR en projectcoördinatoren werken samen in de kraamkamer sociale innovatie.

Croonwolter&dros

Een fiets- en voetgangerstunnel renoveren is niet iets wat je al improviserend doet. Toch kun je de mannen en vrouwen die dat werk verrichten veel vrijheid geven in hoe ze dat doen en hoe ze hun werkplek inrichten, bedacht installatiebedrijf Croonwolter&dros. Daarvoor is een zogenaamde 'kraamkamer sociale innovatie' ingesteld.

Kraamkamers bij een installatiebedrijf? Jazeker! Installatiebedrijf Croonwolter&dros heeft er de afgelopen jaren diverse opgericht. Maar in plaats van baby's worden er innovaties geboren. Medewerkers bedenken en verwezenlijken nieuwe oplossingen in de kraamkamers, bijvoorbeeld op het gebied van modulair en prefab bouwen. In een kraamkamer verzamelen zich medewerkers die enthousiast zijn over de desbetreffende ontwikkeling. Ook kan er een expert van buiten het bedrijf worden aangetrokken voor een frisse blik. Het topmanagement steunt de kraamkamers. Leden van de kraamkamers gaan langs de verschillende units van de organisatie om uit te leggen hoe de nieuwe oplossing bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen om zo ook daar steun te verwerven.

Kraamkamer sociale innovatie

In 2019 zag ook een kraamkamer voor sociale innovatie het licht. In de bouw is men gewend om te innoveren in de lijn, bij het ontwerp en de uitvoering van projecten. Op initiatief van HR-manager Harold Vreeburg is daarom gezocht naar een geschikt project om te experimenteren met andere manieren van (samen)werken. Het moest een project met een korte doorlooptijd en relatief beperkte complexiteit zijn. Binnen dat project zouden

de teamleden aanzienlijke regelruimte krijgen om het werk en de werkplek naar eigen inzicht in te richten en te verbeteren. De renovatie van de fiets- en voetgangerstunnel van de Maastunnel bleek aan alle vereisten te voldoen. Zo ontstond er een vrije ruimte voor sociale innovatie in de bouwkeet op de Kop van Zuid.

De kraamkamer sociale innovatie kent twee fasen: de ontwikkelingsfase, waarin de mogelijkheden worden verkend, en de uitvoeringsfase, waarin het realisatiepersoneel (uitvoerders en monteurs) en het kantoorpersoneel (onder andere werkvoorbereiders, engineers en projectleiders) de regelruimte krijgen die in de ontwikkelingsfase is bepaald. De ontwikkelfase gaat aan de uitvoeringsfase vooraf, maar stopt niet bij het begin van het werk aan de tunnel. De ontwikkelkamer zal tijdens de uitvoering regelmatig bijeenkomen met de uitvoerders om een vinger aan de pols te houden en nieuwe suggesties te bespreken voor meer of andere regelruimte.

DE ONTWIKKELKAMER:

- Karlineke Knaap – operationeel directeur (Infra)
- Arnold Ros – HR-manager
- Turgut Akca – projectcoördinator
- Benjamin Mooijaart – projectmanager
- Rob Leenaerts – testmanager
- Patricia Oorthuis – managementassistent

DE UITVOERINGSKAMER:

15-20 medewerkers

(uitvoerders, monteurs, werkvoorbereiders, engineers en projectleiders)*

* De monteurs worden eerst individueel gevraagd mee te doen aan het project.
Start uitvoeringsfase: september 2019.

De ontwikkelkamer

Een aantal factoren vergroot de kans op succes. Het begint bij de selectie van medewerkers voor de uitvoeringsfase. Niet alle monteurs zullen open staan voor zo'n experiment of zijn gewend om met zoveel regelruimte om te gaan. Daarom gebeurt de selectie uiterst zorgvuldig en krijgt iedereen de mogelijkheid om *niet* mee te doen.

Regelmatig wordt de stemming van de medewerkers gepeild om te kijken of zij zich nog senang voelen bij het project. In een *app* kunnen zij met *smileys* kunnen zij aangeven hoe zij zich op hun werk voelen: enthousiast, moe, vrolijk, somber, enzovoorts. Ook wordt gevraagd waarom zij zich zo voelen. In een maandelijks overleg tussen ontwik-



Geef medewerkers meer verantwoordelijkheden en ze voelen zich sneller eigenaar van een project.

Blijf op de hoogte:



Maastunnel



@Maastunnel010



@Maastunnel



www.maastunnel.nl



Monteurs gebruiken elektrische scooters om de afstanden in de tunnel te overbruggen - een idee van de werkvloer.



kelkamer en uitvoeringskamer worden de tevredenheidsmetingen besproken en verbeterpunten gesignaleerd en opgepakt. Hoge medewerkerstevredenheid is een belangrijke doelstelling van het experiment. Om de maand schuiven ook operationeel directeur Karlineke en HR-directeur Harold aan bij dit werkoverleg sociale innovatie.

Voordat het experiment begon, was al duidelijk dat veel interne regels en procedures van Croonwolver & Dros er niet goed bij aansluiten. Maatregelen vooraf en tijdens het project moeten dat verhelpen. Zo is de beslissingsbevoegdheid lager in de projectorganisatie gelegd door er een apart projectnummer voor aan te maken. Ook wordt bekeken in hoeverre de reguliere procedures voor bijvoorbeeld het aanmelden voor een opleiding kunnen worden omzeild of vereenvoudigd.

De uitvoeringskamer: Anders samenwerken

De renovatie van de fiets- en voetgangerstunnel begint in de tweede helft van 2019. Bij het schrijven van dit verslag is er dus nog niets bekend over de resultaten en ervaringen. Maar de ideeën die uit de ontwikkelkamer naar voren zijn gekomen, bieden voldoende aanknopingspunten voor andere bedrijven. Er zijn drie aandachtsgebieden waarbinnen de monteurs en werkvoorbereiders extra regelruimte kunnen krijgen. Het is aan hen om – in overleg met leidinggevenden – te bepalen welke ruimte ze daadwerkelijk pakken.

Aandachtsgebied 1: Leren en verbeteren

Feedback geven gebeurt vaak nog van boven naar beneden: van leidinggevende naar medewerker. Dat kan ook andersom, of van medewerker naar medewerker. Bij dit project wordt bekeken wat het oplevert als medewerkers ook feedback geven aan hun leiding-

gevende. Daarnaast kunnen zij zelf aangeven van wie zij graag feedback ontvangen. Van een ‘geaccepteerde’ coach of buddy is het immers makkelijker kritiek te verteren.

Zoals bij veel bedrijven hebben medewerkers van Croonwolter&dros een opleidingsbudget. Het idee is om hen daar vrij over te laten beschikken. Bij voorkeur wordt dit gekoppeld aan de feedbackgesprekken, zodat verbeterpunten snel kunnen worden opgepakt. Medewerkers zouden bij hun feedback aan leidinggevendenden ook kunnen aangeven welke opleidingsbehoefte zij bij hén constateren. Een andere mogelijkheid is om het budget van twee of meer personen te bundelen en één medewerker een opleiding te laten volgen die anders niet binnen zijn of haar budget zou passen. Als het hele team daarvan meer profijt zou hebben... waarom ook niet?

In een dagelijkse of wekelijkse stand-up van tien tot vijftien minuten worden lopende zaken besproken. Dat gebeurt aan de hand van een beperkt aantal vragen, zoals: Wat ging gisteren (of deze week) wel en niet goed? Wat kan er vandaag mis gaan? Wie gaat dat voorkomen en hoe? Wie heeft er een bijzondere prestatie geleverd en verdient waardering? De meeting wordt idealiter geleid door de medewerkers en zij rapporteren aan elkaar, niet aan de projectleider. Het gaat erom dat iedereen de ruimte krijgt om zaken te bespreken en dat eenieder afzonderlijk en het team als geheel de verantwoordelijkheid neemt om het project vlot te laten verlopen.

Veel innovaties komen voort uit frustraties op de werkvloer waar medewerkers een oplossing voor bedenken. Dat zal bij dit project niet anders zijn. Binnen het experiment wordt gezocht naar een methode om de medewerkers ook direct aan een oplossing te laten werken. Dat zou kunnen in het verlengde van de stand-ups. Daar komen immers de obstakels voor een vlotte uitvoering aan de orde en kan het team besluiten welke ideeën de moeite van het uitvoeren waard zijn.

Aandachtsgebied 2: Taken verdelen

Het werkpakket van montagemedewerkers wordt normaliter door hun leidinggevende bepaald. Het experiment bekijkt in hoeverre monteurs zélf hun takenpakket kunnen samenstellen. Het gaat daarbij niet alleen om het werkpakket ‘in de tunnel’, maar ook om secundaire taken (noem het ‘corvee’). Zo krijgen medewerkers meer zeggenschap over de inhoud van hun werk. Dat zou zich moeten vertalen in een hoge medewerkers-tevredenheid, een hogere productiviteit en een lager ziekteverzuim. Uiteraard is dat spannend: er kunnen geen werkzaamheden blijven liggen en soms is de keuze van een individu niet de beste oplossing voor het team. Maar een team dat zich op het vlak van leren en verbeteren weet te ontwikkelen, zou dit zonder meer aan moeten kunnen.

Aandachtsgebied 3: Comfortabel werk

Sociale innovatie draait ook om het ontwikkelen van een andere houding ten opzichte van het werk. Meer eigenaarschap en saamhorigheid – ‘we hebben als team de taak om deze klus te klaren’ – zal bijdragen aan betere resultaten en tevredener medewerkers, zo is de gedachte. Om dat te bereiken, krijgen de mannen en vrouwen die aan de tunnel werken de ruimte om zich hun werkplek ‘eigen te maken’. Dat kan zijn door de bouw-

keet een meer huiselijke aankleding te geven, door af en toe versnaperingen aan te laten rukken, door een barbecue te organiseren, of door een kapper of pakketbezorgdienst te laten komen. Hoe medewerkers het budget besteden en welke ruimte zij pakken om hun werk en werkplek comfortabeler te maken, is volledig aan hen. Als volwassen medewerkers begrijpen zij zelf ook wel dat er spelregels zijn waaraan ze zich moeten houden.

Een andere houding ten opzichte van het werk kan ook komen door de 'hogere kaders'. Hoe kijken zij naar de resultaten op de werkvloer en de inspanningen om dit experiment te laten slagen? Om de wederzijdse waardering en de zorgen over het werk te delen, komt er een lunch voor het team en de concerndirectie. Die geeft de directie de kans om uit de eerste hand te horen wat het experiment oplevert en aan te geven waarom dat voor Croonwolter&dros belangrijk is. Voor het team betekent het zichtbare waardering en een uitgelezen mogelijkheid om te regelen wat nodig is om het experiment te laten slagen.

