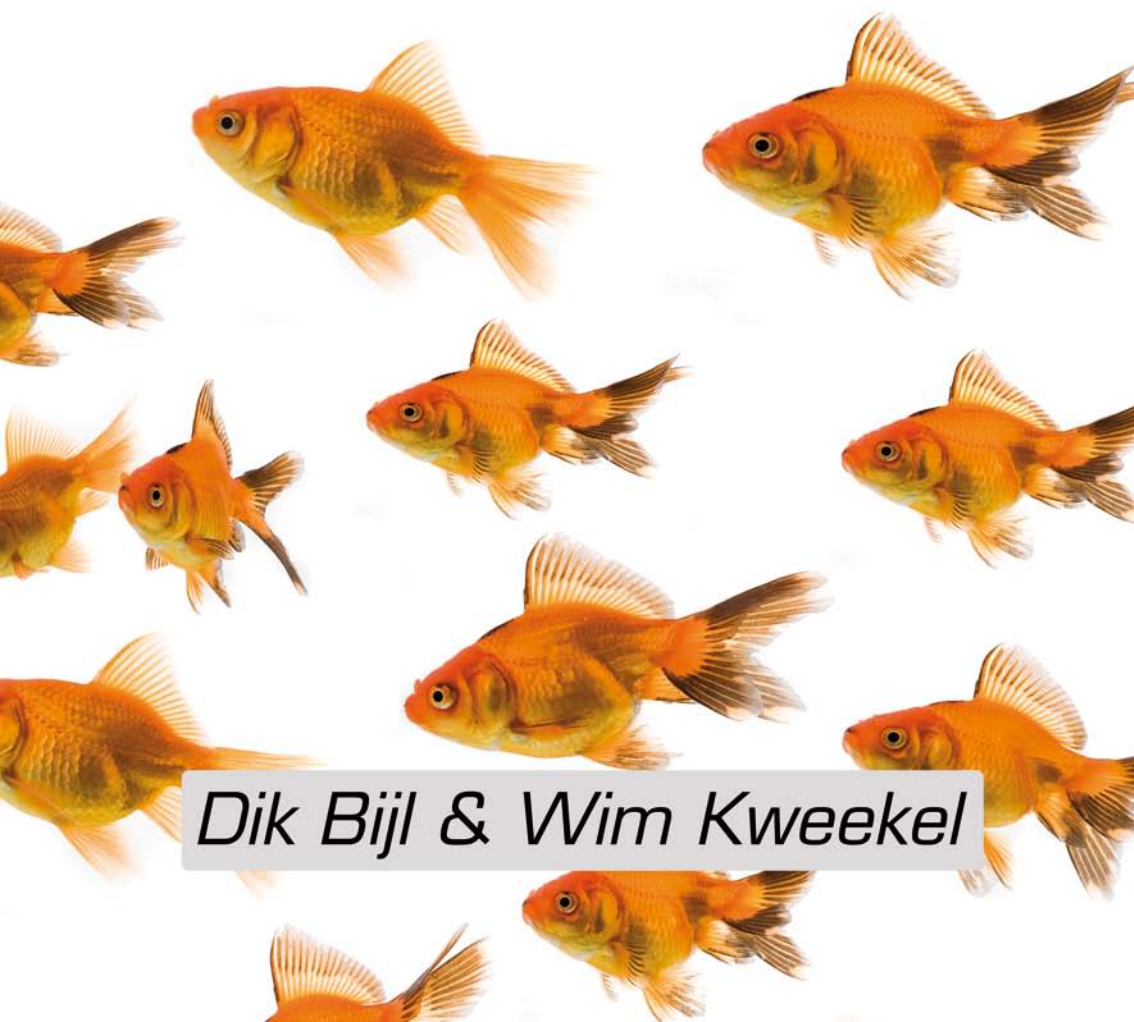


Inleiding en hoofdstukken: 1,2,5,6 en 7

VOORPUBLICATIE

Resultaatgericht Organiseren

*kapstok voor
Het Nieuwe Werken*



Dik Bijl & Wim Kweekel

Mededeling

Deze publicatie betreft een voorpublicatie van een onderdeel van het uiteindelijke boek. Het is een 'Try Out' met als doel de uiteindelijke publicatie te verbeteren. U wordt van harte uitgenodigd te reageren op deze voorpublicatie. Dat kan op verschillende manieren:

- geef een reactie op de site www.rgoboek.nl;
- twitter uw op- of aanmerking met vermelding #rgoboek;
- stuur een mail naar dik.bijl@nieuw-werken.nl.

Deze voorpublicatie is niet geredigeerd en 'quick & dirty' opgemaakt. Wij bieden onze verontschuldigen aan voor fouten en slordigheden.

© 2012 PAR CC
Naarderweg 4
3891 DK Zeewolde

Illustraties: Mark Knopper
Coverfoto: Thinkstock.com
Ontwerp en vormgeving: ROUTE 5 DESIGN

Copyright statement

Alles uit deze uitgave is vrij te gebruiken, mits voorzien van de juiste bronvermelding: Dik Bijl en Wim Kweekel, Resultaatgericht Organiseren, kapstok voor Het Nieuwe Werken, Zeewolde: PAR CC, 2012. Kennis is er om te delen, niet om te bezitten.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaarden de schrijvers noch de uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

Voorpublicatie: inleiding, H1, H2, H5, H6, H7

Inhoudsopgave

	Inleiding	5
1	Het Nieuwe Werken: een analyse	11
2	Resultaatgericht Organiseren: kapstok voor Het Nieuwe Werken	39
3	Resultaatgericht Organiseren: tot in detail	
4	‘Ja, maar ...’	
5	De wortels van RGO (1): goal-setting	56
6	De wortels van RGO (2): organisatiekunde	71
7	De RGO aanpak	91
8	Praktijkvoorbeelden (1)	
9	Praktijkvoorbeelden (2)	

Inleiding

Het Nieuwe Werken (HNW) is een erg populair begrip. Uit onderzoek van Kluwer uit 2011 blijkt dat 96% van de lezers van Kluwer vakbladen – managers en professionals – er bekend mee is; uit onderzoek van Berenschot blijkt dat ruim 40% van de organisaties er op de een of andere manier mee bezig is. Maar wie de lading van deze fraaie HNW vlag wat nader inspecteert, komt tot de conclusie dat de praktijk een allegaartje en vaak ook een janboel is. HNW is een containerbegrip waar heel veel thema's in gedumpt zijn. De meest voorkomende zijn wel:

- tijd- en plaats onafhankelijk werken (vaak: thuiswerken);
- een activiteit gerelateerd kantoor (vaak: kleiner kantoor met flexplekken);
- betere balans in werk en privé (vaak: flexibel invullen werktijd en locatie);
- sturen op resultaat in plaats van op aanwezigheid (vaak: doe je best);
- aantrekkelijk werkgever voor de volgende generatie (vaak: tech gadgets);
- 'slim reizen, slim werken' (vaak: CO₂ reductie door minder en anders reizen).

Er is veel geschreven over de samenhangende theorie van HNW en ook over de praktijk van HNW bij een aantal koploper organisaties. Zie daarvoor onder meer de drie boeken van Dik (Bijl 2007, 2009, 2011) of het boek *Het nieuwe werken ontrafeld* (Baane et al, 2010). De essentie is dat organisaties beter gaan presteren en leuker worden om voor te werken door de medewerker centraal te stellen. Die medewerker krijgt daarbij meer vrijheid in het bepalen hoe, waar, wanneer en met wie hij werkt. Om dat voor elkaar te krijgen, probeer je zijn werkomgeving optimaal in te richten. Dat betekent in de praktijk: een effectiever kantoor, betere ICT middelen, minder regels en procedures, sturen op resultaat in plaats van op aanwezigheid en het creëren van een cultuur van vertrouwen, ondernemerschap, elkaar durven aanspreken en samenwerken.

Veel organisaties die met HNW aan de slag zijn belijden met de mond dat ze de medewerker centraal stellen en aandacht besteden aan alle aspecten van de werkomgeving. Maar de praktijk is meestal dat het kantoor, de ICT en het thuiswerken overbelicht worden en de organisatie- en cultuuraspecten zwaar onderbelicht. Vooral het vervangen van het sturen op aanwezigheid door het sturen op resultaat leidt in de praktijk vaak tot hoofdbreken: men heeft vaak geen flauw idee hoe dat moet. De organisatie blijkt in de meeste gevallen er totaal niet op te zijn ingericht. En dan kan ook de gewenste cultuur niet goed uit de verf komen en verwordt HNW tot flexwerken. Een gemiste kans.

De weg naar Resultaatgericht Organiseren

Dik zocht daarom naar meer kennis over resultaatgericht werken en kwam in die zoektocht bij Wim Kweekel uit. Wim verdiept zich al 20 jaar in het resultaatgericht werken en heeft daarover ook een aantal boeken geschreven (Kweekel 2009, 2011). Hij had de opgang en neergang van het resultaatgericht werken meegemaakt. Door HNW merkte hij dat er weer nieuwe belangstelling voor dat onderwerp kwam. Zo vonden Dik en Wim elkaar halverwege 2010. Na anderhalf jaar ideeën en ervaringen uitwisselen en gezamenlijk optrekken bij een aantal HNW opdrachten, kreeg het al vroeg gebo-

ren idee om gezamenlijk een boek te schrijven over de relatie tussen HNW en resultaatgericht werken, steeds meer vorm en inhoud. En dat boek wordt nu geschreven.

We ontdekten meer en meer dat het resultaatgericht werken het primaire organisatieprincipe zou moeten zijn van organisaties die met HNW succesvol aan de slag willen; van organisaties die niet langer het systeem maar de mens centraal willen stellen. Wij zijn dat Resultaatgericht Organiseren (RGO) gaan noemen.

Resultaatgericht Organiseren betekent ten minste twee dingen. Ten eerste, het organiseren van werkzaamheden vanuit een gedeelde visie, missie en ambitie van de organisatie op de omgeving: de klant en/of de samenleving en wellicht ook de medewerker. Allereerst moet de vraag beantwoord worden: wat is het doel van onze organisatie, wat willen wij bereiken of meer filosofisch: waartoe zijn wij op aarde? Ten tweede, het inrichten, uitvoeren en besturen van werkzaamheden zodanig dat deze leiden tot duurzaam succesvolle resultaten; anders gezegd tot organisaties die effectiever zijn, efficiënter zijn en waar medewerkers met plezier werken. Dat laatste is ook de doeldefinitie van HNW (Bijl, 2009). Daarmee zien wij Resultaatgericht Organiseren als een kapstok om succesvol en gebalanceerd met HNW aan de slag te gaan. Resultaatgericht Organiseren kan wat ons betreft HNW naar het volgende niveau van zijn ontwikkeling brengen, weg van het populaire containerbegrip en op weg naar vakvolwassenheid.

Doel en inhoud van dit boek

Wij hopen met dit boek te bereiken dat Resultaatgericht Organiseren meer aandacht krijgt in de praktijk van HNW (1), dat wij organisaties op weg kunnen helpen aan de slag te gaan Resultaatgericht Organiseren (2) en uiteraard dat de praktijk van Resultaatgericht Organiseren organisaties helpt succesvoller te zijn (3).

Wij hebben daarvoor de volgende indeling gekozen. Hoofdstuk 1 geeft een analyse van het maatschappelijke fenomeen dat HNW is ge-

worden. Het geeft een overzicht van de ontwikkeling van HNW, wat het eigenlijk is of kan zijn, waar het in de praktijk op is uitgekomen en wat daar goed en minder goed aan is. We sluiten af met een ‘reddingsplan’ voor HNW. Hoofdstuk 2 introduceert het Resultaatgericht Organiseren (RGO) en geeft een kort overzicht van wat het allemaal behelst, waarom het zinvol is en hoe je het aanpakt. Hoofdstuk 3 vertelt tot in detail wat Resultaatgericht Organiseren is. Hoofdstuk 4 is een soort intermezzo, waarin we de meest voorkomende mitsen en maren tegen RGO noemen en wat onze reacties daarop zijn. Hoofdstuk 5 en 6 duiken in de wetenschap van de ‘goal-setting’ en de geschiedenis van de organisatiekunde; om aan te tonen dat RGO niet zomaar een verzinsel van ons is en ook niet zomaar uit de lucht komt vallen. Hoofdstuk 7 beschrijft de aanpak hoe je de huidige organisatie omvormt richting RGO; in pakweg 3 tot 5 jaar kun je als organisatie helemaal ‘om’ zijn. De beide laatste hoofdstukken laten de (beginnende) praktijk zien van RGO bij een aantal organisaties.

Voorpublicaties

Wij hebben besloten om bij het schrijven van dit boek (delen van) hoofdstukken te publiceren op het moment dat ze geschreven worden. We doen dat via de site <http://rgoboek.nl>. Dat doen we om twee redenen. Ten eerste, willen we de geïnteresseerden zo snel mogelijk in aanraking laten komen met het nut en de noodzaak van Resultaatgericht Organiseren als aanvulling op of kapstok voor HNW. Ook geven wij door middel van blogs op die site meer informatie over Resultaatgericht Organiseren dan we in het boek kwijt kunnen. Ten tweede, hopen wij op reacties en commentaar op zowel de voorpubliceerde hoofdstukken als op onze blogs. Daarmee kunnen wij de kwaliteit van het boek verbeteren.

U kunt op drie wijzen reacties en commentaar geven:

1. door op de site reacties te geven bij het bericht zelf (<http://rgoboek.nl>);
2. door erover te twitteren met vermelding #rgoboek;
3. door een mail te sturen naar dik.bijl@nieuw-werken.nl.

Dit is de tweede prepublicatie die bestaat uit de eerste twee hoofdstukken. De eerste prepublicatie vond in maart plaats. Op basis van de reacties van lezers hebben we besloten een wat andere insteek te kiezen en hebben hoofdstuk 1 daarom volledig herschreven. Ook de inhoudsopgave is gewijzigd: meer hoofdstukken en andere volgorde. Tja, dit is een boek in ontwikkeling. We verwachten overigens dat de volgende prepublicatie snel zal volgen.

Zoals elders al staat is de redactie en de opmaak van deze voorpublicaties minimaal. Dit om kosten te besparen en het publicatieproces te versnellen. Er zullen dus fouten en oneffenheden voorkomen, zowel inhoudelijk als tekstueel als qua opmaak. Uiteraard mag u die bij ons melden, het liefst door te mailen naar dik.bijl@nieuwwerken.nl. Maar voor de finale versie gaan we de complete tekst tot in detail redigeren en zorgen we voor een professionele opmaak.

Tot slot: we nemen met deze wijze van publiceren een risico, namelijk dat derden ons ‘intellectueel kapitaal’ kopiëren en het zelf onder eigen naam publiceren. Daarmee kunnen ze zelfs sneller dan wij met de finale versie van ons boek komen. Wij zijn er beiden van overtuigd dat kennis er is om te delen en niet om te bezitten. Aan de andere kant verdienen wij allebei ons brood met ons intellectueel kapitaal. In trainingen, advies, coaching en begeleiding van HNW en RGO trajecten; maar ook met de verkoop van onze boeken. Wij willen u daarom vragen ons intellectueel kapitaal te respecteren en ons te melden als u merkt dat daar misbruik van wordt gemaakt. Wat ons betreft mag iedereen stukken uit dit werk hergebruiken mits voorzien van de juiste bronvermelding. Omdat we nu in de fase van voorpublicatie zijn en er als gezegd fouten in het werk zullen zitten, willen we u vragen te wachten met dat recht tot hergebruik totdat de finale en integrale versie van het boek is verschenen.

Wij wensen u veel leesplezier en inspiratie bij het consumeren van deze voorpublicaties.

Dik Bijl en Wim Kweekel, juni 2012

Literatuur

- Baane, Ruud et al., *Het nieuwe werken ontrafeld*, Van Gorcum, 2010
- Bijl, Dik, *Het nieuwe werken*, Academic Service, 2007
- Bijl, Dik, *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*, PAR CC, 2009
- Bijl, Dirk, *Journey towards the New Way of Working*, PAR CC, 2011
- Drucker, Peter, *The Practice of Management*, Harper, 1954
- Kweekel, Wim, *Resultaatgericht werken, managen en organiseren*, SWP, 2009
- Kweekel, Wim, *Boem! Voort!*, Het Nieuwe Vizier, 2011
- Locke, Edwin, *Toward a theory of task motivation and incentives*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, 3, 157-189

Het Nieuwe Werken: een analyse

Het Nieuwe Werken (HNW) heeft zich in krap vijf jaar tijd ontwikkeld van een aantrekkelijk ‘speeltje’ voor een paar kapitaalkrachtige bedrijven tot een maatschappelijk fenomeen. In dit hoofdstuk geven we een kort overzicht van die stormachtige ontwikkeling van HNW. We kijken naar wat men zoal verstaat onder HNW en geven daarbij ook onze eigen omschrijving. Niet omdat die noodzakelijkerwijs de enig juiste is, maar wel om eenzelfde beeld en basis te hebben voor de rest van het boek. Daarna analyseren we de huidige praktijk van HNW met zijn fraaie en minder fraaie verschijningsvormen. We zeggen het nu maar alvast: we maken ons zorgen om de goede naam en faam van HNW. Er moet iets gebeuren om te voorkomen dat HNW de zoveelste mislukte managementhype wordt en binnenkort op de schroothoop belandt. Ten slotte geven we aan wat er volgens ons nodig is HNW te ‘redden’ en het een stap verder richting volwassenheid te brengen.

Voor een uitgebreide beschrijving van wat Het Nieuwe Werken is, wat de voordelen zijn en hoe het in de praktijk gebracht is, verwijzen wij naar twee eerdere boeken, namelijk ‘Aan de slag met Het Nieuwe Werken’ uit 2009 en het recentere ‘Journey towards the New Way of Working’ uit 2011¹.

1 Zie respectievelijk www.aandeslagmethnw.nl (Bijl, 2009) en www.journeynow.com (Bijl, 2011).

De ontwikkeling van HNW

HNW heeft zich in een aantal fasen ontwikkeld. We beginnen met een historische ontwikkeling. Daarna leggen we die ontwikkeling langs de bekende adoptiecurve van innovatie.

INTERPOLIS: 1996

De bakermat van HNW ligt in Tilburg bij Interpolis. We schrijven het jaar 1996. HNW heette toen overigens ‘De nieuwe manier van werken’. De term ‘Het Nieuwe Werken’ stamt uit 2005 en is afkomstig van Microsoft, maar daarover verderop. Interpolis is in 1995 een typische ‘grijze muis’ verzekeraar en heeft net een zware reorganisatie achter de rug waarbij een op de drie medewerkers het veld heeft moeten ruimen. Het is te begrijpen dat de organisatie op dat moment niet bruist van energie. De driekoppige directie – onder hen HNW-‘mecenas’ Piet van Schijndel – besluit dat de heersende depressie en het minderwaardigheidsgevoel verdreven moeten worden door een ambitieus plan dat Interpolis een positieve injectie geeft en nadrukkelijk op de kaart zet in verzekeringsland. De ambitie is om van Interpolis een top drie verzekeraar te maken – men stond toen op plaats 11 – die zich in de markt onderscheidt door vertrouwen en klantgerichtheid. Om dat voor elkaar te boksen is er een andere manier van werken nodig waarbij vrijheid, vertrouwen, verantwoordelijkheid en verbinding voorop staan. De directie wil af van het heersende ‘command & control’ model waarbij de directie met hulp van de stafdiensten alles bepaalt en de rest van de organisatie gewoon uitvoert wat er van bovenaf verordonneerd wordt. Ze geloven dat hun medewerkers tot veel meer in staat zijn dan ze nu laten zien.

De ambitie is duidelijk, maar wat ontbreekt is een goed idee om er vorm aan te geven. Bij toeval lopen ze de jonge kantoorarchitect Erik Veldhoen tegen het lijf die verfrissende ideeën heeft om het werken in een kantooromgeving ingrijpend te verbeteren. Veldhoen komt met een opzet die het kantoor verandert in een dynamische werkomgeving met veel openheid en de mobiliteit van medewerkers binnen het kantoor zou vergroten door toen nog vrij ongebruikelijke ICT-toepassingen zoals mobiele telefonie en digitalisering van de informatie.

Daarnaast stelt hij een trainingsprogramma voor om managers en medewerkers op een andere manier met elkaar te laten samenwerken die uiting geeft aan de wensen van de directie. Veldhoen ziet de werkomgeving als een integraal geheel bestaande uit diverse dimensies die elkaar beïnvloeden. Hij noemt die dimensies respectievelijk fysiek (lees:kantoor), virtueel (lees: ICT) en mentaal (lees: Mens en Organisatie). De andere inrichting van het kantoor is spectaculair in zowel opzet als benodigde ruimte. Veldhoen introduceert het ‘activiteitgerelateerd werken’ waarbij iedereen – inclusief de directie – zijn vaste werkplek en eigen kamer verliest. Het is de bedoeling dat iedereen een werkplek pakt die op dat moment het beste past bij waar hij mee bezig is. Er worden naast gewone werkplekken ook speciale concentratiewerkplekken ingericht en een variëteit aan overlegplekken: van informeel huiselijk tot en met formele vergaderruimtes. De kantine wordt omgevormd tot een waar bedrijfsrestaurant met kwalitatief beter en aantrekkelijker voedsel. Het restaurant heeft geen caissières en de medewerkers moeten zelf afrekenen met hun digitale pasje. Dat wordt niet gedaan om kosten te besparen, maar om aan de medewerkers te laten zien: wij vertrouwen jullie. Er wordt ook de mogelijkheid gecreëerd om een of enkele dagen vanuit huis te werken. Als je jezelf daarvoor aanmeldt, dan komt er een truck voorrijden die een ergonomische verantwoorde werkplek bezorgt en een ISDN-aansluiting waarmee je zowel kunt telefoneren als op het Interpolis IT-netwerk terecht kunt. Veldhoen rekent de directie voor dat er bij deze opzet veel minder ruimte nodig is dan bij een klassiek cellenkantoor waarbij iedereen – ook de parttimer – een vaste werkplek heeft. Het nieuwe kantoorconcept bespaart Interpolis vele miljoenen. Een substantieel deel van die besparing wordt aangewend voor een veel betere kwaliteit van het kantoor en voor de toen nog erg dure en ook onbewezen mobiele en digitaliseringstechnologie.

Op 16 september 1996 opent Interpolis het nieuwe hoofdkantoor. De medewerkers zijn verrukt en de pers besteedt veel aandacht aan dit nieuwe fenomeen. De bekendheid en reputatie van Interpolis schieten omhoog. Ook zakelijk gaat het een stuk beter. Binnen enkele jaren wordt de omzet verdubbeld, klimt Interpolis op van een

elfde positie naar een nummer vier-positie en zijn de medewerkers blij en trots. Het allerbelangrijkste is wel dat de klanten een hoge waardering krijgen voor het merk Interpolis.

Die waardering is er vandaag de dag nog steeds. Je kunt Interpolis nu bepaald geen HNW-koploper meer noemen – het is hier en daar wat vergane glorie – maar de verzekeraar heeft wel de trend gezet. Vrijwel alle organisaties die een decennium later met HNW aan de slag gaan, hebben de gang naar Tilburg gemaakt.

MICROSOFT, RABOBANK, SNS REAAL: 2005-2008

Ongeveer tien jaar later zijn er een paar bijna gelijktijdige gebeurtenissen die HNW – en nu ook onder die noemer – op de kaart gezet hebben. Drie bedrijven beginnen dan min of meer tegelijkertijd en onafhankelijk van elkaar met een traject om werken enerzijds effectiever en efficiënter te maken en anderzijds plezieriger en waardevoller voor de medewerkers. Men verwacht in de naaste toekomst een krapte op de arbeidsmarkt in de dan groeiende economie: een aankomende ‘war for talent’. Door het bieden van een aantrekkelijker werkomgeving hoopt men de bestaande medewerkers te behouden en de nieuwe generatie aan zich te kunnen binden. Maar ook zijn er gedachten dat het werk een stuk effectiever en efficiënter kan door het werk anders te organiseren, vorm te geven en in te richten.

In mei 2005 verschijnt er een whitepaper van Bill Gates met de titel ‘Digital Workstyle: The New World of Work’. De Nederlandse vertaling van dat document krijgt de titel: ‘Digitale werkstijl: het nieuwe werken’. In het marketingdocument beschrijft Gates dat allerlei maatschappelijke trends het zakelijke landschap veel complexer maken. Gelukkig is er Microsoft technologie – wij gaan nu een beetje kort door de bocht – die de werkende mens helpt door de bomen het bos te zien. Zo kan deze zijn competenties en talenten blijven inzetten en ontwikkelen. Het nieuwe werken is daarmee volgens Gates nieuwe technologie die mensen in staat stelt beter met de overdaad aan informatie om te gaan en beter met elkaar samen te werken. Microsoft Nederland besluit in datzelfde jaar te gaan verhuizen naar

een nieuw hoofdkantoor en wil de verhuizing aangrijpen om meer uit de eigen mensen te halen door op een andere manier te gaan werken. Tegelijk wil men daarbij ook de Microsoft technologie op een positieve wijze voor het voetlicht brengen. Al vrij snel stuit men op het gedachtegoed van Interpolis en Veldhoen. Microsoft Nederland wordt daardoor geïnspireerd en gaat vervolgens zelf en op een geheel eigen wijze het transformatietraject in, waarbij men naar buiten toe de term ‘het nieuwe werken’ begint te hanteren.

In datzelfde jaar 2005 besluit Rabobank een nieuw hoofdkantoor in Utrecht te laten bouwen, maar wel een hoofdkantoor met minder werkplekken dan medewerkers. Piet van Schijndel – overgekomen van Interpolis en lid van de Raad van Bestuur van Rabobank – is nog steeds een warm voorstander van de Interpolis-manier van werken. Hij werpt zich op als executive sponsor van het traject en vindt dat het veel breder moet worden dan alleen een verhuisproject. Bij Rabobank stropen ze niet zoals bij Microsoft meteen de handen uit de mouwen, maar gaan eerst heel uitgebreid met elkaar in dialoog over wat het uiteindelijke doel en de beste aanpak zouden zijn. Het transformatietraject krijgt de naam ‘Unplugged’: minder interne regels en procedures, meer op een natuurlijke manier naar de klant opereren. Men zet sterk in op het verbeteren van het onderling vertrouwen, het vergroten van de vrijheid om het werk zelf in te delen en het nemen van meer verantwoordelijkheid.

In het kielzog van Rabobank start ook het even verderop gelegen SNS Reaal met een HNW-traject. De nadruk ligt hier vooral op het verbeteren van de efficiëntie door medewerkers bewust vanuit huis te laten werken en ook bij voorkeur wat meer buiten de bestaande kantoorruimten. De besparing op huisvesting speelt daarbij een belangrijke rol, maar SNS Reaal realiseert zich terdege dat het alleen maar afpakken van vierkante meters en vaste werkplekken demotiverend en dus averechts zou werken. Er moet gewerkt worden aan de zelfstandigheid van medewerkers en dat vereist een andere manier van denken bij zowel managers als medewerkers. SNS Reaal denkt een tijdje na over hoe ze het transformatietraject zullen noemen.