- Zoek voor experimenten met innovatie medewerkers die enthousiast zijn en vrijheid aankunnen
- Houd tijdens het experiment de vinger aan de pols: voelt iedereen zich er nog goed bij?
- Geef medewerkers ruimte om te leren en verbeteren, onderling taken te verdelen en de werkplek comfortabel in te richten
- Zorg voor afstemming tussen top en werkvloer

Bedrijf	Croonwolter&dros
Sector	Elektrotechniek/Bouwnijverheid
Medewerkers	2.800
Oprichting (inclusief voorgangers)	1875
Nieuwe manieren van organiseren	Inrichting van kraamkamers voor innovatie (ook sociale innovatie) met a priori managementsteun
Nieuwe manieren van managen en leidinggeven	Medewerkers geven zelf invulling aan sociale innovatieprogramma; 360 graden feedback
Nieuwe manieren van werken	Autonomie van medewerkers; zelfstandig operationele issues oplossen; persoonlijk opleidingsbudget
Nieuwe manieren van samenwerken met externe partijen	Externe personen worden aangetrokken voor inbreng frisse blik
Bottom-up / top-down	Kraamkamerinitiatief vanuit HR, inhoudelijke invulling door medewerkers
Resultaten	Nog niet bekend



De Rotterdamse vestiging van Incentro huist in de voormalige Van Nellefabriek in Rotterdam, nu UNESCO-Werelderfgoed.

Incentro

Medewerkers die zelf hun werktijd en -plek en de hoogte van hun salaris bepalen in autonoom opererende cellen. Een bedrijfsleiding die werkgeluk centraal stelt. IT-bedrijf Incentro werd zo een geliefde werkgever. Maar zijn zulke uitgangspunten op den duur houdbaar? En hoe zit het met het geluk van de klant?

Begin 2017 ontving IT-bedrijf Incentro de eerste Loden Radioleeuw, de prijs voor de meest irritante radioreclame. Terwijl veel luisteraars blijkbaar weinig te spreken waren over de radiocommercials, waren de eigen medewerkers juist zeer te spreken over Incentro als werkgever: in hetzelfde jaar werd het bedrijf uitgeroepen tot *Best Workplace* in de categorie *Medium-sized Workplaces*. Het was al de vierde keer op rij dat Incentro die erkenning kreeg. In 2019 eindigde de digitale dienstverlener op de tweede plaats, ditmaal in de categorie *Large Workplaces*. Incentro had inmiddels ruimschoots meer dan 250 medewerkers, die intern ‘Incentronauten’ worden genoemd. De filosofie van Incentro in een notendop: gelukkige Incentronauten leveren excellente resultaten. En dat blijkt: 2018 was het dertiende jaar op rij dat het bedrijf groei rapporteerde.

Een bundeling van gelukkige cellen

Incentro is sinds de oprichting in 1996 altijd een plat georganiseerd bedrijf geweest. Toen de groei zo’n tien jaar later echt inzette, dreigde het bedrijf onbestuurbaar te worden. Dat vormde de aanleiding om in 2008 een cellenstructuur te introduceren, in lijn met het gedachtegoed van Eckart Wintzen.²⁴ Elke cel – oftewel vestiging – is heel

²⁴ Eckart Wintzen stond ooit aan het roer van het softwarebedrijf BSO en is bekend geworden om het beschrijven (in ‘Eckart’s Notes’) en introduceren van een op de natuur geïnspireerde cellenstructuur om organisaties te structureren.

autonoom en bestaat uit maximaal zestig medewerkers (consultants). Grotere cellen worden stevast opgesplitst. Daardoor kunnen cellen plat, persoonlijk en ondernemend blijven – en bestuurbaar. Het splitsen kan bijvoorbeeld naar marktsegment, expertise of locatie. Er wordt sterk op ingezet om de consultants binnen de cellen maximaal te ‘empoweren’. Dat past bij het diepgewortelde geluksdenken binnen Incentro. Geluk op het werk – wat niet ten koste mag gaan van het werk zelf – is de belangrijkste cultuurwaarde van het bedrijf. Het wordt ook voortdurend gemeten. Succes wordt voor een belangrijk deel gedefinieerd rondom geluk. Medewerkers zijn primair verantwoordelijk voor hun eigen cel. Het overkoepelende bestuur van Incentro houdt zich vooral bezig met financiële consolidatie, bewaking van de cultuurwaarden (naast ‘geluk’ zijn dat ‘ambitie’ en ‘specialisme’) en branding (inclusief radiocommercials). ‘En de rest zit gewoon in die cellen en dat moeten ze daar vooral zelf regelen’, aldus Mathijs Kreugel, bestuurslid en *operational director* van de Rotterdamse vestiging. Met ongeveer veertig medewerkers zetelt die vestiging in de voormalige Van Nellefabriek, een industrieel monument. De Incentro-cellen kennen veel vrijheid – ‘als de cel maar draaiend gehouden wordt’ – om met vernieuwingen te experimenteren. Dat laatste gebeurt eigenlijk continu overal. Er zijn weinig regels.

Empowerment to the max: De zelfsturingperiode

Om de autonomie en daarmee het geluk van de medewerkers verder te vergroten, werd binnen een aantal cellen ook met zelfsturing geëxperimenteerd. ‘Rotterdam’ was hierin het verst: in 2016 was het zelfs een volledig zelfsturende cel geworden. Deze stap werd in eerste instantie opgelegd door de toenmalige vestigingsmanager. De zelfsturende teams, die werden samengesteld aan de hand van hun expertiseveld, waren tussen de zes en twaalf medewerkers groot en regelden alles zelf. Binnen ieder team was iemand verantwoordelijk voor de financiën, iemand voor de personeelsinzet, iemand voor recruitment, enzovoorts. De cel had geen managers meer. Dat heeft ongeveer twee jaar geduurd, tot medio 2018, toen het zelfsturen door het bestuur werd teruggedraaid. Dat gebeurde in het kader van een bedrijfsbrede reorganisatie waarin cellen door het bestuur werden hergedefinieerd en medewerkers terecht kwamen op andere vestigingen. Sinds die tijd heeft elke cel twee directeurs, een ope-



rational director en een *sales director*. Samen zijn zij verantwoordelijk voor de cel. Voor de rest is iedereen in de cel consultant. De planning wordt vooral gedaan door een groep *field managers*: ervaren consultants die als coach fungeren van maximaal vijf minder ervaren consultants.

Wegen de voordelen van zelfsturing op tegen de nadelen?

Werken op basis van zelfsturing had weliswaar voordelen opgeleverd, maar het negatieve bijeffect (de *collateral damage*) bleek uiteindelijk groter. Mathijs noemt de twee voornaamste redenen van het terugdraaien van zelfsturing. Ten eerste werd in alles te klein gedacht: ‘Als jij als IT-bedrijf grote projecten wilt binnenhalen, en je maakt je vooral druk om je eigen clubje van zes mensen, ga je klein denken en ook op die manier met de klant praten. Dan komt er werk uit voor die zes mensen. Als je als bedrijf graag met zijn veertigen een website maakt voor een grote klant die je wereldwijd uitrolt, haal je die zo *never* nooit binnen.’ De tweede reden heeft vooral te maken met ervaring. Incentro is een bedrijf waarin veel jonge mensen instromen en vervolgens doorgroeien, wat vrij snel kan gaan. Het gevolg is een lage gemiddelde leeftijd (ongeveer dertig jaar). Alle zelfsturende teams hadden iemand nodig die verantwoordelijk was voor de sales, waar de nodige kennis en ervaring bij komt kijken. Van zulke mensen waren er niet genoeg.

Wat daarnaast speelde, was dat in de zelfsturingstructuur ‘iedereen overal wat van vond’, ook over kleine zaken, met ingewikkelde vergaderingen op team- en celniveau tot gevolg. Daarnaast werd het soms team tegen team, in plaats van dat de teams elkaar omhoog stuwden.

Werkgeluk na de wittebroodsweken

En het ervaren werkgeluk, dat sinds 2016 gemeten wordt?²⁵ Dat ging in eerste instantie flink omhoog dankzij de toegenomen vrijheden, zoals kunnen meepraten over dagelijkse activiteiten, vrije dagen, financiën, werklocatie en dergelijke. Maar daar werd ook een prijs voor betaald, namelijk dat de bijbehorende zorgen ook bij het zelfsturende team kwamen te liggen, terwijl het team daar eigenlijk niet ervaren genoeg voor was. Dat ging in de loop van de tijd juist weer ten koste van het ervaren werkgeluk. Er ontstond behoefte aan ontzorging op een aantal vlakken, zoals bij sales (vandaar de latere *sales director*). Tom Sanders, consultant en *field manager* binnen de Rotterdamse cel, noemt nog een ander nadeel van de zelfsturende teamstructuur: overlap. ‘Alle cellen zaten hun eigen administratie te doen, hun eigen recruitment, hun eigen boekhouding. Op zich werkte het wel, maar het zorgde voor heel veel overlap. En daar gingen mensen zich steeds meer aan storen. Als je er één iemand op zet, kan die zich daarop focussen, en is de kans op resultaat groter.’