Uiteindelijk vinden ze dat de term die Microsoft hanteert het beste klinkt en noemen ze hun programma ‘het nieuwe werken’.

2007 is het eerste jaar van media-aandacht voor HNW. Er verschijnen enkele artikelen over HNW in vakbladen, Dik publiceert het eerste boek over HNW met de alleszeggende titel ‘het nieuwe werken’ en de eerste kleine congressen over ‘het nieuwe werken’ zien het licht. Je komt daarin steeds dezelfde drie partijen tegen: Microsoft, Rabobank en SNS Reaal, vaak aangevuld met een wetenschapper van TNO en een of twee consultants van Veldhoen + Company dat uiteraard garen wil spinnen bij de opkomende belangstelling voor HNW.

Deze tweede fase van HNW eindigt in de tweede helft van 2008. Microsoft opent in mei 2008 de deuren van het nieuwe hoofdkantoor en haalt daar zeer uitgebreid de pers mee. Een half jaar later verschijnt een eerste publicatie van RSM/Erasmus Universiteit dat op uitnodiging van Microsoft een wetenschappelijk onderzoek is gestart naar Het Nieuwe Werken en daarbij de Microsoft medewerkers een aantal jaren steeds opnieuw bevraagt. De effecten van HNW bij Microsoft blijken na zes maanden zeer positief. Opnieuw wordt de pers gezocht en gevonden. Wekelijks komen honderden bezoekers langs bij Microsoft en laten zich inspireren door wat ze zien. Rabobank opent in november 2008 de deuren van hun proeftuin Beneluxstaete in Utrecht waar vierhonderd medewerkers van verschillende, geselecteerde afdelingen met 250 werkplekken echt ‘Unplugged’ gaan werken. Ook daar is veel aandacht vanuit de pers. Op 16 juni 2008 start Jan van Lankhorst de LinkedIn groep ‘Het nieuwe werken’ dat binnen een halfjaar ruim duizend leden kent. Ergens in datzelfde jaar – wij kunnen niet meer goed achterhalen wanneer – wordt ‘het nieuwe werken’ omgezet in ‘Het Nieuwe Werken’ en begint ook de afkorting HNW het daglicht te zien. Meer en meer vakbladen komen met grotere artikelen en zelfs specials over dit nieuwe fenomeen. De teneur is onverdeeld positief. HNW blijkt zeer geliefd bij de pers. De verwachtingen zijn hooggespannen.

DE BROEDFASE: 2009

In de zomer van 2007 begint in de Verenigde Staten de kredietcrisis. Een jaar lang is het voor Nederland vooral een ver van ons bed show. Maar in het laatste kwartaal van 2008 escaleert de crisis met het omvallen van de onaantastbaar geachte hypotheekverstrekkers Freddie Mac en Fannie Mae en de effectenbanken Lehmann Brothers en Merrill Lynch. Het onderlinge vertrouwen van banken in elkaar verdwijnt en de interbancaire markt bevriest. Direct worden ook de Nederlandse banken geraakt en de angst voor een algehele economische crisis slaat toe. De normale reactie op een dergelijk extern gevaar is angst, verstijving en controle; niet bepaald een gunstig klimaat voor nieuwerwets denken over werk. Rabobank en SNS Reaal maken even pas op de plaats met hun traject en willen liever niet meer in de openbaarheid treden. De media-aandacht neemt af en een aantal congressen over HNW wordt zelfs afgelast. Betekent dit een vroege dood voor het nog maar erg jonge HNW-concept?

Nee, want er wordt – zoals later blijkt – ‘onder water’ doorgegaan met reeds gestarte HNW-initiatieven. En dat zijn er door de media-aandacht van 2007 en 2008 inmiddels flink wat geworden. Daarbij gaat het niet om de allerkleinste bedrijven: Philips (wereldwijd), KPN, TNT, UVIT en ook bij de landelijke (semi-)overheidsinstellingen onderzoekt men de potentie van HNW zoals UWV, Politie en diverse ministeries. Ook Rabobank en SNS Reaal gaan – zij het op een lager pitje – ook door met hun traject. Je zou deze fase die ongeveer duurt van derde kwartaal 2008 tot en met eind 2009 de broedfase kunnen noemen.

DE DOORBRAAK: 2010-2011

Na een jaar tobben over een op handen zijnde economische crisis – die ook werkelijkheid wordt – blijkt men toch echt toe te zijn aan positieve zaken. Op de een of andere manier heeft HNW net die aantrekkingskracht waar vooruitdenkend werkend Nederland naar zoekt. Het blijkt telkens weer dat er bij organisaties die zelf aan de slag gaan met HNW veel ‘positieve energie’ vrijkomt. Eenzelfde energie die bezoekers ook voelen als zij Microsoft, Rabobank’s Beneluxstaete of

– nog steeds – Interpolis aandoen. HNW draait niet om keiharde sneringen, maar lijkt juist een kans te bieden ‘om meer met minder te doen’ door het werk anders te organiseren. De teneur wordt: geef medewerkers meer vrijheid en eigen verantwoordelijkheid, rust ze uit met ICT-middelen die hen in staat stellen ‘altijd en overal’ te kunnen werken, stimuleer het thuiswerken en – voilà – je krijgt als organisatie betere resultaten. Wie wil dat nu niet?

Kort achter elkaar worden maar liefst vier boeken over HNW² gepubliceerd waarin nu ook veel aandacht aan de praktijk wordt besteed. Dat kan ook omdat steeds meer organisaties aan het experimenteren zijn geslagen en daarover best iets kwijt willen. Een paar van die boeken worden regelrechte bestsellers. De tijdelijke HNW-mediastilte wordt beëindigd en er verschijnen weer veel artikelen over Het Nieuwe Werken. Nu niet alleen in gespecialiseerde en weinig gelezen vakbladen maar ook in de landelijke pers. Artikelen en zelfs regelrechte speciale bijlagen verschijnen in kranten en bladen, van de Volkskrant tot aan de Libelle. Ook op radio en tv wordt aandacht geschonken aan dit nieuwe fenomeen. Het aantal congressen met HNW als thema neemt sterk toe en ze worden steeds groter en massaler bezocht. Tientallen studenten uit tal van studierichtingen variërend van facilitair management, informatiekunde, bestuurskunde en bedrijfskunde tot en met commerciële economie en organisatiepsychologie besluiten hun scriptie over HNW te schrijven.

HNW is niet dood, maar springlevend!

Opeens gaan ook allerlei maatschappelijke organisaties HNW ontdekken, omarmen en voor hun eigen karretjes spannen. Milieuorganisaties zien in HNW een middel om CO₂ te reduceren door minder woon-werkverkeer, verkeersorganisaties zien er een kans in om de filedruk te verminderen en vakbonden grijpen de gelegenheid aan om een nieuw recht te claimen, namelijk het recht op thuiswerken.

2 *Aan de slag met Het Nieuwe Werken* (Bijl, 2009), *Klein receptenboek voor Het Nieuwe Werken* (Hameeteman et al, 2009), *Het nieuwe werken ontrafeld* (Baane et al, 2010), *Werken Nieuwe Stijl* (van de Haterd, 2010)

Ook de politiek ziet er wel heil in en begint te werken aan een HNW-wetsvoorstel dat later het wetsvoorstel Flexibel Werken gaat heten. Eind 2010 wordt er zelfs een ‘week van het nieuwe werken’ georganiseerd die zo aanslaat dat die in 2011 herhaald wordt.

Opvallend – en teleurstellend – is dat in vrijwel al deze maatschappelijke uitingen HNW vooral synoniem wordt met ‘thuiswerken’.

Een organisatieconcept is pas echt succesvol als er niet alleen kritiekloze adepten zijn, maar als er ook flink wat tegengas wordt gegeven. In de tweede helft van 2010 verschijnen de eerste nogal obscure onderzoeken dat HNW eigenlijk helemaal niet goed is en dat medewerkers – om maar eens wat te noemen – allemaal gewoon een eigen vaste werkplek willen hebben. In februari 2011 komt MT zelfs met een speciale uitgave die als titel heeft: ‘Waarom het nieuwe werken niet werkt’.

Sterker nog: een organisatieconcept is pas echt succesvol als ministers zich ermee gaan bezighouden. Er zijn twee ministers die zich in 2011 bemoeien met HNW, te weten minister Maxime Verhagen van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en minister Jan Kees de Jager van Financiën. Verhagen opent op 7 november om 07.00 ’s ochtends de tweede week van Het Nieuwe Werken met een ‘tweet’ en de Jager houdt op 25 mei 2011 zelfs een complete toespraak over HNW tijdens een bijeenkomst van VNO NCW³.

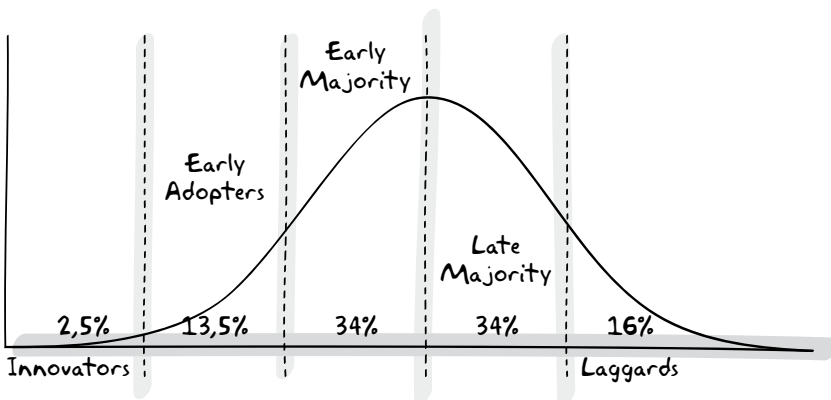
Eind 2011 mag je stellen dat HNW een volledig gearriveerd begrip is. Uit een onderzoek van Kluwer vakbladen onder zijn lezers – vooral managers en professionals – blijkt dat in 2011 96% van de lezers bekend is met het begrip HNW en daar over het algemeen een positief beeld bij heeft. Een – overigens kleinschalig – onderzoek van Berenschot toont aan dat ruim 40% van de door hen onderzochte organisaties op de een of andere manier bezig is met HNW – al is het maar met het serieus overwegen daarvan.

3 zie: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2011/05/25/het-nieuwe-werken.html>

DE HNW-ADOPTIECURVE

HNW heeft zich in krap vijf jaar tijd ontwikkeld van een aantrekkelijk ‘speeltje’ voor een paar kapitaalkrachtige bedrijven tot een waar maatschappelijk fenomeen, zoals we in de aanhef van dit hoofdstuk al beweerden. Als we de adoptiecurve van innovatie naast de ontwikkeling van HNW leggen, dan komen we tot de volgende inzichten. Je mag Interpolis uit 1996 de initiator van HNW noemen. Daar is het ooit begonnen. Ongeveer tien jaar later komen we bij de fase van de echte ‘innovators’. We noemden met name Microsoft, Rabobank en SNS Reaal, maar dat zijn niet de enige organisaties die toen het redelijk onbetreden pad van HNW op gingen. Daarna komen we in de fase van de ‘early adopters’ die in actie kwamen na de eerste media-aandacht in 2007 en 2008. Daartoe behoren grote organisaties zoals Philips, KPN, TNT en UVIT, maar ook al tal van kleinere organisaties – met name uit de (semi-)overheid. Deze fase loopt door tot ongeveer eind 2010. De maatschappelijke en politieke aandacht voor HNW plus de aandacht van de landelijke pers en de vele HNW-congressen vanaf medio 2010 trekken de adoptie richting de ‘early majority’. Medio 2012 zitten we tegen de het eind van deze ‘early majority’ aan en komen we stilaan bij de fase van de ‘late majority’.

Rogers Adoption / Innovation Curve



Adoptiecurve van innovatie

Wat is HNW nu eigenlijk?

We hebben het over de ontwikkeling van HNW als maatschappelijk fenomeen gehad. Maar we hebben nog niet goed afgebakend wat HNW is en ook wat het vooral niet is. En daar lopen we meteen tegen een groot probleem aan. HNW is een typisch voorbeeld van een ontwikkeling die ‘bottom up’ heeft plaatsgevonden. Niemand is eigenaar van het begrip, ook Interpolis, Erik Veldhoen of Microsoft niet.