Tom reflecteert op de geleerde lessen: ‘Wat we hebben geleerd, is dat je die zelfsturingsintroductie moet afkaderen: waar wil je naartoe, wat verwacht je van die groep

25 Hiervoor wordt de tool OfficeVibe gebruikt.

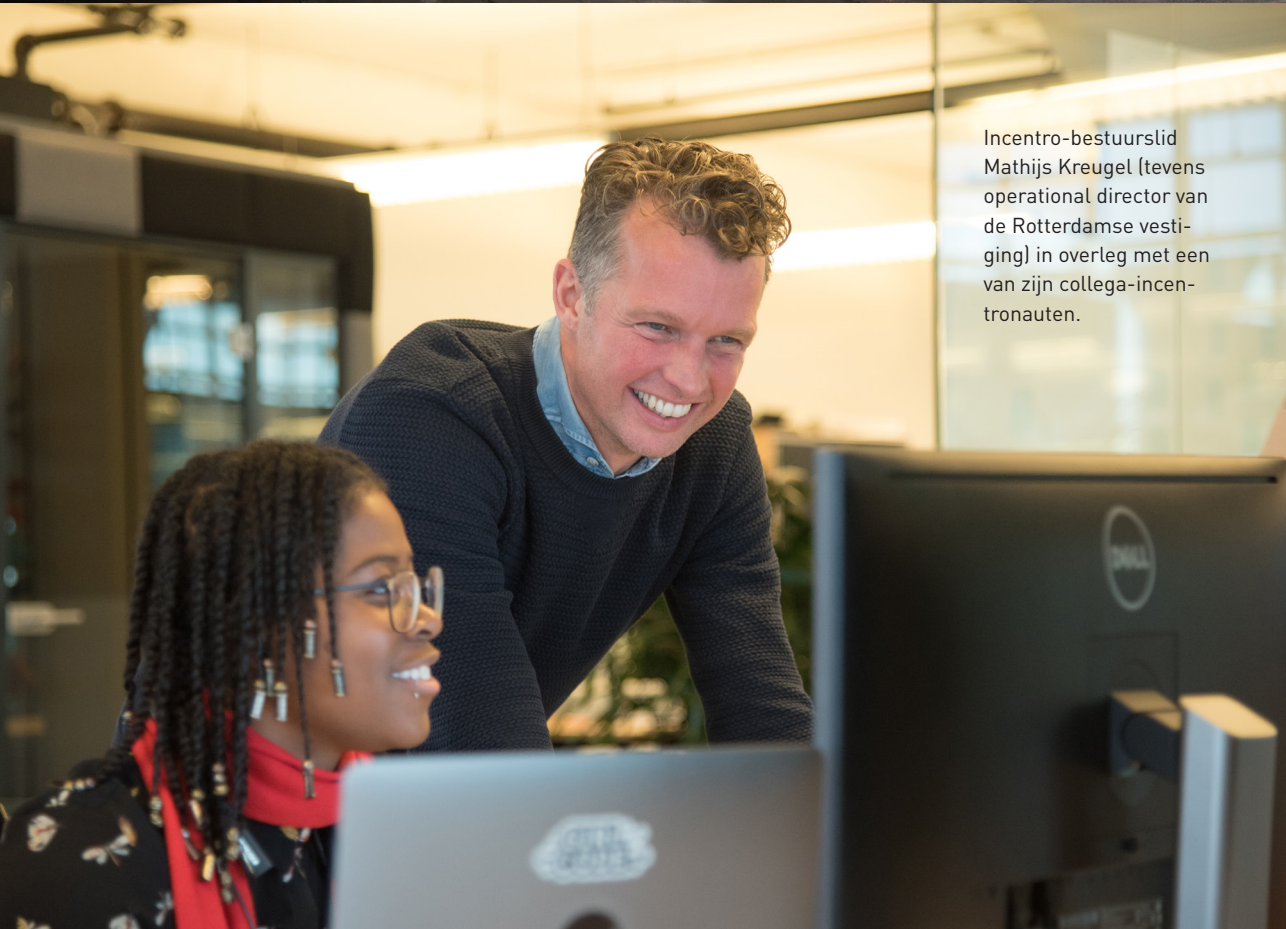
mensen, waar moet je dan rekening mee houden, welke rollen komen er in die groep terecht, hoe zit het met budgetten, hoe gaan we met salarissen om?’

Iedereen heeft recht op zijn eigen fouten

Ondanks het terugdraaien van het zelfsturen bleef de Rotterdamse cel, net als de andere vestigingen, plat georganiseerd. Mathijs: ‘We zorgen er altijd voor dat we met z’n allen het maximale uit elkaars kwaliteiten halen. Als je de mensen die het hier doen de macht geeft, gebeurt er iets. Die kunnen dan het verschil maken.’ Om die reden wordt verantwoordelijkheid heel bewust zo laag mogelijk in het bedrijf neergelegd. Mathijs vervolgt: ‘Als ik jou dom houd en ik ga jou vertellen wat je moet doen, doe je het waarschijnlijk wel, maar als ik jou vraag ‘hoe kan je dat nou het best aanpakken?’ en ik geef jou de kans, gebeurt er iets veel beters. Daar proberen we maximaal gebruik van te maken.’ De medewerker staat centraal. Er is een cultuur gecreëerd waarin mensen echt dingen durven te doen. Fouten maken wordt gezien als een leermoment en als iets dat inherent is aan het innovatieproces. Eén van de vuistregels is: iedereen heeft recht op zijn eigen fouten. Tom: ‘Als je recht op fouten hebt, durf je te experimenteren, durf je nieuwe paden in te slaan. En dan durf je ook dingen te doen die je anders misschien niet zou doen.’ Daarbij wordt er wel vanuit gegaan dat de directeuren en collega-consultants iemand niet laten verdrinken in zijn of haar fouten, en dat medewerkers zelf goed nadenken bij een beslissing die ze autonoom nemen. In de Rotterdamse vestiging hangt dan ook een groot animatiebord met de tekst ‘Denk na!’ Dat is niet onbelangrijk bij een hoge mate van empowerment. Tom geeft een voorbeeld: ‘Als je iets wilt kopen en declareren... heb je het wel echt nodig? Zou je het zelf ook kopen? Indien ja, prima, declareer het maar. Ik kan niet bepalen welke materialen jij nodig hebt of die jij handig vindt.’ Een anekdote die het belang van kritisch blijven nadenken bij het nastreven van werkgeluk illustreert: ‘Ik had op een gegeven moment een collega die om tien uur ’s ochtends begon en om drie uur ’s middags stopte, want ja, daar werd hij gelukkig van. Snap ik, maar dat is een verkeerde invulling van werkgeluk.’

Er wordt bij Incentro doorgaans in hoge mate tijd- en plaatsonafhankelijk gewerkt, tenzij anders afgesproken met de klant. Tom: ‘Als ik merk dat het team volwassen genoeg is, als de leden begrijpen wat ze moeten doen, weten wat hun taak is en wat er van ze verwacht wordt, laat ik ze maximaal vrij. Ze mogen zelf bepalen waar hun werkplek is. Hun werkmoment maakt me ook niet uit.’ Mathijs: ‘Daar zit een stukje vertrouwen in. Je moet er zelf voor zorgen dat je met je vak bezig bent en dat je de juiste dingen doet.’

Functioneringsgesprekken worden standaard gevoerd met drie collega’s, die een medewerker zelf selecteert. Meestal zit daar ook een *field manager* bij, want die zorgt voor continuïteit. Deze vernieuwende manier van functioneringsgesprekken houden werkt volgens Mathijs het best: ‘Jouw *peers* kennen jou heel goed. Die zien vaak veel beter hoe jij acteert dan jouw leidinggevende.’ Deze gesprekken zijn losgekoppeld van



Incentro-bestuurslid
Mathijs Kreugel (tevens
operational director van
de Rotterdamse vesti-
ging) in overleg met een
van zijn collega-incen-
tronauten.

eventuele salarisverhogingen (al kunnen de gespreksuitkomsten wel worden gebruikt als input voor de aanvraag van een verhoging); het salaris wordt namelijk in een afzonderlijk proces bepaald.

Autonomie in salarisvaststelling

De hoge mate van autonomie binnen Incentro blijkt onder meer uit het feit dat iedere cel mag bepalen hoeveel er aan salarissen wordt uitgekeerd. ‘We bepalen gezamenlijk wat we verdienen,’ zegt Tom. Dit werkt, omdat het collectief zichzelf corrigeert en onverstandige salariskeuzen daarom achterwege blijven. Net als bij de komst van de zelfsturende teams, zijn hier enkele jaren van experimenteren op celniveau aan vooraf gegaan. Omdat de cellen vrij autonoom opereren, ontstond er binnen Incentro variatie in hoe ze de consultants hun salaris lieten vaststellen. Er waren ook cellen waarin het managementteam gewoon nog de salarisverhogingen deed. Het onderwerp kwam uiteindelijk terecht op de agenda van één van de *blueprint-sessies*. Tijdens deze sessies – die worden bijgewoond door twee afgevaardigden per cel – worden Incentro-breed *best practices* van de cellen opgehaald, waarna de deelnemers gezamenlijk bepalen of er een soort van ‘gouden proces’ uit kan worden gedistilleerd. Daar kan elke cel dan zijn voordeel mee doen. Dat laatste bleek inderdaad het geval met betrekking tot het salarisproces. De nieuwe werkwijze is toen omarmd door alle Nederlandse cellen.

Hoe stel je samen een salaris vast?

Het proces is nu als volgt: aan het begin van het jaar wordt met elkaar (op celniveau) bepaald hoeveel geld er is voor salarisverhogingen, gebaseerd op de plannen en de cijfers. Daar komt een bedrag uit dat met elkaar kan worden verdeeld. De medewerkers van een cel zijn met elkaar verantwoordelijk voor een goede verdeling van het potje. Stel dat er ruimte blijkt te zijn voor in totaal 6.000 euro aan salarisverhoging. Dat betekent, uitgaande van veertig medewerkers, een gemiddeld bedrag van 150 euro per persoon. Op het moment dat iemand aan de beurt komt voor een salarisreview, doet hij of zij zelf een voorstel. Dat zou 150 euro salarisverhoging kunnen zijn, maar bijvoorbeeld ook het dubbele. De medewerker nodigt drie collega’s uit, die samen bepalen of het voorstel hout snijdt. Zo ja, dan krijgt de medewerker de zelf voorgestelde salarisverhoging, die dan van de pot van 6.000 euro af gaat. Zo nee, dan komt er een tegenvoorstel. Dit proces geldt ook voor de directeurs van de cellen (bestuursleden uitgezonderd, omdat die functie celoverstijgend is). Bij de salarisreview wordt onder meer feedback ingebracht die door de persoon zelf is opgehaald, bijvoorbeeld via een speciaal daartoe ontwikkelde app. De *operational director* is uiteindelijk verantwoordelijk voor een goed en eerlijk verloop van het proces.

De salarissen staan transparant op een rijtje, waardoor alle Incentronauten van elkaar weten wat ze verdienen. Als persoon A er 300 euro bij krijgt, wat betekent dat persoon B minder dan 150 euro verhoging zal krijgen (uitgaande van het cijfervoorbeeld van hierboven), wordt dat ook in het overzicht gezet. Als een collega (bijvoorbeeld persoon

B) vraagtekens zet bij deze verhoging, kan hij of zij om opheldering vragen aan persoon A of aan een *reviewer*. Zij moeten de hoger dan gemiddelde salarisverhoging kunnen verantwoorden. Dat gaat bijvoorbeeld zo: persoon A krijgt de salarisverhoging omdat hij bij klant X dit en dit heeft gedaan, veel mensen heeft gecoacht, of iets heeft gedaan wat niemand anders heeft gedaan. Deze transparantie kan andere medewerkers stimuleren om ook zulke activiteiten te ondernemen. Overigens kent Incentro ook een *gezamenlijke* bonusstructuur: als alle vestigingen goed presteren, wordt een bonus uitbetaald.

VAN MEDEWERKER NAAR MEDE-EIGENAAR

Sinds 2013 kunnen medewerkers aandelen nemen in Incentro, waardoor zij dus mede-eigenaar worden. Dat geldt inmiddels voor zeker een kwart van de medewerkers. Gezamenlijk hebben zij meer dan een derde van het bedrijf in handen. De aandelen, die al jaren in de lift zitten, zijn doelbewust klein gehouden, zodat ze in principe voor iedereen betaalbaar zijn. Aandelenparticipatie wordt gestimuleerd. Er zijn twee handelsmomenten per jaar. De aandelen, die uitsluitend beschikbaar zijn voor de eigen medewerkers (Incentro kent geen externe aandeelhouders), kunnen dan aangekocht en verkocht worden.

Co-creatie gericht op wederzijds geluk

De cultuur en de manier waarop binnen Incentro wordt samengewerkt zorgen ervoor dat de consultants op een bepaalde manier opereren, denken en doen. 'Dat is ook zo als we bij de klant zitten', zegt Mathijs. 'Dan proberen we op dezelfde manier om met elkaar succesvol te zijn. En daar komen creatieve ideeën uit.' Incentro stuurt zo veel mogelijk aan op partnerships (samen ontwikkelen) in plaats van op werken op opdrachtbasis. Het oplossen van het probleem zoals dat in de opdrachtschrijving is geformuleerd, is immers lang niet altijd wat de klant écht gelukkig maakt. Dat blijkt regelmatig tijdens de uitgebreide *inception deck-sessies* die Tom houdt met potentiële klanten (nog vóórdat offertes worden afgegeven). Tom gebruikt het volgende voorbeeld om een en ander te verduidelijken: 'Het is niet alleen die hogedrukreiniger, het is vaak het probleem van de groene aanslag. En die krijg je omdat er grote bomen omheen staan die al dan niet gesnoeid moeten worden'. Het doel van de gesprekken is om de probleemstelling van de klant zo helder mogelijk te krijgen en om vanaf het begin samen te werken aan hetzelfde, en juiste, doel. De Utrechtse Incentro-cel is ooit begonnen met die aanpak, die daarna werd verspreid naar alle andere cellen. Tom: 'Vroeger gingen we nadenken: oké, er moet iets gebouwd worden. Vervolgens ging de één een spreekwoordelijke cirkel bouwen, de ander een vierkant en weer een ander een rondje. Want iedereen interpreteerde de probleemstelling anders. Dat werkte niet. Wat we hebben geleerd, is dat als we de pro-

bleemstelling samen bespreken, en we samen die beelden gaan vormen, we op hetzelfde idee komen.' Dankzij deze vernieuwende aanpak, waarmee het bedrijf zich onderscheidt van concurrenten, weten de consultants beter wat een klant wil en van Incentro verwacht. Tegelijkertijd leren klant en Incentro elkaar beter kennen en krijgt de klant het gevoel dat er daadwerkelijk geluisterd wordt. Er zit al meteen een bepaalde interactie in. Werkgeluk is heel belangrijk, maar dat geldt ook voor klantgeluk. Een kwestie dus van aansturen op dubbel geluk, aldus Tom.

- Groei je als organisatie sterk, dan kan opsplitsing in cellen een logisch antwoord zijn
- Een risico van autonoom opererende teams is dat ze 'klein' gaan denken
- Als er veel jonge en onervaren medewerkers zijn, kan zelfsturing problematisch zijn
- Continu experimenteren en het recht om fouten te maken, leidt tot vernieuwing en werkgeluk

Bedrijf	Incentro
Sector	ICT-dienstverlening
Medewerkers	350
Oprichting (inclusief voorgangers)	1996
Nieuwe manieren van organiseren	Hoge mate van zelforganisatie, in heel autonome cellen. Voorheen zelfsturing mede-eigenaarschap
Nieuwe manieren van managen en leidinggeven	Coachend leiderschap: sterk empowerment van personeel; gezamenlijk bepaalde salarisverhogingen
Nieuwe manieren van werken	Werkgeluk centraal; tijds- en plaatsafhankelijk werken. Experimenteren wordt aangemoedigd
Nieuwe manieren van samenwerken met externe partijen	Verhogen klantgeluk door gezamenlijke formulering probleemstelling
Bottom-up / top-down	Zelfsturing door MT opgelegd en teruggedraaid: veel bottom-up initiatieven
Resultaten	Groei, goede resultaten en vernieuwing

A man with short brown hair and a beard is sitting on a wide, modern wooden staircase. He is wearing a grey plaid blazer over a green t-shirt with the word 'ERCE' on it, grey plaid trousers, and white sneakers. The staircase has several colorful cushions (orange, blue, green) placed on the steps. The background shows a modern office interior with glass railings and plants.

DON'T GROW UP IT'S A TRAP

Willem Hop, inmiddels opgeklommen tot Area Director Zuid-Nederland, heeft YoungCapital hard zien groeien sinds hij er elf jaar geleden begon als recruiter.

A portrait of Ineke Kooistra, a woman with long, wavy blonde hair, smiling at the camera. She is wearing a white top with a small keyhole cutout and a dark blazer. The background is a blurred indoor setting with green plants.

Ineke Kooistra,
CEO en grootvoor-
stander van die-
nend leiderschap.

YoungCapital

Je begint als vacaturewebsite voor studenten op een zolderkamer en zet negentien jaar later bijna een half miljard euro om. En toch spreek je nog steeds de taal van de jongeren. Hoe krijg je dat voor elkaar? Behalve structuur zijn heldere bedrijfswaarden belangrijk, laat YoungCapital zien.

In 2000, toen internet steeds verder opkwam, richtten drie studenten vanuit hun zolderkamer StudentenWerk op, een online vacaturesite voor studenten. Op een dag had één van de oprichters een werkgever aan de lijn die vroeg of ze ook aan uitzenden deden. ‘Jazeker,’ was zijn antwoord, om vervolgens te roepen: ‘Jongens, we gaan uitzenden!’²⁶ Het betekende de geboorte van YoungCapital, een uitzendbureau gespecialiseerd in (bij)banen voor studenten, starters en *young professionals*. Naast uitzenden en *payrolling* – waarbij het personeel van klanten op papier in dienst wordt genomen – richt het bedrijf zich op werving en selectie, detacheren en opleiden. Inmiddels staat de medewerkersteller op ruim 1.300 en is de omzet organisch gegroeid tot 465 miljoen in 2018²⁷, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt. Eind 2018 nam het bedrijf de failliete online vacaturebank Jobbird.com over en ook anno 2019 blijft YoungCapital groeien.

Aandacht, coaching en ruimte voor het jonge talent

YoungCapital spreekt de taal van jongeren en weet deze doelgroep goed te bereiken, ook vanwege het sterk gedigitaliseerde recruitmentproces. Enkele voorbeelden: werven via *social media*, mobiel solliciteren (met videosollicitatie-optie), een beschikbaarheidsapp

²⁶ Bron: website YoungCapital.

²⁷ Deels bestaand uit salaris van personen die via YoungCapital bij een klant werken. - Bron: RTLZ (30 januari 2019).

en het inwerken van nieuwe uitzendkrachten met een *mobile onboarding*-programma met een virtuele collega. Mede dankzij de slimme inzet van digitale technologie en het grote online bereik is de omzet van het bedrijf de afgelopen jaren fors gegroeid: 43 procent in 2018, 60 procent in 2017 én 2016, 28 procent in 2015. De groei is te merken op de vestigingen. Zo is het aantal teams binnen de vestiging Utrecht in drie jaar tijd verdrievoudigd. De gemiddelde leeftijd is 27 jaar. Er lopen steeds nieuwe medewerkers in de teams rond: 'We nemen elke maand vijftig man aan omdat we zo groeien,' aldus Ineke Kooistra, CEO van YoungCapital sinds 2013.

Bij YoungCapital gelooft men in een structuur waarbij vestigingen worden opgedeeld in kleine cellen (teams) van grofweg tien personen, en waarbij te grote vestigingen worden opgesplitst. Zodoende zijn er in Amsterdam inmiddels al vijf vestigingen. In totaal telt het bedrijf nu bijna dertig vestigingen verspreid over heel Nederland. Ook zijn er vestigingen in andere Europese landen. De meeste medewerkers zijn recruiter. Iedere vestiging heeft een vestigingsmanager. Daarnaast wordt vaak nog een soort van meewerkend voorman (*team-lead*) tussen de recruiters gezet met het oog op het vergroten van de organisatorische beheersbaarheid. Behalve dat een teamlead de vestigingsmanager ondersteunt en coach is van de recruiters, bewaakt hij of zij ook de specifieke bedrijfscultuur, het YoungCapital-DNA. Deze rol is ook bedoeld om de vestigingsmanagers van de toekomst in te werken.

De cellenstructuur en het werken met teamleads maken het mogelijk om alle eigen medewerkers genoeg aandacht, begeleiding en coaching te geven. Dat staat volgens Willem Hop, regiomanager Midden-Nederland ten tijde van het gesprek en inmiddels Area Director Zuid-Nederland, het meest centraal in de cultuur en het succes van YoungCapital. Dit is ook de reden dat het bedrijf relatief veel managers (inclusief teamleads) rond heeft lopen: circa vijftien procent van het totale medewerkersbestand. In het verleden is nagedacht over de mogelijkheden van zelfsturing, maar dit is niet doorgezet. Uitzonderingen zijn de gecentraliseerde IT- (*development*) en *finance*-afdelingen, waar mensen met meer ervaring zitten. In de operatie werken relatief veel jonge mensen die net uit de schoolbanken komen. Daar zegt Willem over: 'Die zijn nog heel erg op zoek naar wie ze zijn en waar ze voor staan. We hebben gemerkt dat zij nog niet echt behoefte hebben aan die zelfsturing. Ze hebben ook nog duidelijkheid nodig over wat de koers en de visie van het team is. Daarnaast hebben ze meer concreetheid in hun rol en functie en meer begeleiding nodig.'