Er zijn in de loop van de tijd veel verschillende omschrijvingen en definities van HNW gegeven. Als je al die omschrijvingen bestudeert dan kom je op grofweg vier interpretaties van wat HNW zou kunnen zijn. De eerste interpretatie is dat HNW vooral om de flexibilisering van werktijden en werklocaties gaat; dus ‘tijd- en plaatsafhankelijk werken’. Daarin speelt het begrip ‘thuiswerken’ een zeer grote rol net zoals ‘flexwerken in een open kantoorruimte’. Het eerste wordt vaak – maar lang niet altijd – als iets wenselijks ervaren, het tweede vrijwel altijd als ongewenst. Een tweede interpretatie is dat HNW een aantrekkelijke en aan de medewerkers goed verkoopbare bedrijfsstrategie is om ‘meer met minder’ te doen. Bij deze groep overheerst de gedachte dat je fors kunt besparen op met name de huisvestingskosten en dat je daarbij – hopelijk – ook een productiviteitsstijging ziet omdat medewerkers dankzij de betere ICT-voorzieningen nu ook buiten kantooruren aan het werk kunnen zijn. Een derde groep ziet HNW als een onomkeerbare trend in hoe we het werk in bestaande organisaties beter kunnen organiseren en hoe tegelijkertijd de medewerkers van die organisaties het werk meer gaan waarderen. Deze interpretatie wordt meestal omarmd door de meer gepassioneerde hogere managers en stafmedewerkers die een groot geloof hebben in de potentie van medewerkers, maar het gevoel hebben dat teveel regelgeving, diepgeworteld wantrouwen en ingesleten werkpatronen ervoor zorgen dat die potentie er niet echt uitkomt. Het beste voorbeeld van deze categorie is Piet van Schijndel. Piet laat niet na om waar hij ook over dit onderwerp spreekt te hameren op het terugbrengen van het vertrouwen van managers en medewerkers in elkaar. Een vierde en laatste groep gaat nog een stap verder en ziet HNW niet zozeer als een verbetering van de werkomgeving binnen

bestaande organisaties maar als een compleet nieuwe manier van het organiseren van werk door nieuwe entiteiten. Daarbij gaat het vooral om een ‘community’ van ZZP-ers die zich via sociale media aan elkaar verbinden, elkaar werk toespelen en in wisselende samenstellingen elkaars ketenpartners worden.

Voor de goede orde, wij hangen de derde interpretatie aan: HNW als onomkeerbare trend in het anders en beter organiseren van werk met voordelen voor zowel de organisatie als de medewerkers. De eerste interpretatie is ons veel te beperkt en de tweede toch vaak gestuurd vanuit klassieke denkbeelden met als hoofddoel het realiseren van kostenbesparingen. Wij sluiten niet onze ogen voor de vierde interpretatie, maar volgens ons gaat het zich met elkaar verbinden van ZZP-ers tot een virtuele organisatie automatisch. Daar hoeven geen boeken over geschreven te worden en geen congressen over georganiseerd. Wij denken dat vooral de traditionele organisaties behoefte hebben aan kennis en expertise op het gebied van HNW en dat we daarmee de meeste winst kunnen behalen voor de postindustriële maatschappij die Nederland nu eenmaal is. Met andere woorden, wij kiezen ervoor om ons op de meer traditionele organisaties te richten.

In de volgende paragraaf geven wij kort onze omschrijving van HNW: wat het doel is, wat de middelen zijn en waar de unieke bijdrage van HNW hem nu precies in zit. Dat doen we overigens zeer kort. We verwijzen opnieuw naar de eerder vermelde boeken van Dik voor een uitgebreidere beschrijving.

HNW: onze zienswijze

Het Nieuwe Werken omvat een visie, missie en strategie om organisaties duurzaam effectiever en efficiënter te maken en tegelijkertijd de medewerkers er met meer plezier te laten werken door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt (vrij naar Bijl, 2009). Deze definitie geeft duidelijk aan dat HNW een middel is en geen

doel op zichzelf. HNW is een probaat middel of medicijn om af te rekenen met de hardnekkige restanten van het industrieel denken. Het is een middel met als doel ons effectiever en efficiënter te laten opereren in onze kennis- en diensteneconomie; omdat het kan en omdat het nodig is.

Waarom is deze win-win voor organisatie en medewerker mogelijk? Omdat de werkelijke waarde van de postindustriële organisatie niet in machines of gestandaardiseerde processen zit, maar in de competenties en talenten van mensen. En als mensen de gelegenheid krijgen meer van hun competenties en talenten te laten zien in hun werk – en daarvoor ook gewaardeerd en beloond worden – dan gaan ze beter werken en tegelijk met meer plezier. Dit op zich is al een redenatie die in het klassieke industriële denken ongehoord is. Daar staan de belangen van werkgevers en van de werknemers altijd lijnrecht tegenover elkaar. Maar bij HNW liggen ze in elkaars verlengde.

Hoe ‘doe’ je het HNW? Hoe krijg je de organisatie en de medewerkers aan HNW? Door een werkomgeving te creëren waarin die medewerker in staat gesteld en gestimuleerd wordt om het beste van zichzelf in zijn werk te geven. Niet omdat hij daartoe gedwongen wordt, maar omdat hij dat wil. Dat betekent dat die werkomgeving moet appelleren aan de intrinsieke motivatie van die medewerker. De ultieme werkomgeving faciliteert en stimuleert de medewerker optimaal op een rendabele manier (d.w.z. het moet wel betaalbaar blijven). HNW is dus primair gericht op het vergroten van de effectiviteit, maar houdt daarnaast ook rekening met de efficiëntie. Een betere efficiëntie betekent niet een kostenbesparing of een bezuiniging, maar een verbetering van de baten-kosten ratio.

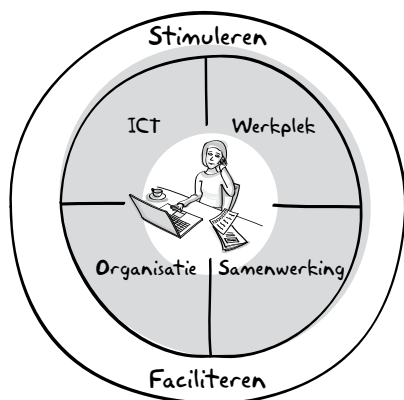
In onze zienswijze van HNW staat de medewerker centraal en construeer je voor die medewerker een optimale (maar betaalbare) werkomgeving. Die werkomgeving bestaat uit vier dimensies:

1. *ICT met name het tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen (samen) werken;*

Resultaatgericht organiseren

2. *Fysieke werkplek plus faciliteiten; op kantoor en daarbuiten;*
3. *Organisatieinrichting; ook wel: 'structuur';*
4. *Samenwerking: de werkrelaties tussen medewerkers en en de leiderschapstijl; ook wel: 'cultuur'.*

Dat ziet er visueel als volgt uit:



Meerdimensionale
Werkomgeving
Mens Centraal

HNW-architectuur: de medewerker staat centraal; om hem heen creëren we een meerdimensionale omgeving die hem in staat stelt het beste van zichzelf in zijn werk te kunnen en willen geven.

De hoofdfunctie van de ICT-dimensie is om het tijd- en plaatsafhankelijk werken en samenwerken mogelijk te maken. Je kunt dus in principe altijd en overal werken, hetgeen niet betekent dat je dat dan ook moet doen. ICT biedt keuzevrijheid. De hoofdfunctie van Werkplek is om de fysieke werkplek maximaal effectief te maken. De medewerker krijgt de keuze uit verschillende type werkplekken en kiest die plek waar hij zijn werk het beste kan doen. De ene keer zal dat een concentratiewerkplek zijn, de andere keer een plek om informeel te overleggen en een derde keer een 'gewone' werkplek. Het kantoor moet dus primair effectief zijn. Daarnaast kun je veel geld besparen omdat de werkplekken in de traditionele cellenkantoren vaak erg inefficiënt zijn ingericht en gemiddeld slechts de helft

van de tijd in gebruik. Een ‘open kantoor met flexplekken’ kan zeer effectief zijn en tot tevredenheid van de medewerkers worden ingericht. Maar dan moet de effectiviteit van het kantoor voorop staan en niet de kostenbesparing. Door de mogelijkheid van het tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen werken, is het kantoor slechts een van de werklocaties. Medewerkers zullen dus gemiddeld nog iets minder vaak op kantoor zijn dan in een traditionele werkomgeving.

De hoofdfunctie van de Organisatiedimensie is om het voorliggende werk goed te verdelen en te coördineren. Daarvoor zijn er verschillende hulpmiddelen beschikbaar zoals het organogram met zijn rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden; de procesbeschrijvingen met instructies en/of richtlijnen van hoe het werk moet worden uitgevoerd en de resultaatdoelstellingen: datgene wat de organisatie uiteindelijk volgens afspraak en planning moet leveren. Het gaat hier dus om mentale constructen of bouwstenen van de organisatie. We kunnen nu al verklappen dat aan deze dimensie van de werkomgeving in de praktijk van HNW nauwelijks aandacht wordt besteed. Dat manco is juist een van de hoofdredenen waarom wij dit boek schrijven. We denken dat met een actieve herinrichting van de organisatiestructuur veel winst te behalen valt. Maar daarover later.

De vierde en laatste dimensie noemen we gemakshalve ‘Samenwerking’; het betreft de sociale dimensie. Een organisatie is geen ziellose werkinstructiemachine die alleen maar producten of diensten produceert; het is een omgeving waarin mensen met elkaar samenwerken. Sterker nog, die mens wordt in de postindustriële organisatie hoe langer hoe belangrijker. En wil je die mens optimaal faciliteren en stimuleren dan heb je daarvoor een goede samenwerkingsomgeving nodig; we noemen dat ook wel de organisatiecultuur. De optimale HNW-cultuur bestaat uit vertrouwen, respect, vrijheid en verantwoordelijkheid, openheid, elkaar durven aanspreken, willen leren en groeien, lef, ondernemingszin, onderlinge verbondenheid en een solidaire opstelling waarbij iedereen elkaar helpt en ondersteunt. Dat is nogal wat. Daarvoor is niet alleen een goed cultuurprogramma nodig maar ook een lange adem en – zeer belangrijk – voorbeeldgedrag van de leiders van de organisatie.

Het bijzondere en unieke van HNW zit niet in die afzonderlijke omgevingsdimensies maar in de wetenschap dat die dimensies integraal moeten worden aangepakt en dat die dimensies elkaar over en weer beïnvloeden. Zo kunnen interventies in verschillende dimensies elkaar tegenwerken of juist versterken. Een voorbeeld van tegenwerking: medewerkers die wel de ICT-middelen hebben om te werken waar en wanneer ze willen, maar een manager die eist dat zijn mensen elke dag op kantoor zijn omdat hij ze wil 'zien'. Een voorbeeld van versterking: het maken van afdelingsoverschrijdende resultaatafspraken waarbij mensen van verschillende afdelingen intensiever met elkaar moeten samenwerken en een 'open' kantooromgeving waar medewerkers kunnen kiezen waar ze gaan zitten. HNW is het enige organisatieconcept dat rekening houdt met alle dimensies van de werkomgeving en goed kijkt waar die dimensies elkaar kunnen versterken.

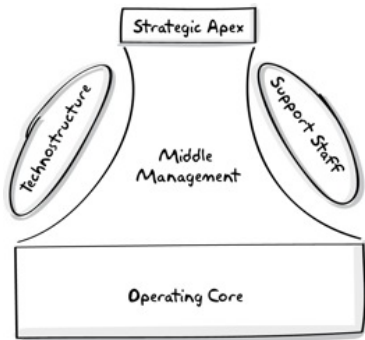
Waarom is HNW nodig of zinvol?

We leven niet langer in een industriële maatschappij met industriële organisaties. We leven in een postindustriële maatschappij die behoefte heeft aan postindustriële organisaties. Maar de werkelijkheid is dat we vaak nog gevangen zitten in de oude denkbeelden van de industriële organisatie. En daardoor komen zowel de mens als de organisatie onvoldoende tot hun recht.

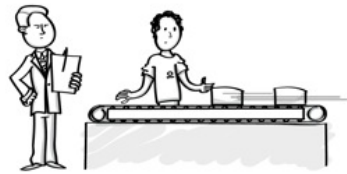
De industriële organisatie is op Tayloriaanse leest geschoeid⁴. De Tayloriaanse organisatie is een werkmachine waarin het werk optimaal en nauwgezet wordt verdeeld in kleine taakjes en weer wordt gecoördineerd als geheel door 'het systeem' dat er vooral op gericht is zoveel mogelijk standaardproducten tegen zo laag mogelijk kosten te maken. Dit systeem staat centraal in de industriële organisatie en wordt ontworpen door een 'ingenieur' – Taylor was een ingenieur – die voortdurend op zoek is naar perfectionering van dat systeem. Er is een strikte scheiding tussen strategie – het bedenken van wat op welke wijze te doen – en de uitvoering van het werk waarin de

4 Voor een uitgebreidere beschrijving van honderd jaar ontwikkeling van de organisatiekunde inclusief de ideeën van Taylor verwijzen we naar hoofdstuk 6.

‘werkvloer’ de gedetailleerde werkinstructies uitvoert en er door eerstelijns managers op wordt toegezien dat dit inderdaad correct gebeurt: command & control. De medewerker op de werkvloer krijgt zo simpel mogelijk werk en wordt geacht blind zijn instructies uit te voeren, als een radertje in het systeem. Deze organisatievorm wordt door Mintzberg de machinebureaucratie genoemd. De organisatiestructuur is top-down gericht en is ‘in beton gegoten’. Zolang de buitenwereld niet verandert kan deze organisatievorm prima standhouden en zich helemaal richten op de perfectionering van het interne systeem. Hoewel deze organisatievorm primair was ontwikkeld voor productieprocessen, is dit model een op een gekopieerd naar de administratieve organisatie. En ook daar werkte het naar behoren. Met andere woorden dit werd het organisatiemodel van de 20^e eeuw: top-down, systeemcentraal, command & control, met de medewerker als radertje in het systeem: een geprogrammeerde werkmachine.