Wel hebben de teams vrij veel autonomie en is hun mate van verantwoordelijkheid gaandeweg toegenomen. Medewerkers hebben vergeleken met vroeger meer vrijheid om zelf hun werkplek te bepalen – lang leve de laptop en smartphone! – maar in de praktijk blijkt dat men toch gewoon graag op kantoor is. Willem: 'Dat je vertrouwen en de verantwoordelijk krijgt dat je overal gewoon mag werken, is eigenlijk al genoeg.' De zekere mate van zelforganisatie bij YoungCapital wordt ondersteund door informatietechnologie, zoals een lerend algoritme dat een sortering en schifting maakt in werkzoekenden. Ook voor eigen initiatief is volop ruimte. 'Eén van onze oprichters zegt altijd: 'Als jullie het een goed idee vinden, dan moet je het gewoon doen. Maakt niet uit hoe het beschreven is vanuit het hoofdkantoor, doe dat gewoon lekker', aldus Willem. Ineke zegt nog

nooit een businessplan gezien te hebben, want: ‘Als je een idee hebt, probeer dat maar uit. En kom bij me als het gelukt is, of laat me weten hoe het gegaan is.’

Ondanks de groei van het bedrijf en het aantal managers is YoungCapital een platte organisatie gebleven. Ineke maakt zich er hard voor om de hiërarchie te minimaliseren: ‘Een laag is niet erg, het gaat erom hoe je ermee omgaat. Ik zorg er bewust voor dat ik de vestigingsmanager en de hieraan formeel ondergeschikte teamcoaches samen in een sessie heb als ik een vestiging bezoek. En dan praat ik ook over hun dilemma’s als het gaat over leiderschap. Ik vind het leuk om de hiërarchie eruit te halen. De hiërarchie is wel even nodig. De managers, de lagen, hebben we nodig om het bedrijf groter te maken en dingen te leren. Maar in de manier waarop je met elkaar omgaat, is dat gek. Ik vind het raar als ik bij een bedrijf hoor: eerst via die, dan via die, dan via die, en dan komt het ergens bij de directie.’

Groeidenken

Het begeleiden en trainen van medewerkers kost veel tijd. Dat gaat soms ten koste van de productiviteit, maar dat is een doelbewuste keuze. Ineke licht toe: ‘We geloven dat het jonge talent er niet alleen is met een opleiding. In het begin van hun carrière moeten ze ook enorm ontwikkeld, begeleid en gecoacht worden, zodat ze later mooier, steviger en sterker worden.’ Het bedrijf heeft een uitgesproken ‘groeimindset’-cultuur. Daarin staan naast persoonlijke ontwikkeling ook enkele bedrijfswaarden centraal: *we dare to stay different, we wow the customer, we pursue our dreams, we achieve results together, we are humble, we experience fun* en *we fail fast, learn fast, improve fast*. De nadruk ligt meer op medewerkerswaarde dan op aandeelhouderswaarde. Ineke: ‘We geloven dat als je gewoon goed in je mensen en in je cultuur investeert, de groei en het rendement steeds mooier en mooier worden.’ Willem: ‘Door juist op de menselijke kant te sturen, komt de groei vanzelf.’

Het concept van de groeimindset komt uit de neurowetenschappen. Het houdt een stellige overtuiging in dat het mogelijk is om je voortdurend verder te ontwikkelen door nieuwe kennis en vaardigheden op te doen en om de doorgemaakte ontwikkeling succesvol in te kunnen zetten binnen het bedrijf. Oftewel: niet alleen kijken naar wat iemand gedaan heeft, maar met name naar wat diegene kan. Daarom wordt vooral gelet op persoonlijkheid en motivatie. YoungCapital heeft een neurowetenschapper²⁸ onderzoek laten doen naar de cultuur oftewel het DNA van het bedrijf. Daaruit bleek onder meer dat er relatief veel mensen met een groeimindset werken. Onder leiding van dezelfde wetenschapper is een DNA-test ontwikkeld waarmee via *serious gaming* geanalyseerd kan worden in hoeverre iemand past bij de cultuur. Naast een *drive* om nieuwe dingen te leren gaat het daarbij om onder meer intrinsieke motivatie, empathisch vermogen, samenwerkingsvaardigheden, durf en ondernemerschap. Het inzetten van zo’n meet-

28 dr. Marcia Goddard.

instrument helpt volgens het bedrijf bij het behouden van de cultuur in de huidige tijd van snelle groei.

Juist vanwege die groeimindset vindt YoungCapital het belangrijk om teams te creëren waarin de medewerkers zich veilig voelen en het zelfvertrouwen kunnen opdoen om zichzelf te ontplooien en initiatieven te nemen. Willem: 'Als iemand zich veilig voelt, durft diegene zichzelf open te stellen en kwetsbaar op te stellen, waardoor hij of zij zich verder gaat ontwikkelen en zelfverzekerder wordt.'

Happy, healthy en connected

Het HR-beleid van YoungCapital is gestoeld op drie pilaren: *happy*, *healthy* en *connected*. Plezier hebben in het werk (*happiness*) en – hiermee verbonden – een prettige werkomgeving vindt men erg belangrijk, net als de gezondheid (*healthiness*) van medewerkers, wat weer bijdraagt aan *happiness*. YoungCapital organiseert verschillende activiteiten, zoals een festival, wekelijkse sportlessen en een wintersportvakantie, om medewerkers meer energie te geven. Medewerkers krijgen kennis mee over de invloed van voeding, slaap, beweging en stress. *Connectedness* heeft onder meer te maken met coaching, begeleiding en onderlinge feedback. Om dat laatste te stimuleren, is een eigen applicatie ontwikkeld, *FeedMe*. Daarmee kunnen medewerkers feedback vragen van elkaar, van leidinggevenden en van klanten. De applicatie wordt vooral intern gebruikt. Medewerkers kunnen via deze app ook proactief feedback *geven*. Zo kunnen ze een compliment geven, eventueel met een plaatje erbij. Dat kan desgewenst worden gekoppeld aan één van de bedrijfswaarden. De feedback die op deze manier wordt geregistreerd, wordt gebruikt als input voor de coachings- en commitmentgesprekken²⁹. Willem: 'De feedback komt vanuit je klant, of vanuit je naaste collega's, van medewerkers die onder en boven je zitten, eigenlijk van overal, dus je krijgt een goed beeld van hoe het gaat. Je ziet er altijd een duidelijke rode draad in. Dus dat werkt echt heel goed.' In lijn met het positieve psychologie-denken en met de groeimindset ligt de nadruk op de kracht van medewerkers, opdat zij die kracht verder ontwikkelen en benutten.

Dienend leiderschap

Willem ervaart een hoge mate van dienend leiderschap binnen YoungCapital. De korte profieltekst van Ineke op de website van YoungCapital staat dat: 'Ik stel me graag faciliterend op richting mijn medewerkers. Vertel mij maar waar ik jou mee kan helpen!'

29 Coachingsgesprekken (ongeveer eens per maand) zijn gericht op leren (inclusief het stellen van en het reflecteren op leerdoelen) en ontwikkeling. Commitmentgesprekken (gekoppeld aan contractbesprekingen) draaien om het bespreken van het commitment van een medewerker om voor een bepaalde minimumtijd bij YoungCapital te blijven, bijvoorbeeld de komende twee jaar. In deze periode investeert YoungCapital op verschillende manieren in de medewerker.

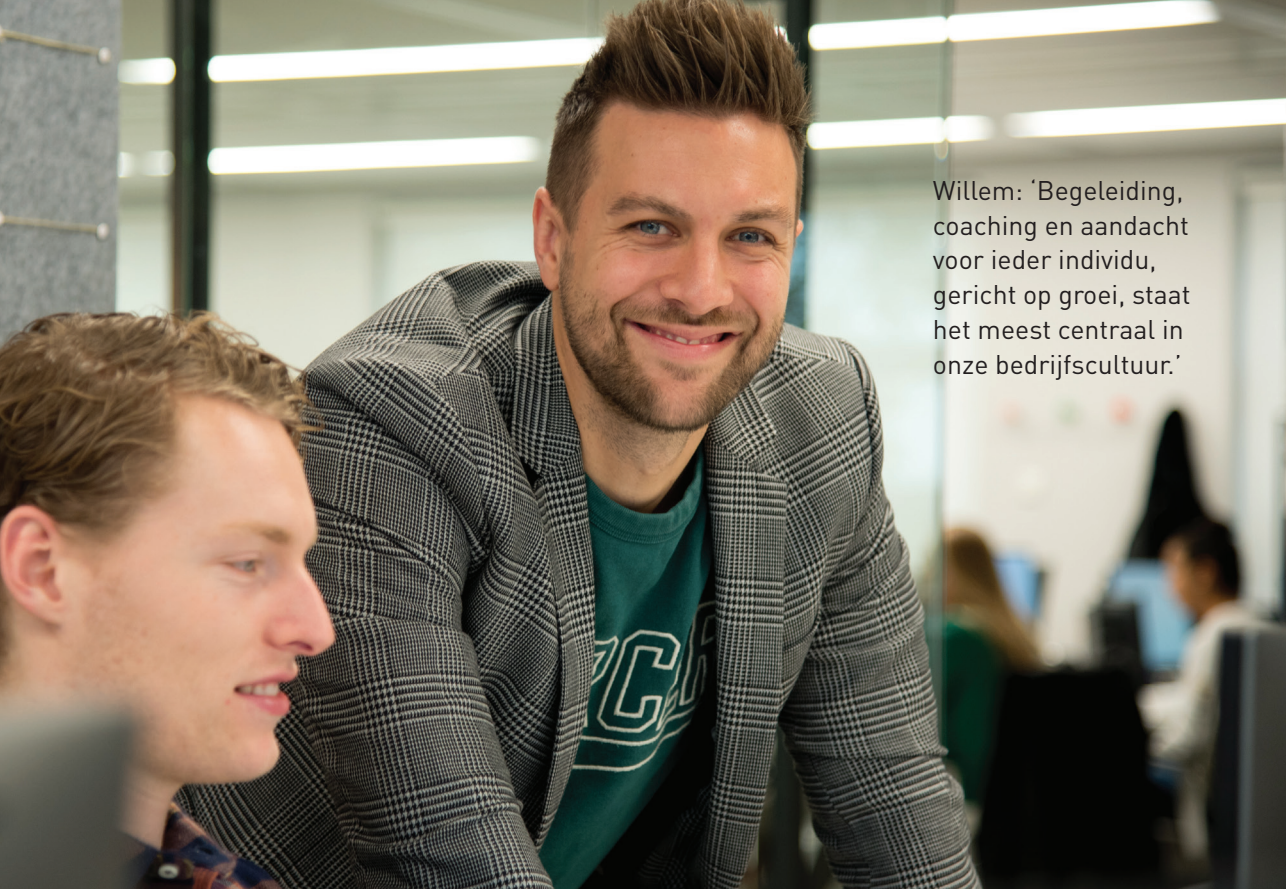
Ineke streeft ernaar om in een tijdsbestek van ongeveer zes weken alle regio- en vestigingsmanagers en de teamleads te spreken om 'te weten wat er speelt'. Dat doet ze in sessies waar tussen de zes en tien mensen bij zitten. Ze vraagt ze onder meer wat ze bezighoudt, zien, voelen en belangrijk vinden. Ineke: 'Ik haal daar zo veel uit. En ondertussen spot ik allemaal talent. Dat is heel leuk. En ik leer heel veel van hen, want zij geven mij heel veel. Voor mij is *servant leadership* heel belangrijk. Daarom wil ik ook mensen ontmoeten. Omdat ik mij realiseer dat ik deze mensen nodig heb. Mensen in het bedrijf maken uiteindelijk het bedrijf. Niet ik. Ik ben daar wel een onderdeel