Managementstijl:
Command & Control



Organisatiestructuur:
Design once & Run forever

De machinebureaucratie. Het 'hoofd' bedenkt het, de 'werkvloer' voert het uit en de eerstelijns manager commandeert en controleert het werk

In de tweede helft van de 20^e eeuw is er meer ‘ziel’ en meer ‘psychologie’ in dit organisatiemodel gekomen en is de top-down hiërarchie door decentralisatie en taakverrijking wat minder stringent gewor-

den. Dat moest ook wel, want de meeste mensen bleken niet goed te kunnen functioneren als een ziellose werkmachine. Ook werd de werkelijkheid complexer en dynamischer, waren de medewerkers beter geschoold en hadden daardoor ook meer wensen en eisen met betrekking tot de inhoud van hun werk. Maar echt heel wezenlijk veranderde dit model niet. Sterker nog in het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw deden neo-Tayloriaanse concepten als Total Quality Management en Business Process Re-engineering hun intrede in de organisatie. Het systeem en het bedrijfsproces kwamen weer helemaal centraal te staan en de medewerker moest zich daarvoor schikken: de moderne machinebureaucratie. Dat is de situatie waarin heel veel organisaties zich vandaag de dag bevinden.

HNW is een fundamentele reactie op deze moderne machinebureaucratie die niet meer goed kan functioneren in deze tijd. De werkelijkheid om ons heen – onze maatschappij – is zeer complex en dynamisch geworden. We leven niet alleen in een ‘global village’, we werken in een ‘global organization’ waarin – sterk uitgedrukt – alles met alles samenhangt. De muren van de organisatie zijn weggefallen en er is directe verbinding met de vaak tientallen ketenpartners en ook met de mondiger en kritischer geworden klant. Dat geldt niet alleen voor het ontwerp, de productie, de assemblage, de verschepping, de verkoop en het onderhoud van – we noemen maar wat – de laatste iPad. Dat geldt ook voor de werkprocessen van – we noemen maar weer wat – de gemeente Arnhem of Reclassering Nederland. De ontwikkelingen van de technologie en de ‘markt’ gaan snel en de organisatie moet daar steeds sneller en beter op aansluiten.

In een dergelijk complexe en dynamische maatschappij waarin deze ‘global organization’ opereert kun je geen perfect systeem ontwerpen en alles laten bepalen. Een systeem is niet creatief, niet intuïtief, heeft geen empathisch vermogen, heeft geen doelstelling en kan het grotere geheel niet overzien. Alleen mensen zijn en kunnen dat. Dat geldt niet alleen voor de mensen aan de top van de organisatie, maar juist ook die op de werkvloer; daar waar men in direct contact staat met die complexe en dynamische omgeving en die kritische en soms

zeer lastige klanten. Diezelfde mensen hebben gemiddeld genomen een steeds hoger opleidingsniveau en kunnen niet alleen meer, maar willen dat vaak ook. Daarom heeft de organisatie behoefte aan een model, een inrichting, waarbij de talenten en competenties van die mensen een veel grotere rol gaan spelen. Een model waar die mensen niet langer hersen- en ziellose radertjes in een voorgeprogrammeerd systeem zijn, maar waarin ze zelf gaan nadenken, zelf hun verantwoordelijkheid nemen en meer van zichzelf geven in hun werk; niet omdat dat moet, maar omdat ze dat willen. Dan gaat de organisatie beter presteren en de medewerker zich ook prettiger voelen omdat hij ziet dat hij een wezenlijke bijdrage levert aan het resultaat van de organisatie. En dat is precies wat HNW wil bereiken.

Dit betekent overigens niet dat het systeem uitgeschakeld en opgedoekt moet worden. Een goed systeem geeft houvast en is gebaseerd op praktijkervaringen en/of wetenschappelijke inzichten; en heeft dus wel degelijk nut en toegevoegde waarde. Maar het systeem moet niet langer het allesoverheersende paradigma zijn, het dogma waaraan iedereen zich blindelings en kritiekloos onderwerpt. Heel simpel gezegd zou het systeem meer als richtlijn en minder als werkinstructie moeten fungeren. Uiteraard moet je daarin differentiëren al naar gelang het soort werk. Een apotheker die een medicijn maakt moet zich liever strikt aan het recept en het protocol houden, maar een baliemedewerker bij de gemeente mag het systeem en het protocol losjes als richtlijn gebruiken en zich vooral richten op vraag van de burger aan het loket.

De industriële organisatie is ontworpen door een ‘ingenieur’, iemand die heel klinisch naar de werkprocessen kijkt, deze analyseert en verbetert; en de besturing van het systeem overlaat aan een handjevol mensen aan de top. De postindustriële organisatie – de organisatie van Het Nieuwe Werken – wordt ontworpen door een ‘psycholoog’. Dat is iemand die heel goed snapt hoe mensen in elkaar zitten, wat voor een werkomgeving die nodig hebben om optimaal te kunnen renderen en hoe zij het beste tot hun recht komen. De psycholoog wordt daarin bijgestaan door de ingenieur die samen met de psy-

choloog een systeem ontwerpt dat maximaal effectief en efficiënt is en ook blijft. De medewerker krijgt zoveel mogelijk ruimte – binnen afgesproken kaders – om zijn eigen werk te organiseren. Omdat de wereld om de organisatie heen voortdurend in beweging is en blijft, moet iedereen alert blijven en zowel leren als experimenteren: de lerende organisatie. HNW is bedoeld als visie en strategie om die postindustriële organisatie optimaal vorm te geven.

De praktijk van HNW

Wat zijn de praktijkervaringen met Het Nieuwe Werken? Nu we – op initiator Interpolis na – ruim vijf jaar onderweg zijn, moet daarover toch wel het een en ander te vertellen zijn, toch? Dat klopt, maar we moeten niet vergeten dat een HNW-traject toch al gauw drie tot vijf jaar in beslag neemt. Tenminste, als je aan alle vier de dimensies van de werkomgeving evenveel aandacht besteedt. Vrijwel alle beschreven ervaringen met HNW zijn anekdotisch. Het is rijp en groen door elkaar. In de slotparagraaf van dit hoofdstuk geven we aan dat een goed en gedegen onderzoek naar (de effecten van) HNW erg kan helpen het organisatieconcept meer volwassen te maken. Maar dat ontbreekt nu dus nog. Dat gezegd hebbende, kun je wel enkele beschouwingen op de praktijk van HNW loslaten; zowel op de aanpak als de effecten. Dus zonder gedegen wetenschappelijke onderbouwing en vanuit eigen ervaringen volgt hier onze analyse.

Er zijn bijzonder geslaagde voorbeelden van HNW te noemen. Interpolis staat daarbij voorop. Bijvoorbeeld omdat we bij Interpolis goed naar de langetermijneffecten hebben kunnen kijken die indrukwekkend zijn: een sprong van plaats 11 naar plaats 4 op de lijst van verzekeraars, een sprong in klanttevredenheid van een 6,1 naar een 8,3, een forse afname van het ziekteverzuim, enzovoort⁵. Verder weten we uit de beschrijvingen dat bij Interpolis de medewerker echt centraal stond en dat er redelijk evenwichtig aan alle dimensies van de werkomgeving aandacht is besteed. Ten slotte weten we dat de directie er zelf ook echt geloof in had.

5 Zie verder ‘Aan de slag met Het Nieuwe Werken’ pagina’s 154-156.

We kunnen min of meer dezelfde conclusies trekken voor de ‘innovators’ Microsoft, Rabobank en SNS Reaal. Het aardige daarbij is dat de drie organisaties drie totaal verschillende transformatietrajecten doorliepen die erg goed pasten bij hun eigen organisatiecultuur. We kunnen hieruit meteen opmaken dat HNW geen standaardproduct met een standaardimplementatie is. Bij deze drie voorbeelden zie je ook dat HNW echt vanuit een ‘oprecht hart’ is aangepakt en dat veel zorg is besteed aan de diverse omgevingsdimensies. Niets is perfect en alles kan beter. Microsoft besteedde eerlijk gezegd weinig tot geen aandacht aan de organisatiestructuur en overschatte de mogelijkheden om de cultuur op korte termijn te beïnvloeden. Aan de andere kant spatte de energie en het enthousiasme er vanaf en heeft dat weer veel goed gemaakt. Microsoft is ook de enige – bij ons weten – die zowel het transformatietraject als de effecten van HNW een aantal jaren door wetenschappers van RSM/Erasmus Universiteit heeft laten volgen⁶. Die effecten toonden aan dat HNW absoluut positief werkt, maar misschien niet zo sterk als vooraf gehoopt. Daarbij moeten we aantekenen dat de Nederlandse Microsoft organisatie in de periode 2009 en 2010 voor het eerst met gedwongen ontslagen te maken had ten gevolge van de economische crisis. En dat heeft zeker impact gehad op de beleving van het werken bij Microsoft.

De aanpak van Rabobank blinkt uit in geduld en een goede voorbereiding. Hier is – meer dan bij Microsoft – echt aandacht besteed aan zowel de organisatie (vooral: resultaatafspraken) als aan de samenwerking (programma’s als ‘Hoe kan ik optimaal resultaatafspraken maken met mijn manager?’ en ‘Hoe kan ik als manager leren loslaten en vertrouwen?’). SNS Reaal heeft het transformatietraject meer als een echt project aangepakt met een redelijk strakke sturing en een betrekkelijk harde business case. Maar ook deze organisatie heeft aandacht besteed aan alle omgevingsdimensies en spreekt over positieve effecten op zowel medewerkertevredenheid als productiviteit.

6 Zie www.newworldsofwork.nl en dan onder menu ‘Research’ het item ‘Research Briefings’ aanklikken. Daar staan diverse rapporten over het onderzoek bij Microsoft.

Helaas hebben we over lang niet alle HNW-trajecten en effecten een positief oordeel. Dat heeft veel te maken met het eerder genoemde punt dat er zo verschillend tegen HNW wordt aangekeken. We noemden eerder al de vier verschillende betekenissen van HNW. We zien redelijk veel organisaties die te snel met HNW aan de slag gingen en daarbij vooral gericht waren op het realiseren van kostenbesparingen en niet zozeer het verbeteren van de effectiviteit. Bij een organisatie met een twintigtal vestigingen in het land werd een strategie voor de huisvesting gelanceerd onder de noemer van HNW. Men dacht na het uitvoeren van een bezettingsgraadmeting wel even een paar miljoen per jaar structureel te kunnen besparen door op 2:1 te gaan zitten; dat wil zeggen twee medewerkers op een werkplek. De technologie stelde de mensen al in staat vanuit huis en andere locaties te werken en dat moest dan ook maar gestimuleerd worden, vond het rapport. Hoe dat moest, beschreef het rapport niet. Geen woord over het verbeteren van de effectiviteit of de medewerkertevredenheid. En dan zie je het effect onmiddellijk terug in de kwaliteit van het nieuwe kantoor: medewerkers te dicht op elkaar, rumoerig, weinig aandacht voor de basisfactoren ‘licht-lucht-geluid’ en op de dinsdag en donderdag structureel ruimtegebrek. Er is zelfs een stukje verschenen in diverse kranten over medewerksters die met elkaar op de vuist gingen om een werkplek te kunnen bemachtigen⁷. Geen wonder dat medewerkers in zo’n situatie het kantoor uitvluchten en uit armoede maar gaan thuiswerken. Of neem het geval van een GGD die op een HNW-congres met veel bombarie hun HNW-traject presenteerden. Maar wie in staat was tussen de regels door te lezen, zag dat het primair om het realiseren van bezuinigingen ging. De GGD-directie was erg enthousiast over HNW – want met het nieuwe kantoor zouden de bezuinigingen worden behaald – maar de medewerkers wilden maar niet enthousiast worden. Geen wonder, zij mochten alleen inleveren. Het kan ook anders. Nadat PGGM zijn kantoor vernieuwde, gingen medewerkers opeens een stuk minder thuiswerken en kwamen graag naar kantoor; omdat het nieuwe kantoor primair op effectiviteit en niet op kostenbesparing was ingericht.

⁷ Zie bijvoorbeeld *De Gelderlander* 18 april 2011 ‘Harde klappen’

Maar ook bij veel organisaties die HNW wel oprecht vanuit effectiviteitsverbetering en/of verbetering van de werkbeleving willen aanvliegen, zien we maar al te vaak dat de aandacht vooral uitgaat naar het nieuwe kantoor, het verbeteren van de ICT-middelen en het faciliteren van het thuiswerken. Er is een handreiking verschenen die organisaties die met HNW aan de slag willen gaan, helpt om de fysieke arbeidsomstandigheden daarin goed mee te nemen en met name de werkplek⁸. Dat is natuurlijk prachtig. Maar de handreiking beschrijft niet hoe je als manager kunt managen op afstand of hoe je als medewerker zorgt dat je paal en perk stelt aan de hoeveelheid tijd die je aan je werk besteedt. We merken vaak dat organisaties vrij onbeholpen de dimensies Organisatie en Samenwerking van de werkomgeving invullen. Ze geven wel geld uit aan een kantoorarchitect, een goed vloerplan en aan goede voorzieningen op het gebied van licht, lucht en geluid. Ze willen vaak ook nog wel in de buidel tasten om de ICT-middelen op te krikken en de medewerkers daarvoor enthousiast te maken; allemaal een laptop en een smartphone! Maar als het om veranderingen in de organisatiestructuur en -cultuur gaat, dan gaat de hand op de knip, kijkt men wat onbeholpen rond en vertrouwt er maar op dat het wel goed gaat komen. En dan kan het flink mis gaan.

DIRECTEUR BEDRIJF X: WIJ GAAN HNW TERUGDRAAIEN

Bedrijf X beschouwde zichzelf als een boegbeeld voor HNW. Vooral vanaf eind 2010 timmerden ze flink aan de weg met HNW, gaven commercieel uiting aan de voordelen van HNW en hoe ze dat zelf prima toepasten. Nu, een paar jaar later, denken ze erover om dat HNW maar eens flink terug te schroeven. Een van de directeuren gaf aan dat de negatieve gevolgen steeds duidelijker zichtbaar werden. Medewerkers die niet meer stoppen met werken, overspannen en 'burnout' raken. Een stijgend ziekteverzuim en ongewenst verloop, met name onder jongere medewerkers. Nauwelijks positieve effecten op de productiviteit ondanks langer en harder werken. Managers die niet goed weten hoe ze hun mensen op afstand moeten aansturen. En medewerkers die steeds minder binding hebben met elkaar en met het bedrijf. De kostenbesparingen overigens – vooral op huis-

⁸ <http://slimwerkenslimreizen.nl/documenten/156.pdf>

vesting – zijn prima gerealiseerd.

Bij navraag bleken managers en medewerkers nauwelijks getraind te zijn in het omgaan met HNW. Het zelfsturend en zelforganiserend vermogen van de medewerkers werd te hoog ingeschat. De gedachte was dat mensen met een hoge opleiding dat wel zelf zouden oppakken. En dat het wel zou goed komen. Niet dus.

We zijn bang dat we dit soort verhalen vaker te horen gaan krijgen. Als je de reis naar HNW wilt gaan ondernemen, dan moet je het wel goed doen. Doe het evenwichtig en neem er de tijd voor. Je kunt niet zomaar even afsnijden en een sluiproute nemen. Je kunt ook niet de organisatiestructuur en cultuur op zijn beloop laten, simpelweg omdat je die minder goed snapt dan een ‘open kantoor met flexplekken’ en een iPad voor iedereen. Het gaat juist om die andere organisatie van werk en die andere manier van met elkaar samenwerken. Een manier waarbij we wel een beroep kunnen doen op het (zelf) organiserend vermogen van mensen. Niet door dat eenvoudigweg te veronderstellen, maar door ze daarin te trainen en te coachen; zowel managers als medewerkers. Daar is een manier en een aanpak voor. En die noemen we Resultaatgericht Organiseren.

Door de focus op thuiswerken en file mijden, door het misbruiken van HNW om primair kosten te besparen en door het onderschatten van de inspanning die nodig is om de dimensies Organisatie en Samenwerking goed op te tuigen en daarvoor een paar jaar de tijd te nemen – door al deze zaken zijn wij bevreesd dat HNW binnenkort eerst in het verdomhoekje en daarna op de schroothoop gaat. Weer een mislukte managementhype!

Wij willen deze teloorgang graag voorkomen. Juist omdat we sterk in het concept geloven. Omdat we ook zien dat er resultaten zijn daar waar er wel serieus mee wordt omgesprongen, ondanks de economische tegenwind. In de volgende afsluitende paragraaf geven wij een aantal suggesties voor hoe dat kan. Op een van die suggesties gaat de rest van het boek verder in.

Hoe kan het anders en beter?

Wij geven drie suggesties om het nog nieuwe maar nu al strandende schip van HNW weer vlot te trekken en het haar – in potentie – glorieuze reis te laten vervolgen.

Ten eerste: het zou goed zijn als we het aandachtsgebied van HNW een meer wetenschappelijke status zouden geven. Dat betekent volgens ons dat een hogeschool of universiteit zou moeten durven opstaan die de multidisciplinaire visie op HNW onderschrijft. Vakgebieden als Arbeids- en Organisationspsychologie, Bedrijfskunde, Bedrijfsinformatica, Bestuurskunde, Facility Management en Verandermanagement zouden de handen ineen moeten slaan en HNW tot een gezamenlijk speerpunt moeten maken. In de afgelopen paar jaar zijn tientallen scripties verschenen over HNW van studenten uit deze diverse richtingen. Dus de belangstelling is er wel vanuit de verschillende disciplines, maar helaas nog niet de bereidheid om over de grenzen van de eigen leergang heen te stappen. Kwestie van teveel muurtjes tussen de diverse vakgebieden, lijkt ons.

Wat zou er moeten gebeuren? Allereerst een goede inventarisatie van wat er onder de noemer van HNW allemaal wordt en is uitgevoerd, wat de verwachtingen waren en wat daarvan is terecht gekomen. Een eerste aanzet daartoe is al gemaakt met Het Nieuwe Werken Barometer door Novay en RSM/Erasmus Universiteit⁹. Maar dat mag nog wel een slagje diepgaander. Daarna zou men tot een gebiedsafbakening moeten komen en tot een eerste echte definitie voor HNW. Bij de theorievorming kan men uiteraard putten uit de schat aan informatie plus het wetenschappelijk bewijs dat reeds is verzameld binnen de diverse omgevingsdimensies van HNW. Zo gaat hoofdstuk 5 van dit boek in op de bevindingen van de goal-setting theorie, de voornaamste motivatietheorie op het gebied van werken die door allerlei onderzoek wordt ondersteund. Vervolgens kan men hypothesen gaan formuleren en het onderzoek opstarten. Uiteraard heeft dit alleen zin als men gelooft dat HNW geen hype is die snel

⁹ zie: http://www.irim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/SBNi/Projects/NWoW/Research/Research_Briefings

overwaait, maar een onomkeerbare trend om werk en werkers anders te organiseren en meer te halen uit de competenties en talenten van mensen.

Het tweede wat moet gebeuren is dat we HNW niet langer zien als een oplossing die voor iedereen hetzelfde werkt. De eerste generatie ‘ambassadeurs’ van Het Nieuwe Werken had veel weg van een groep evangelisten van het ultiem goede nieuws. De nuance ontbrak en voor kritische kanttekeningen was nauwelijks plaats. Nu we meer weten, meer ervaring hebben – de fraaie en minder fraaie zaken –, kunnen en moeten we gaan differentiëren. Niet elk werk is in gelijke mate geschikt voor HNW. Dat geldt ook binnen eenzelfde organisatie. De balie-medewerker van de gemeente zal toch echt aan de balie moeten staan of zitten, terwijl de beleidsmedewerker misschien nog in zijn bed ligt en die dag vanuit huis werkt. Durven we te differentiëren? We zeiden al eerder, we mogen hopen dat de apotheker zich nauwgezet aan het recept en het protocol houdt bij de bereiding van speciale medicamenten, terwijl we hopen dat die balie-medewerker of call center agent waar nodig durft af te wijken van het script en vooral oog en oor heeft voor de klant. Maar ook als je hetzelfde werk hebt in dezelfde organisatie, dan nog zitten mensen verschillend in elkaar. De een heeft andere behoeften dan de ander. Te gemakkelijk werd geroepen dat iedereen meer vrijheid en meer verantwoordelijkheid wil. Niet dus, zoals blijkt uit een recente scriptie van Marjette Slijkhuis¹⁰. Sommige mensen hebben nu eenmaal meer behoefte aan structuur dan anderen. En ook: sommigen hebben ‘het’ nu eenmaal meer in de vingers dan anderen. Wij geloven dat de principes van HNW universeel gelden voor iedere postindustriële maatschappij en organisatie. Effectiever, efficiënter en meer werkplezier door de mens centraal te stellen en deze te faciliteren en te stimuleren het beste uit zichzelf te halen. Dat kan overal en altijd. Maar het is geen standaardblauwdruk die je zomaar even implementeert. Je moet rekening houden met ‘culturele’ verschillen op drie niveaus: het niveau van het land, het niveau van de organisatie en het niveau van het

10 Marjette Slijkhuis, *A structured approach to need for structure at work*, 2012. ISBN: 978-90-367-5387-6

individu¹¹. En dus moet je durven differentiëren.

De derde suggestie is dat we organisaties moeten gaan helpen bij hun HNW-transformatietraject door het definiëren van een betere architectuur en een betere aanpak voor HNW. Wij hebben gezien dat organisaties vooral worstelen met de interventies in de organisatiestructuur en -cultuur. Ze weten heel goed hoe ze een kantoor moeten (laten) ontwerpen en inrichten dat in de eerste plaats effectiever en daarnaast ook efficiënter is. Ze weten ook heel goed hoe ze de ICT zodanig moeten (laten) ontwerpen en inrichten dat medewerkers daadwerkelijk effectief en efficiënt tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken en samenwerken. Maar daarna houdt het vaak wel op. Het veranderen van de organisatiestructuur en de organisatiecultuur vindt men te moeilijk, te lastig of te eng. Verder heerst er vaak een soort fatalisme waar het de organisatiecultuur betreft. “De cultuur zit hier in de muren”, met andere woorden: zelfs als we alle medewerkers vervangen, dan nog blijft onze cultuur hetzelfde. Volstrekte onzin, natuurlijk. Een bedrijfscultuur bevindt zich op een veel oppervlakkiger niveau dan een landcultuur en is wel degelijk te beïnvloeden en te veranderen¹². Het vergt alleen wel durf, tact en doorzettingsvermogen.

Dit boek doet een poging om aan deze derde suggestie invulling te geven. Het volgende hoofdstuk laat zien hoe we dat willen gaan doen.

11 Hoofdstuk 5 van ‘Journey towards the New Way of Working’ heet ‘Is NWoW for everyone?’ en gaat expliciet over deze drie niveaus.

12 Zie onder meer Geert Hofstede et al, *Cultures and Organizations*, McGraw Hill, 2010

Resultaatgericht Organiseren: kapstok voor HNW

We sloten het vorige hoofdstuk af met drie suggesties om de kwaliteit en effectiviteit van HNW te verbeteren, waarbij dit boek een poging gaat doen om aan de derde suggestie invulling te geven. Dat is door aan organisaties een net zo helder beeld en praktische handvatten te geven voor de noodzakelijke veranderingen in de omgevingsdimensies Organisatie en Samenwerking als er beschikbaar zijn voor de omgevingsdimensies ICT en Werkplek.

Dit hoofdstuk slaat de brug tussen HNW en wat we Resultaatgericht Organiseren (RGO) noemen. Het beschrijft hoe en waarom RGO een prima aanvulling is op HNW. Feitelijk zat RGO al verborgen in de simpele HNW-architectuur zoals we die toonden in het vorige hoofdstuk. Maar we hebben geconstateerd dat de meeste organisaties juist daarmee erg veel moeite mee hebben en daarom ‘trekken’ we het RGO uit de simpele architectuur en hangen hem erboven. Zo wordt RGO een kapstok waaraan je HNW kunt ophangen.

Dit hoofdstuk beschrijft op hoofdlijnen wat RGO is, waarom het een goede aanvulling is bovenop HNW, wat het inhoudt, wat het oplevert en hoe je het in de praktijk brengt. De rest van het boek zal in detail uitwerken wat we hier op hoofdlijnen bespreken.

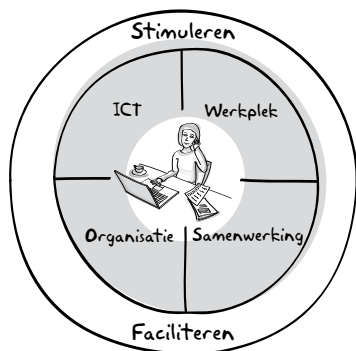
Een nieuwe architectuur

We beelden nogmaals de simpele architectuur van HNW af en geven de woorden die daarbij horen nog maar eens beknopt weer. Het

Resultaatgericht organiseren

wordt een wat lange zin, maar dan staat hij wel in een keer helemaal goed. Daar gaan we:

HNW is een visie, missie en strategie om werken effectiever en efficiënter te maken voor organisaties en tegelijkertijd plezieriger en/of waardevoller voor medewerkers, door de medewerkers centraal te stellen (in plaats van het Tayloriaanse model waar het systeem centraal staat) en die medewerkers maximaal, maar rendabel (dat wil zeggen: betaalbaar) te faciliteren en te stimuleren het beste uit zichzelf te halen door een optimale werkomgeving voor hen te creëren waarin integraal en evenredig aandacht wordt besteed aan de ICT, de fysieke werkplek, de organisatie(structuur) en de samenwerking (cultuur).



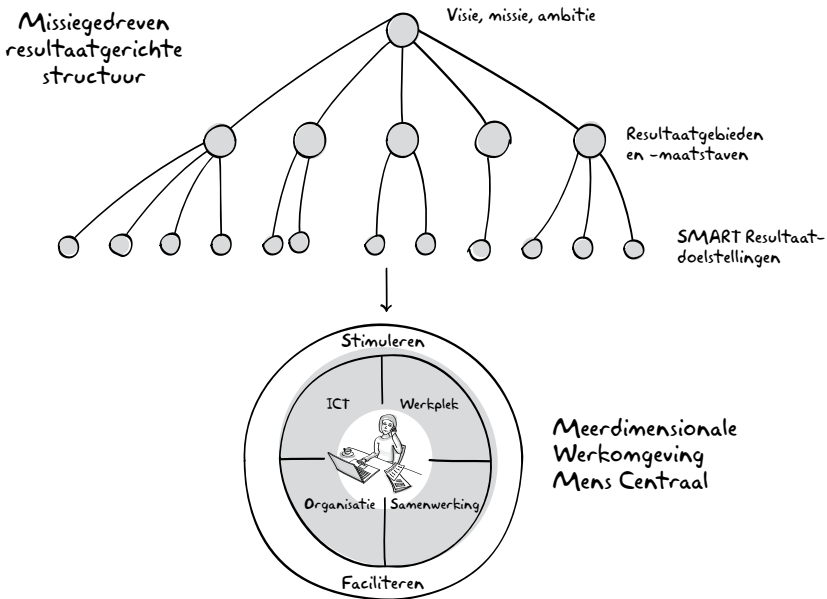
Meerdimensionale
Werkomgeving
Mens Centraal

HNW Architectuur versie 1

Omdat we gemerkt hebben dat in de praktische uitwerking van HNW de meeste organisaties grote moeite hebben met het goed invullen van met name de dimensies Organisatie en Samenwerking stellen wij een nieuwe – aanvullende – architectuur voor die beter aangeeft waar het bij HNW feitelijk om gaat en die tegelijkertijd betere handvatten biedt aan organisaties om beide dimensies van de werkomgeving beter te (laten) ontwerpen en inrichten.