van, misschien wel een belangrijk onderdeel, maar uiteindelijk... als ik hen niet heb, als ik hen niet faciliteer, zijn we niets meer.' De laagdrempelige en betrokken houding naar de medewerkers toe, ook van de drie eigenaren, zorgt er volgens Willem voor dat medewerkers openhartig spreken over zaken die in hun ogen spelen. Ineke zegt daarover: 'Ik vind het belangrijk dat ze ook tegen mij durven te zeggen: 'Hé Kooistra, je hebt iets bedacht daar, maar ik ben het er helemaal niet mee eens.' Daar ben ik blij mee, als dat gebeurt.' Medewerkers voelen zich vrij om zelf met initiatieven en nieuwe ideeën te komen. Ineke heeft de meeste vernieuwingen in het bedrijf daardoor niet zelf hoeven bedenken. 'Dat komt echt allemaal uit andere mensen. Dat vind ik ook mooi. Mensen moeten zich vrij voelen om met ideeën te komen. Dat is wat je aanmoedigt.'

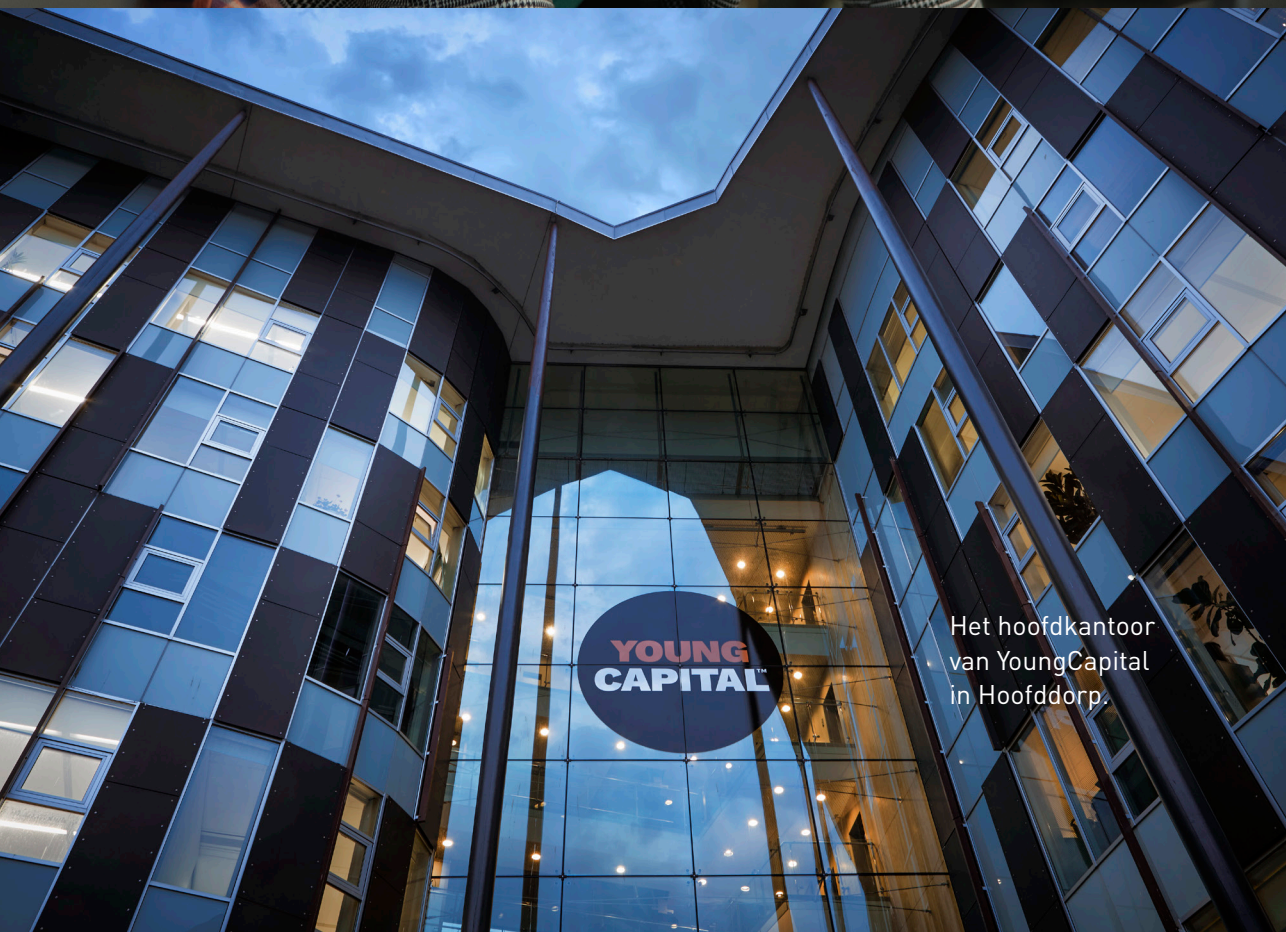


DE KRACHT VAN SPELELEMENTEN

Hoe te bewerkstelligen dat medewerkers met ideeën komen? Bij YoungCapital is onlangs een *New York challenge* gehouden: een competitie waarin nieuwe ideeën worden aangeleverd die bijdragen aan de tevredenheid van kandi-daat-uitzendkrachten. De tien beste ideeën worden uitgeprobeerd. Daaruit komen uiteindelijk vijf winnaars, die hebben laten zien dat hun idee werkt, met als prijs een weekendje New York. Ineke: 'Ik dacht van tevoren: Het aantal ideeën zal wel meevallen. Maar er kwamen 150 inzendingen, allemaal innovatieve ideeën. Dus we kunnen even vooruit de komende tijd. Je merkt zo ook meteen waar de behoefte ligt, want veel ideeën leken op elkaar.' Willem: 'Er zijn super-leuke initiatieven voorbijgekomen.'



Willem: 'Begeleiding, coaching en aandacht voor ieder individu, gericht op groei, staat het meest centraal in onze bedrijfscultuur.'



**YOUNG
CAPITAL**

Het hoofdkantoor
van YoungCapital
in Hoofddorp.

Opleiden voor nieuwe werkvereisten

YoungCapital heeft enkele jaren geleden een mismatch vastgesteld tussen enerzijds de focus en inhoud van IT-opleidingen en anderzijds de feitelijke behoefte aan bepaalde IT-vaardigheden in de praktijk. Veel afgestudeerden bleken bijvoorbeeld niet goed te kunnen coderen, terwijl dat wel veel gevraagd wordt. Het bedrijf heeft toen de samenwerking opgezocht met de NOVI Hogeschool in Utrecht, een hbo-opleider voor professionals in de IT (en ook klant van YoungCapital). Samen hebben zij een bestaande opleiding van NOVI aangepast om aan te sluiten bij de behoeften die YoungCapital in de markt constateerde. De nieuwe opleiding voor software development³⁰, die valt onder de opleidingsstak van YoungCapital genaamd YoungCapital NEXT, begint met een *bootcamp* van drie maanden, waarna de studenten direct aan de slag gaan bij één van de klanten van YoungCapital of bij de *IT development*-afdeling van YoungCapital zelf. De desbetreffende studenten doen vier dagen per week werkervaring op (tegen een volwaardig salaris) en worden daarnaast één dag per week in de collegebanken verwacht. Na vier jaar kunnen ze hun diploma behalen, mét startgarantie en zonder studieschuld – alle kosten zijn voor rekening van YoungCapital. Een volgende stap voor het bedrijf is om een dergelijk samenwerkingsverband ook aan te gaan op het vlak van techniek. Ineke: ‘Dat worden de concurrenten van de InHollands en Hanze Hogescholen enzo.’ Er komt waarschijnlijk ook nog een mbo-opleiding.

Ineke schetst hoe de samenwerking met NOVI tot stand is gekomen: ‘De oprichters zeiden tegen mij: ‘laten we het gewoon doen. Ineke, ga jij eens kijken of we een leuke hbo-opleiding kunnen vinden die bij ons past en neem iemand aan die dat gaat opzetten. En laten we kijken welke klanten mensen van ons willen hebben. Komt hartstikke goed. Geloof jij er ook in?’ Uiteindelijk ga je het gewoon proberen en twee jaar later staat de opleiding er. Met een gegarandeerde instroom van elk jaar zoveel.’

Binnen YoungCapital NEXT vallen ook de traineeships en overige opleidingen van YoungCapital. Veel afgestudeerden missen volgens het bedrijf op een aantal concrete functies de aansluiting met de praktijk. Ook zij worden opgeleid in een aangepast programma. Daarbij werkt YoungCapital samen met verschillende opleiders, waaronder NOVI. De jonge professionals komen terecht in een traineeship voor sales, IT of techniek. Daar is ook een talent manager bij betrokken. Een traineeship voor de zorg staat in de planning. Soms is het traineeship op maat gemaakt voor een bedrijf, vaak is het gericht op de ‘functies van de toekomst’. Ineke: ‘Kijk naar de nieuwe machine-operator. De operator van vandaag ziet er heel anders uit dan de operator van over twee jaar. Een aantal bedrijven is heel ver en heeft die nieuwe machines al, waar je een heel ander persoon voor moet hebben. Die zijn in de markt niet beschikbaar. We sturen een mailing naar mensen in onze database. We selecteren op bijvoorbeeld mbo werk- en denknij-

30 De opleiding besteedt veel aandacht aan bedrijfsrelevante ontwikkelingen zoals block-chain en kunstmatige intelligentie.

veau. Je legt uit: we gaan een traineeship beginnen, wil jij de nieuwe machine-operator van de toekomst worden? Daar reageren heel veel mensen op. We bieden een betaald traject met opleiding en baangarantie.' Zo probeert YoungCapital NEXT de aanwas van toekomstige operators te vergroten.