We komen daarmee op het volgende architectuurplaatje met de aanvullende omschrijving.

RGO vormt een kapstok voor HNW door te laten zien waar het bij organisaties primair om gaat, namelijk het duurzaam behalen van optimale resultaten op een rendabele manier die in overeenstemming zijn met de visie, missie en ambitie van die organisatie, waaruit valt af te leiden wat de verwachte meetbare resultaatdoelstellingen en ontwikkelingsdoelstellingen zijn op organisatieniveau, afdelingsniveau en medewerkerniveau.



RGO-HNW Architectuur versie 2

Je begint dus met het destilleren van de relevante doelstellingen uit de visie, missie en ambitie van de organisatie. Zodra die doelstellingen bekend zijn en gegeven worden aan de organisatie, de afdeling en de individuele medewerker, wordt de vraag gesteld: hoe kunnen we de meerdimensionale werkomgeving nu optimaal en rendabel ontwerpen en inrichten zodat we de medewerkers maximaal faciliteren en

stimuleren om het beste van zichzelf in hun werk te geven? Daar ligt dan ook meteen de link tussen RGO en HNW. RGO is leidend en het ontwerpen van de meerdimensionale werkomgeving is volgend.

We beschouwen deze nieuwe architectuur als voortschrijdend inzicht voor de verdere ontwikkeling en volwassenwording van HNW.

Waarom RGO?

Wat RGO precies omvat vertellen we verderop in dit hoofdstuk. Maar voordat we de ‘wat’ en ook de ‘hoe’ vraag gaan beantwoorden, lijkt het ons zinnig om eerst maar eens de ‘waarom’ vraag te adresseren. Waarom is RGO een goed idee en een goede aanvulling op HNW? Wij noemen een vijftal redenen en argumenten.

Ten eerste gaat het bij werkorganisaties primair om het resultaat dat zij (moeten) opleveren. Toch? Bij private organisaties kan dat de winst en/of de groei zijn, maar dat is lang niet altijd het geval en vrijwel nooit het enige doel. Bij publieke organisaties gaat het nooit om de winst, maar is de verhouding tussen investering/kosten en opbrengst/baten wel heel belangrijk. Werkorganisaties leveren producten of diensten waaraan in de maatschappij behoefte is, hetzij via het marktmechanisme (private organisaties) hetzij via het algemeen belang (publieke organisaties). Het zo goed en rendabel mogelijk leveren van die producten en diensten lijkt ons het doel van iedere organisatie, of het nu gaat om de grootgrutter op de hoek, het accountantskantoor, de gemeente of de belastingdienst. Het hebben van plezierig en waardevol werk met een redelijk inkomen is een hoofddoel van bijna iedere individuele medewerker. Daar is niets mis mee – integendeel, werk blijkt uitermate belangrijk voor het ‘welbevinden’ van mensen – maar het is nooit een hoofddoel van de organisatie; soms wel een ondergeschikt doel. Nee, het gaat eerst en vooral om het resultaat.

Ten tweede helpt deze nieuwe architectuur organisaties zich beter te realiseren dat HNW een middel is en geen doel op zichzelf. Dat wordt altijd wel door iedereen verkondigd, maar in de praktijk ligt

het soms toch anders. HNW is een paar jaar zeer populair geweest, een echte hype. En het probleem bij een modegril is dat het een doel op zichzelf kan worden. Ze zullen het zelf nooit toegeven, maar we zijn flink wat organisaties tegengekomen die met HNW aan de slag zijn gegaan vooral omdat iedereen dat deed. Ze komen met wat vage doelen als 'klaar zijn voor de toekomstige krappe arbeidsmarkt' en het verhogen van de medewerkertevredenheid. Maar je merkt gewoon dat de echte, diepe, innerlijke overtuiging dat het anders moet ontbreekt. De diepe overtuiging zoals je die wel terug kunt vinden bij de 'innovators' van HNW zoals Piet van Schijndel (Rabobank en Interpolis), Theo Rinsema (Microsoft) en Nico Jongerius (SNS Reaal). Omdat bij de nieuwe RGO-HNW architectuur de visie, missie en ambitie van de organisatie bovenaan staan, wordt het kristalhelder dat de rest wat er onder hangt middel is en geen doel op zich.

Ten derde blijkt het voor organisaties bijzonder lastig om uit het Tayloriaanse denken weg te komen. Keer op keer merken wij dat organisaties, hun managers en medewerkers het systeem en daarmee het middel centraal hebben staan in hun denken over werk. Het blijkt in de praktijk enorm lastig om in termen van echte resultaten te denken. Het systeem centraal zetten is zo vanzelfsprekend geworden dat men vaak wel spreekt over resultaatgericht werken of 'sturen op output', maar dat het daarbij zelden over echte resultaten gaat en heel vaak over input of proces. Laten we eens een paar voorbeelden noemen die we in de praktijk zijn tegengekomen. Een accountantsbureau dat beweert dat het zijn medewerkers al stuurt op output: "wij kijken naar het aantal productieve uren dat een medewerker wekelijks levert". Welnu, geleverde uren zijn 'input' en geen output. Of een salesorganisatie die zijn medewerkers stuurt op 'aantal gepleegde telefoontjes' of 'afgelegde klantbezoeken'. Ook dat is geen output, maar 'proces' en daarmee wordt er gestuurd op het gebruik van het systeem. Levert een verkoper die weinig telefoontjes pleegt en niet vaak bij zijn klanten op bezoek gaat, maar wel veel 'deals' en omzet scoort dan geen goede prestatie? Sturen op inputparameters of op procesparameters betekent dat deze tot doel worden verheven en dat men daarbij het eigenlijke doel uit het oog

verliest. Als het middel tot doel verheven wordt, dan gaan de effectiviteit, de efficiëntie en het werkplezier daaronder leiden. Een waar gezegde is: “als een organisatie geen expliciet doel heeft, dan wordt het voortbestaan van die organisatie het doel”. Het verbaast ons hoe weinig organisaties een krachtig visie, missie en ambitie statement hebben en – belangrijker nog – hoe weinig mensen in de organisatie die eigenlijk kennen. Je kunt de parallel direct doortrekken naar het niveau van de individuele medewerker: “als de medewerker geen expliciet doel heeft in zijn werk, dan wordt het correct uitvoeren van het protocol of de werkinstructie het doel”. Wie kent dat niet? Baliemedewerkers of call center agents die je niet kunnen helpen omdat dat niet in hun werkbeschrijving of script staat. Waarom houden we toch zo graag vast aan het systeem centraal stellen? Wij denken dat het komt doordat het managers een gevoel van controle geeft, omdat ze vaak meer vertrouwen in het systeem hebben dan in hun medewerkers. Het geeft medewerkers ook een gevoel van controle en veiligheid, omdat ze dan geen eigen verantwoordelijkheid hoeven te nemen. “Het systeem schreef immers voor dat ik dat zou moest doen, dus deed ik dat”.

Ten vierde zijn mensen van nature doelgerichte wezens. Dat gaat terug tot op de meest primitieve menselijke maatschappijvorm: de jager-verzamelaar. De jager had tot doel om zijn prooi te doden, de verzamelaar had tot doel voedsel te vinden en bijeen te sprokkelen. We kunnen die natuurlijke doelgerichtheid ook terugvinden in de sport. Bij technisch complexe sporthandelingen zoals de opslag bij tennis of de swing bij golf, zie je dat de tennisser en golfer eerst kijken naar waar de bal terecht moet komen (het doel) en dan pas zich concentreren op de opslag of de swing (het middel). Als de golfer alleen maar op de swing let, dan kan de bal overal terecht komen. Kortom, mensen hebben doelen nodig om effectief en efficiënt te kunnen opereren. Hoofdstuk 5 bespreekt uitgebreid de ‘goal-setting’ theorie en dat is veruit de meest onderzochte en meest gevalideerde motivatietheorie. Ja, motivatie. Het blijkt dat het stellen van doelen niet alleen richtinggevend werkt, maar ook intrinsiek motiverend. Een doelstelling geeft dus niet alleen richting, maar ook energie en

motivatie; een doel is dus zowel stuur als motor. Dat maakt het stellen van doelen tot een uiterst krachtige methode om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Maar dat vereist wel dat je a) de goede doelen stelt en b) de doelen op een goede manier stelt. Verder moet de medewerker zich committeren aan het behalen van de doelen en over de voortgang van de feitelijke resultaten verantwoording afleggen. RGO zorgt voor al deze zaken.

Ten slotte kunnen doelen niet alleen richting maar ook verbinding geven. Dat geldt alleen weer als je de doelen op een goede manier stelt. RGO helpt daarbij. Het begint met het hoofddoel van de organisatie: de visie, missie en ambitie. Van daaruit worden middels een verderop te bespreken methodiek de resultaatgebieden, resultaatmaatstaven en de resultaatdoelstellingen bepaald. Die resultaatdoelstellingen moeten goed op elkaar zijn afgestemd (horizontaal) en ze moeten allemaal direct of indirect de visie, missie en ambitie van de organisatie ondersteunen (verticaal). Als dat zo is dan verbindt RGO op twee niveaus. In de eerste plaats zijn de doelstellingen van de medewerker zichtbaar verbonden met de visie, missie en ambitie van de organisatie. Dat geeft verbinding aan de organisatie. In de tweede plaats zijn alle doelstellingen verbonden met elkaar en zijn ze allemaal verbonden met de visie, missie en ambitie van de organisatie. Dat geeft verbinding aan en met elkaar, waardoor ‘we’ allemaal tot dezelfde ‘ploeg’ behoren en uiteindelijk hetzelfde nastreven, waaraan een ieder zijn eigen steentje bijdraagt.

Wat is RGO?

RGO is meer dan alleen een structuur van verticaal en horizontaal met elkaar verbonden doelen. RGO kent in wezen vier aspecten: het is een (organisatie)filosofie, het is een structuur, het is een cultuur, dat wil zeggen het vereist een bepaalde manier van samenwerking en het bevat een set hulpmiddelen (instrumenten, mechanismen, aan te leren competenties). Die aspecten zijn allemaal het antwoord op een aantal kernvragen rondom RGO die iedere organisatie zich zou moeten stellen, voordat ze eraan beginnen.

FILOSOFIE

De eerste kernvraag omtrent de inzet van RGO is: “Waarom doen we dit nu eigenlijk, waarom beginnen we hieraan?”

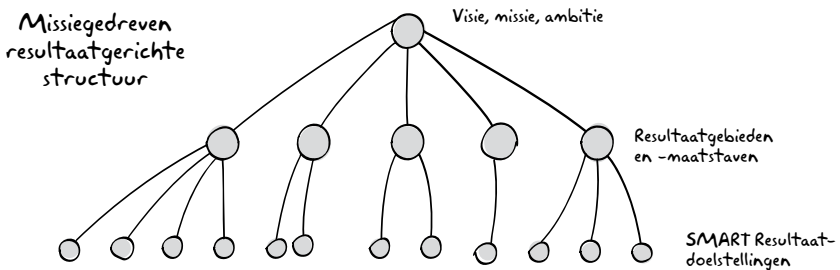
De (organisatie)filosofie van RGO is dat je binnen een organisatie primair met mensen te maken hebt en niet met een zielloos systeem waarin mensen zich – als waren zij radertjes in dat systeem – kritiekloos voegen en hun instructies braaf en slaafs opvolgen. Er is niets mis met goede systemen (processen, procedures, protocollen) zolang ze maar niet de ziel, de passie, de betrokkenheid bij die mens weghalen en zolang je in voorkomende gevallen mag afwijken van wat het systeem voorschrijft. In organisaties werk je met mensen en mensen zijn sociale en doelgerichte wezens. Wil je dat mensen de goede dingen doen, dan moet je ze zo faciliteren en stimuleren om hun competenties en talenten in te zetten, dat ze dat in de juiste richting gaan doen en dat ze daarin goed met elkaar samenwerken. Omdat je met mensen werkt, moet je de psyche van mensen snappen en dus psychologische hulpmiddelen inzetten. De moderne motivatietheorie leert dat mensen min of meer autonoom willen zijn, dat ze ergens goed in willen zijn en dat ze ertoe willen doen. Dat verlangen zit gewoon in de mens. Het stimuleren van dat verlangen maakt dat de mens gemotiveerd raakt en competenties en talenten wil gaan inzetten en ook verder wil ontwikkelen. De goal-setting theorie leert dat het stellen van doelen mensen in de juiste richting laat bewegen (het stuur) en dat het daarnaast ook intrinsiek motiverend werkt (de motor): de mens wil het gestelde doel behalen. De organisatie opereert in een context die steeds complexer en dynamischer wordt en een in beton gegoten systeem of protocol zal al snel niet meer de juiste actie of reactie teweeg brengen. Je hebt competente, talentvolle en gemotiveerde mensen met een ruime mate van vrijheid, bevoegdheid en verantwoordelijkheid nodig om de organisatie wel duurzaam succesvol te laten opereren in de context. Daartoe moet die organisatie niet alleen presteren – resultaten halen in het ‘nu’ – , maar daartoe moet die organisatie ook blijvend alert zijn op veranderingen en zich voortdurend aanpassen en verder ontwikkelen: de lerende organisatie.