→ Een organisatie kan nieuwe generaties medewerkers aan zich binden met een platte structuur en waarden die lef, plezier en dromen benadrukken

→ Digitale tools zijn een goed hulpmiddel bij het verankeren van voldoende begeleiding en coaching binnen de organisatie

→ Een primaire focus op medewerkerswaarde leidt uiteindelijk tot een betere klant- en aandeelhouderswaarde

→ Dienend leiderschap, waarbij medewerkers ook het topmanagement durven aan te spreken, draagt bij aan innovatie

Bedrijf	YoungCapital
Sector	Recruitment
Medewerkers	1.300
Oprichting (inclusief voorgangers)	2000
Nieuwe manieren van organiseren	Cellenstructuur met kleinschalige teams die intensief gecoacht worden maar ook heel vrij zijn
Nieuwe manieren van managen en leidinggeven	Dienend leiderschap van de directie: teams op de eerste plaats
Nieuwe manieren van werken	Werkondersteuning door geavanceerde IT-systemen (zoals machine learning)
Nieuwe manieren van samenwerken met externe partijen	Samenwerking gericht op het aanpassen van een bestaande hbo-opleiding
Bottom-up / top-down	Top-down (gevoed vanuit bottom, nooit 'opgelegd') én bottom-up
Resultaten	Jarenlange sterke organische groei



Bij Resato zijn medewerkers 'eigenaar' van de verschillende onderdelen die het uiteindelijke product vormen. Zo voelt iedereen zich extra betrokken bij het productieproces.



Resato

Van directief naar mensgericht, dat is de ontwikkeling die technisch bedrijf Resato doormaakte. De nieuwe directie opende de luiken en boorde een nieuw marktsegment aan. Van medewerkers wordt verlangd dat ze een band aangaan met de klant en zich voortdurend ontwikkelen. Van dat laatste hangt zelfs af of je salarisverhoging krijgt. En het werkt.

Resato International BV is een leverancier van hogedruksystemen en waterstraal-snijapparatuur, waaronder een machine waarmee staal, steen en andere sterke materialen kunnen worden gesneden³¹. De oplossingen van het bedrijf worden toegepast in tal van industrieën, zoals de olie-, maritieme en chemische industrie. Sinds een management buy-out in 2009 is het bedrijf, dat exporteert naar zo'n tachtig landen, flink gegroeid. Met het oog op deze groei werd in 2016 de toenmalige locatie in Roden na 25 jaar vervuild voor een grotere locatie in Assen. Sinds die tijd is het personeelsbestand opgelopen van ongeveer 80 naar 120 medewerkers.

De twee oprichters die vóór de buy-out leiding gaven aan het bedrijf, deden dat op een wat directieve manier. Het huidige tweekoppige directieteam, dat van buitenaf instapte, bestaat uit de oud-klasgenoten Rob Castien (CEO) en Ton Driessen (CFO én COO). Zij hebben ervoor gekozen om meer verantwoordelijkheden naar de werkvloer te delegeren. Het duo geeft medewerkers graag de ruimte om binnen bepaalde kaders en in lijn met de koers van het bedrijf met nieuwe ideeën te komen. Ton: 'Bij resato zijn we actief bezig om het beste uit teams te halen door de sterke punten van elk teamlid te ge-

³¹ De kerncompetentie van het bedrijf is het creëren, beheersen en manipuleren van hogedruk in vloeistoffen en gassen.

bruiken in een coöperatieve en stimulerende omgeving. Dat brengt een hoog niveau aan resultaten en motivatie met zich mee.’³²

Customer intimacy

De directie introduceerde een meer marktgerichte structuur. De spreekwoordelijke luiken werden geopend. De redenering was dat iedereen – en dus niet alleen de directie en de verkoopafdeling – een taak heeft in klantgericht werken en in het vertegenwoordigen van het bedrijf naar buiten. Het bedrijf probeert op die manier om *business-to-business* meer persoonlijk te maken. Deze focus op *customer intimacy* is een manier om klanten te binden en zich te onderscheiden van de concurrentie. Dit gebeurt onder meer door het proactief aanbieden van preventief onderhoud aan geleverde waterstraalsnijmachines, hoewel Resato meer geld zou verdienen aan het repareren van (slecht onderhouden) kapotte machines. Ook denken medewerkers mee met klanten, met aandacht voor mogelijke onderliggende vragen (wat wil een klant écht?), wat soms betekent dat een klant wordt doorverwezen naar een ander bedrijf. ‘Soms is een lasersnijmachine (iets wat Resato niet zelf aanbiedt, red.) beter. De klant waardeert die eerlijkheid en komt om die reden eerder terug bij Resato,’ aldus Arianne van Dijken-Stenvert, *human development manager*.

In het kader van het streven naar een meer persoonlijke relatie met de klant overweegt het bedrijf onder meer om op iedere geleverde machine een plaatje te schroeven met daarop de tekst: ‘Deze machine is geassembleerd door...’, gevolgd door de naam van de hiervoor verantwoordelijke medewerker. Ook leeft het idee om bij de levering van reserveonderdelen een foto van het serviceteam te voegen met de vermelding: ‘Met trots voor u samengesteld door...’ Andersom zien ze op de assemblagevloer graag een foto van degene die de order geplaatst heeft, in plaats van een ordernummer en een bedrijfsnaam, zodat het assembleren een persoonlijker tintje krijgt.

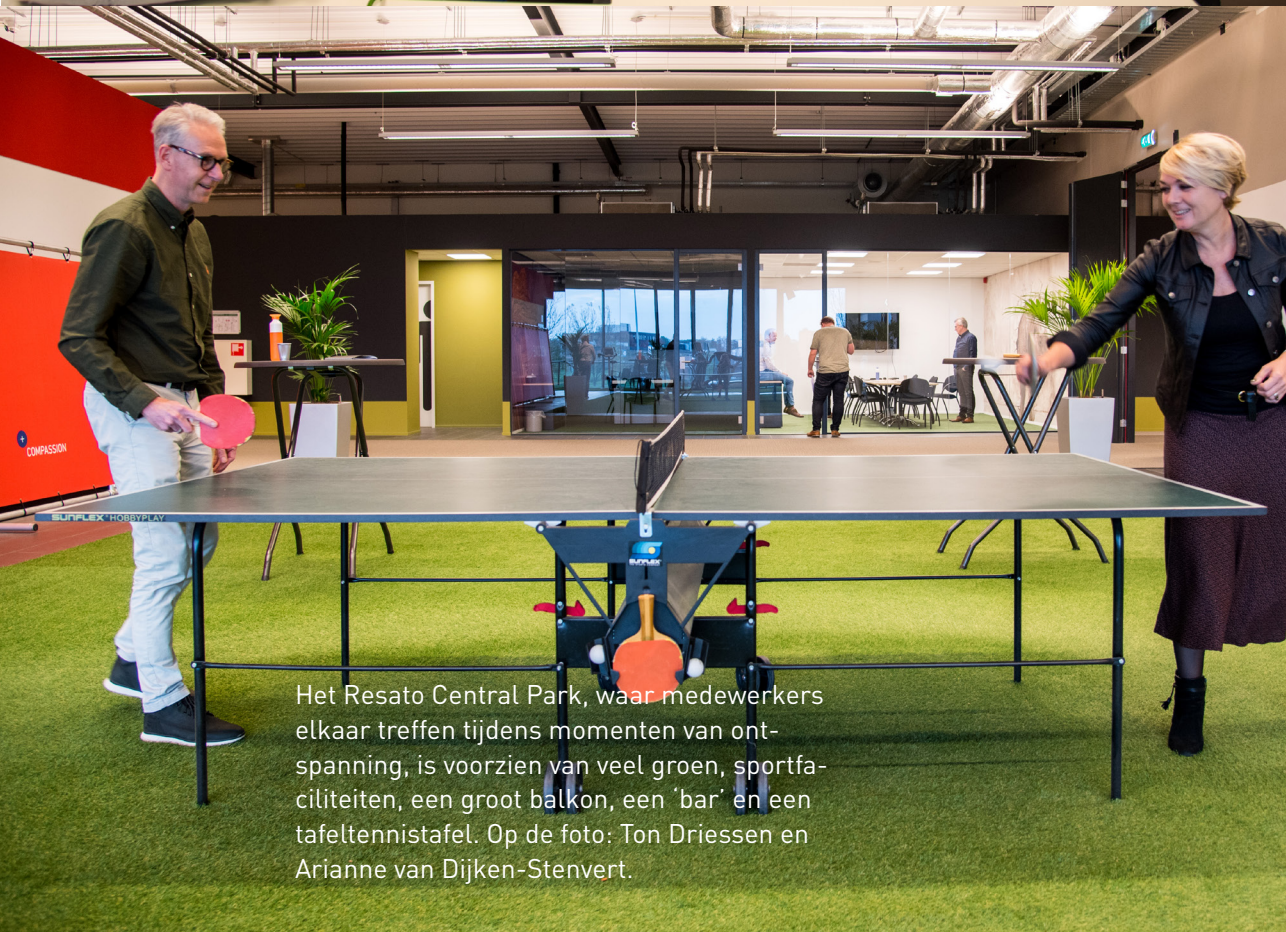
OPEN INNOVATIE

Resato maakt deel uit van Innovatiecluster Drachten. Dat is een innovatie-ecosysteem bestaande uit ruim twintig samenwerkende organisaties (inclusief bedrijven als Philips en Stork) in Noord-Nederland. Zij lopen voorop met technologische innovaties. Deze partijen, met name hun R&D-afdelingen, werken met elkaar samen aan oplossingen voor uitdagingen op het gebied van 3D metaal printen, visuele intelligentie, *remote sensing* en *big data*, aandrijvingen en robotica.

32 Bron: website Resato.



Door de gedeeltelijk glazen wand tussen kantoor en productievloer voelt het alsof iedereen in directe verbinding met elkaar staat.

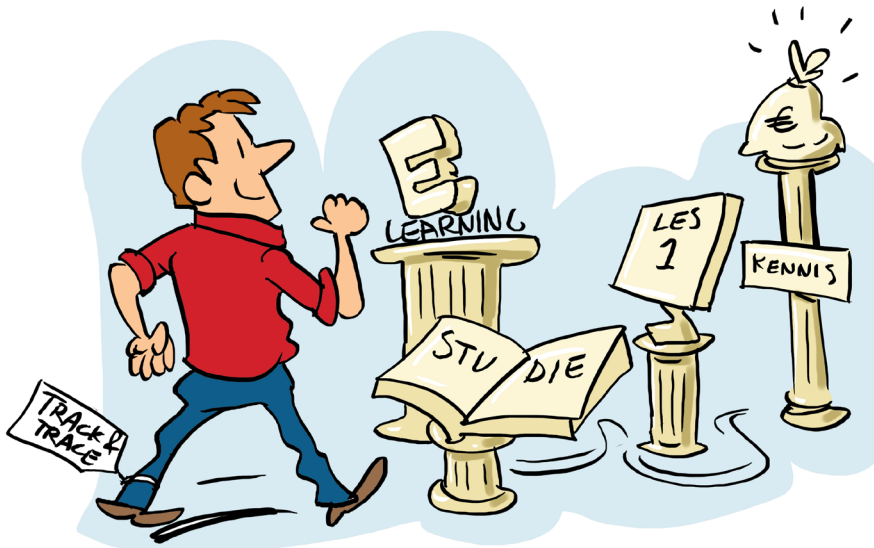


Het Resato Central Park, waar medewerkers elkaar treffen tijdens momenten van ontspanning, is voorzien van veel groen, sportfaciliteiten, een groot balkon, een 'bar' en een tafeltennistafel. Op de foto: Ton Driessen en Arianne van Dijken-Stenvert.

Familiewaarden in een niet-familiebedrijf

Enkele jaren geleden stapte Resato in de markt van waterstof voor mobiliteit. Inmiddels zet het bedrijf daar intensief op in. Onlangs nog werd een nieuw waterstoftankstation gebouwd in Den Haag. De nieuwe waterstofactiviteiten stellen, vanwege onder meer hun complexiteit, andere eisen aan de manier van werken en het type medewerkers. Daarom wordt hier een aparte projectorganisatie voor opgericht naast de bestaande organisatie. Tot die tijd hielden vooral het Hoofd Technologie en een aantal sales- en marketingmedewerkers zich bezig met de uitbreiding van de waterstoftak. Onder meer de backoffice-activiteiten blijven wel geïntegreerd. Door de groei van de waterstofactiviteiten zijn nieuwe medewerkers nodig, waaronder ook IT- en projectmanagers. Vanwege de krappe arbeidsmarkt is het aantrekken van nieuw personeel de afgelopen tijd een uitdaging gebleken. Het aantal gedetacheerden is toegenomen tot tien procent van het personeel. Inmiddels is een fulltime recruiter aangenomen die er volgens Arianne in slaagt om de 'Resato-familie' – zo wordt er intern over gesproken – verder uit te breiden. Formeel is Resato geen familiebedrijf. Toch wordt bij het aannemen en opnemen van nieuwe medewerkers, ook als ze gedetacheerd zijn, bewust veel aandacht besteed aan het uitdragen van de koers en de familie-identiteit van het bedrijf. Op die manier wordt deze identiteit en de eenheid binnen het bedrijf ook in tijden van groei in stand gehouden.

Bij een familie horen familiewaarden. In het geval van Resato zijn die waarden: openheid, om elkaar geven, blijven leren, eerlijkheid en gezondheid. In het verlengde daarvan wordt het belangrijk gevonden dat er op een persoonlijke en informele manier met elkaar wordt omgegaan³³ en dat medewerkers zich op hun werk veilig voelen en plezier hebben. Bij de ruimtelijke indeling en inrichting van het Assense



bedrijfspan is met deze zaken rekening gehouden. Zo zijn er ter bevordering van een open cultuur veel open werkruimtes, is er relatief veel glas, en staan kantoor en productie in directe verbinding met elkaar. Dit stimuleert de interactie en samenwerking binnen het bedrijf. Ook het algemene gevoel van veiligheid onder de medewerkers, waar onderzoek naar is gedaan, draagt hieraan bij. Het wordt gewaardeerd als medewerkers om de zoveel tijd ook eens naast een andere persoon gaan zitten bij de lunch in de gezamenlijke kantine. Er vinden af en toe feesten plaats, en er is een fitnessruimte en een kunstgrasveld. Daarnaast zijn er mogelijkheden om een werkdag of -week in te korten als iemand daar vanwege een privésituatie baat bij heeft. Alle medewerkers worden geacht bekend te zijn met de familiewaarden en hier ook naar te handelen. Het gecreëerde familiegevoel, dat door de directie wordt gekoesterd, draagt bij aan het vasthouden van medewerkers. Het ziekteverzuim is met minder dan vier procent laag voor de sector.

DISC-KLEUREN IN HET INTERIEUR

Resato heeft vrijwel alle medewerkers een DISC-persoonlijkheidstest laten doen. DISC is een afkorting voor Dominant, Interactief, Stabiel, Consciëntieus, waarmee vier verschillende primaire gedragsstijlen worden aangeduid. Elke gedragsstijl wordt aangegeven met een aparte kleur, respectievelijk rood, geel, groen en blauw. Het bedrijfsinterieur is afgestemd op de testuitkomsten. Zo overheerst bij de salesafdeling de kleur rood (die een dominante gedragsstijl reflecteert) en is Tons kamer blauw (consciëntieuze stijl). Het bevordert effectief communiceren.

Ontwikkelingsafhankelijke salarisgroei

In overeenstemming met de familiewaarde 'blijven leren' worden medewerkers van Resato gestimuleerd om zich steeds te blijven ontwikkelen. Dit kan variëren van het volgen van trainingen via het opgezette *e-learning*-platform tot externe opleidingen. Medewerkers kunnen op het *e-learning*-platform aangeven welke trainingen en opleidingen ze al hebben gevolgd. Om het ontwikkelingsproces van medewerkers beter te kunnen sturen, is het bedrijf begonnen met het opzetten van een soort *track & trace*-systeem waarbij in plaats van de (bezorg)status van pakketjes de status van competenties van medewerkers

33 De gestimuleerde informele omgang vindt plaats in een werkomgeving die gekenmerkt wordt door een toenemend aantal procedures (ter borging van bepaalde werkstandaarden). Deze toename is voor een groot deel te wijten aan de groei van het bedrijf in het algemeen en aan het toetreden tot de waterstofmarkt.

inzichtelijk wordt gemaakt. Ton hierover: ‘Als technisch bedrijf willen we graag van alles meten.’ In dit geval gaat het om het meten van iemands score op functierelevante competenties. Een relatief lage score op een bepaalde competentie is dan een duidelijk signaal voor de desbetreffende medewerker om zich op dat vlak verder te ontwikkelen. Er zijn plannen om dit meetsysteem te koppelen aan het *e-learning*-platform. Op basis van de competentiescores kunnen dan op elk moment specifieke trainingen en cursussen uit het platform aan een medewerker worden voorgedragen. Arianne: ‘De medewerker blijft zelf verantwoordelijk voor zijn of haar ontwikkeling, HR is daarbij ondersteunend en faciliterend.’

Als spreekwoordelijke stok achter de deur om medewerkers daadwerkelijk trainingen, cursussen en opleidingen te laten volgen, is in 2018 besloten om dit te koppelen aan het salaris. Als iemand een jaar lang geen training, cursus of opleiding heeft gevolgd, krijgt die persoon geen salarisverhoging. Dat geldt voor iedereen, dus ook voor het management. De leerprestatie kan van alles betreffen. Arianne: ‘Het gaat erom dat je laat zien dat je je ontwikkelt. Het kan bijvoorbeeld ook om een burn-out-cursus gaan.’ Sinds de invoering van dit beleid is het maar incidenteel voorgekomen dat een medewerker de salarisverhoging misliep.

- Ook bij een niet-familiebedrijf kunnen familiewaarden een verbindende werking hebben
- Klantgericht zijn betekent soms ook naar een ander bedrijf doorverwijzen
- Waarden als ‘openheid’ kun je ook in de opzet van je pand benadrukken
- Het koppelen van professionele ontwikkeling aan salarisverhogingen kan een goede stok achter de deur zijn voor een ‘leven lang leren’

Bedrijf	Resato
Sector	Maakindustrie
Medewerkers	120
Oprichting (inclusief voorgangers)	1991
Nieuwe manieren van organiseren	Opzet van een aparte, andersoortige organisatie-entiteit naast de bestaande organisatie
Nieuwe manieren van managen en leidinggeven	Salarisverhoging gekoppeld aan gevolgde trainingen en opleidingen; het tracken van competenties
Nieuwe manieren van werken	Werken in lijn met gedeelde familiewaarden (Resato is geen familiebedrijf in de formele zin)
Nieuwe manieren van samenwerken met externe partijen	Open innovatie; meer persoonlijke klantrelaties, óók productiepersoneel
Bottom-up / top-down	Met name top-down aangestuurd
Resultaten	Organisatiegroei en laag ziekteverzuim

Lijst van geïnterviewden

Het onderzoeksteam is ondergenoemde geïnterviewden zeer erkentelijk voor hun inspirerende bijdragen:

Aldowa ^a	Frank Frumau Jan Boom Joeri Ars Lex Buter	Senior project engineer Directeur, grootaandeelhouder Commercieel manager Productiemanager
Cordaan Thuiszorg ^b	André Brand Jonas Litjens	Directievoorzitter Manager Wijkverpleging
Croonwolter&dros ^a	Arnold Ros Benjamin Mooijaart Harold Vreeburg	HR-manager Projectmanager Directeur HR
ZOR-f-fabriek ^a (Centrient Pharmaceuticals)	Bastiaan van Wieringen Dan Verloop	Productiemanager Operations expert (destijds)
Incentro ^b	Mathijs Kreugel Tom Sanders	Bestuurslid Scrummaster en agile coach
Rebel ^b	Bart Budding Nicole van Gils Wout Korving	Financieel en strategisch adviseur Strategisch adviseur mobiliteit Adviseur en medeoprichter
Resato ^c	Arianne van Dijken- Stenvert Ton Driessen	Human development manager Directeur
Rijkswaterstaat ^a	Bram Sturm Gilbert Westdorp Jan Hoetmer Marleen Teunissen	Hoofdoperator Nautische Centrale Senior adviseur Netwerk-monitoring Creatief directeur Ideeën Coöperatie Zakelijk directeur Ideeën Coöperatie
YoungCapital ^b	Ineke Kooistra Willem Hop	CEO Area Director Zuid-Nederland

Interviews door Niels van der Weerd (a), Rick Hollen (b) en collega Kevin Heij (c)