Dit is een filosofie, een denkwijze over mens en werkorganisatie. RGO kan net als HNW alleen maar slagen in organisaties waar de top van het bedrijf – het hoofd van de organisatie – gelooft in deze filosofie, deze uitdraagt en zich daaraan ook vasthoudt.

STRUCTUUR

Een tweede kernvraag rondom RGO is: “Hoe stellen we de doelen vast? Hoe bepalen we als organisatie onze richting?”

De afbeelding laat een hiërarchische top-down structuur zien. Want ons betreft wordt dit de primaire organisatiestructuur die daarmee het stokje overneemt van het organogram. Niet dat het organogram met zijn rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdwijnt, maar het wordt ondergeschikt aan de RGO-structuur.



RGO Structuur

Bovenin staan de visie, missie en ambitie van de organisatie. We noemen ze hier steeds alle drie tegelijk omdat we nu niet in de (oeverloze) discussie willen verzanden wat nu precies een visie is, wat een missie en wat een ambitie. Op dat onderscheid gaan we in het volgende hoofdstuk wel in, maar de exacte betekenis is eigenlijk van ondergeschikt belang. Gedrieën geven ze antwoord op vragen als – of zouden dat moeten geven – ‘waartoe zijn wij op aarde’ of ‘wat voegen wij toe aan de maatschappij’ of ‘waar gaan we met zijn allen naar toe?’ Visie, missie en ambitie zijn allereerst simpel en duidelijk. Daarnaast zijn ze ook inspirerend, dat wil zeggen ze hebben

een bepaalde emotionele lading. En ze moeten zijn gericht op het toevoegen van waarde aan de klant of nog beter aan de voornaamste belanghebbenden ('stakeholders'). Dit laatste geldt voor iedere organisatie, maar gebeurt nog veel te weinig. We zien heel vaak dat deze statements een reeks gemeenplaatsen zijn geworden, waar het leven uit is getrokken. Klaarblijkelijk worstelen veel organisaties hiermee of zijn ze zich niet voldoende bewust van het belang ervan en is inderdaad het blijvend voortbestaan het enige doel geworden van de organisatie. Wij komen vaak tegen dat hoofdbestuurders of directeur-groootaandeelhouders (DGA's) ongemakkelijk beginnen te draaien in hun stoel bij de woorden 'visie', 'missie' en 'ambitie'. Ze vinden het vaak maar vaag gedoe. Ten onrechte, zoals we in het volgende hoofdstuk en het hoofdstuk over de goal-setting zullen aantonen.

Het niveau onder de visie, misse en ambitie noemen wij de resultaatgebieden en de resultaatmaatstaven. Men spreekt in dit verband ook wel vaak over succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren of KPI's (Key Performance Indicators). Waar hoofdbestuurders en DGA's spontaan eczeem krijgen van de woorden visie, missie en ambitie, beginnen medewerkers vaak te steigeren bij begrippen als prestatie-indicatoren of KPI's. Volgens hen slaan KPI's altijd de plank mis en leiden ze tot ongewenst en pervers gedrag. Ook dat is ten onrechte en we zullen dat in het verloop van dit boek wederom aantonen. Alles staat of valt met wat je als resultaatgebieden en resultaatmaatstaven definieert. Het stellen van een prestatie-indicator als het aantal klantcontactmomenten (proces) of het percentage productieve uren (input), is het gevolg van het definiëren van de verkeerde resultaatmaatstaven. Maar dat betekent niet dat er iets mis is met het begrip prestatie-indicator of resultaatmaatstaf

Laten we dit eens met een gevoelig maar voor velen herkenbaar voorbeeld illustreren. Als je uiteindelijke droom (visie, missie, ambitie) is om een slank postuur te krijgen¹³, dan moet je niet als resultaatgebied 'hardlopen' nemen en als maatstaf 'het aantal uur

13 Een voor zowel Dik als Wim bekende droom en blijvende uitdaging

per week dat ik hardloop' (proces) of als resultaatgebied 'matiging van alcoholgebruik' of 'matiging van chips eten' met als maatstaf 'het aantal alcoholconsumpties per week' en 'het aantal handjes chips per week' (input). Beide zijn geen relevantie afspiegeling van de droom. Je moet – zo beweren voedingsdeskundigen – zelfs niet het gewicht als resultaatgebied met 'het aantal kilo's op mijn weegschaal' als maatstaf nemen. Dat kan ook een vertekend beeld geven. Nee, het – voor mannen – meest voor de hand liggende resultaatgebied is de buikomvang met als maatstaf de buikomvang in centimeters. Je SMART doelstelling wordt dan bijvoorbeeld een afname van de buikomvang van ten minste 10 centimeter in drie maanden tijd. Vervolgens – maar nu lopen we erg op de zaken vooruit – ga je een plan maken om die doelstelling te halen. De pointe van dit stukje is dat alles staat of valt met het bepalen van de goede resultaatgebieden en resultaatmaatstaven. In de praktijk blijkt dat erg moeilijk voor de meeste organisaties en gaat het daar al vaak mis.

Een derde kernvraag binnen RGO is: “Wie is verantwoordelijk voor welke specifieke resultaten?”

Daarmee kom je uit op doelstellingen die vervolgens worden toegevoegd aan afdelingen en medewerkers. Die doelstellingen zijn minimaal meetbaar en tijdgebonden, maar het liefst zijn ze SMART¹⁴. Want alleen als je de voortgang op de doelstellingen meetbaar en zichtbaar maakt, kun je daarover een goede voortgangsrapportage krijgen, verantwoording afleggen en waar nodig je actieplan of doelstelling aanpassen. Binnen RGO onderscheiden we twee typen doelstellingen en drie niveaus van doelstellingen. De twee typen zijn prestatiedoelstellingen (die gaan over het presteren 'nu') en ontwikkeldoelstellingen (die gaan over wat er nodig is om 'straks' ook nog te kunnen presteren). Beide typen moeten met elkaar in evenwicht zijn, want ze zijn allebei belangrijk. De drie niveaus die we onderscheiden zijn doelstellingen op organisatieniveau, op afdelingsniveau

14 SMART is een acroniem dat staat voor: Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timely. In het Nederlands: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Zie verder hoofdstuk 3 voor de uitleg en toepassing binnen RGO

en op individueel niveau. De doelstellingen op organisatieniveau zijn van een breder karakter dan de doelstellingen op afdelingsniveau. En die zijn weer breder dan die op individueel niveau. Een voorbeeld is dat een organisatie als prestatiedoelstelling heeft de winstgevendheid in het volgende fiscale jaar met 10% te verhogen. Voor de verkoopafdeling kan de doelstelling zijn een toename van de omzet van 5%, terwijl de afdeling bedrijfsvoering bijvoorbeeld als doelstelling heeft de kosten met 5% te verminderen. De senior verkoper krijgt een doelstelling van een omzet van 5 miljoen euro, terwijl de facilitair beheerder de doelstelling krijgt om de energiekosten met 5% te reduceren.

Als de doelstellingen zijn bepaald dan gaan managers en individuele medewerkers vervolgens werken aan een strategie of actieplan om die doelstellingen te bereiken. Daarin moeten ze enerzijds maximale vrijheid (autonomie) krijgen, maar anderzijds wel binnen de grenzen blijven die je met elkaar afspreekt. Zo kun je afspreken dat de senior verkoper geen cadeautjes of andere lokkers mag aanbieden aan zijn klanten, maar dat hij verder wel vrij is in het behalen van zijn omzet. Dus als hij dat bij wijze van spreken volledig op de golfbaan wil halen, dan mag dat.

CULTUUR

Een vierde kernvraag binnen RGO is: “Welk gedrag van managers en medewerkers hebben we nodig om RGO te laten werken? In wat voor een cultuur moet RGO landen?”

Een structuur moet tot leven komen en dat vindt plaats in de cultuur, in de manier waarop mensen in de organisatie met elkaar samenwerken. Een veelgehoord kritiekpunt op het maken van resultaatafspraken en het sturen op output is dat het zou leiden tot een ‘afrekencultuur’, waarin medewerkers niet alleen beoordeeld worden op hun resultaten maar ook veroordeeld worden als ze hun doelstellingen niet halen. Een ander veelgehoord kritiekpunt is dat er met dit soort performance management systemen er een ‘afvinkcultuur’ ontstaat: “we zetten de vinkjes, omdat dat nu eenmaal moet, maar we voelen

er echt niets bij en het houdt ons alleen maar van het echte werk af”. Dit is een reëel gevaar van ieder concept als het niet vanuit de juiste filosofie wordt ingezet; en dat is voor RGO niet anders. RGO is een methode, een hulpmiddel – niet meer dan dat – maar wel een die voortdurend en volhardend moet worden uitgedragen door het hoofd van de organisatie. Als de ‘spirit’ van RGO niet levend gehouden kan worden, dan zal RGO op termijn inderdaad vervallen tot een afrekencultuur en een afvinkcultuur.

Omdat mensen van nature doelgerichte wezens zijn, zijn SMART doelstellingen primair bedoeld om de medewerkers te helpen de goede dingen te doen: ze de goede richting op te sturen en ze te stimuleren. De medewerkers krijgen daarbij veel autonomie in het bepalen waar, wanneer, hoe en met wie ze die doelstellingen gaan bereiken. Waar nodig en gewenst worden ze door managers en/of collega’s gecoacht bij de uitvoering en – jazeker! – ook gecorrigeerd waar dat nodig is. Niet om ze af te branden, maar juist om ze verder op te bouwen. Dat is wat de RGO-cultuur wil zijn: een opbouwcultuur.

Meer specifiek betekent dit dat er een cultuur moet komen van wederzijds vertrouwen, respect voor elkaar, elkaar durven aanspreken, ondernemerschap, vrijheid maar ook veiligheid (“waar gehakt wordt vallen spaanders”, “fouten maken moet kunnen”), verbinding en saamhorigheid (‘wij’ in plaats van ‘zij’). Cultuur zit tussen de oren en niet in de muren zoals sommigen beweren. Een organisatiecultuur is met de juiste aanpak te veranderen in de richting die gewenst is. Als de structuur het lichaam is met de beenderen en spieren en organen, dan is de cultuur het kloppend hart en het bloedstelsel dat het lichaam levend houdt en in beweging brengt.

HULPMIDDELEN

Een vijfde kernvraag binnen RGO is: “Welke specifieke hulpmiddelen hebben we nodig om RGO effectief en efficiënt te laten werken?”

RGO bevat een groot aantal hulpmiddelen die helpen om het daadwerkelijk te effectueren. Het gaat daarbij om echte instrumenten,

maar bijvoorbeeld ook om trainingen voor managers en medewerkers zodat ze competent worden in het toepassen van RGO. De meeste instrumenten en competenties zijn binnen de organisatie al wel bekend, maar ze worden vaak niet toegepast op de manier zoals ze bedoeld zijn. We gaan hier even het rijtje langs en komen er in het volgende hoofdstuk uitgebreider op terug.

Het stellen van doelen, het uitvoeren van de activiteiten uit het actieplan, het meten van de progressie, het daarover verantwoording afleggen en vervolgens aanpassen van het actieplan of de doelen is een cyclisch gebeuren. Het komt telkens terug. William Edwards Deming heeft ooit een kwaliteitscirkel ontwikkeld die ook wel de PDCA-cirkel wordt genoemd: Plan, Do, Check, Act. Binnen RGO komt deze cirkel terug op een aantal manieren die gekoppeld zijn aan het niveau van de doelstellingen (organisatie, afdeling, medewerker) en het type doelstellingen (resultaat, ontwikkel). Een voorbeeld daarvan is de HR-cyclus of personeelscyclus waarin op het niveau van de individuele medewerker gekeken wordt naar zowel de resultaatdoelstellingen als de ontwikkeldoelstellingen. Het gaat dan om het kwartet doelstellingsgesprek, voortgangsgesprek, beoordelingsgesprek en beloningsgesprek; telkens in relatie tot de uitgevoerde resultaatmetingen. Wim heeft daarover eerder al eens uitgebreid geschreven¹⁵.

Feedback is een belangrijk onderdeel binnen deze HR-cyclus. Er zijn twee soorten van feedback en in de praktijk lopen die nogal eens door elkaar. Aan de ene kant is er de objectieve feedback in de vorm van tussentijdse resultaatmetingen afkomstig uit management-informatiesystemen. Onze senior verkoper met zijn omzetdoelstelling krijgt maandelijks een overzicht uit het financiële systeem over hoeveel omzet hij heeft gehaald in die maand en wat zijn stand is over het hele jaar. Daarmee kan hijzelf goed zien waar hij staat in relatie tot zijn doelstellingen. Maar er is ook feedback van mensen. Dat kunnen klanten en partners zijn, maar ook collega's inclusief de

15 Wim Kweekel, *Resultaatgericht werken, managen en organiseren*, KweekWare, 2009, pagina 63-71

superieuren en de mogelijk ondergeschikten. Het leren omgaan met feedback – zowel het geven als het ontvangen – is een techniek die iedereen kan leren. Daarnaast zijn er feedbackinstrumenten zoals de 180 of 360 graden feedback, waarin alle relevante mensen (klanten, partners, leveranciers, collega's, superieuren, ondergeschikten en de persoon in kwestie zelf) op een gestructureerde wijze feedback geven via een formulier. Die instrumenten zijn aan te schaffen en het gebruik ervan ook aan te leren. Maar techniek en instrumenten zijn niet voldoende om tot goede feedback te komen. De feedback moet allereerst ingebed worden in de cultuur van de organisatie. En bij vrijwel alle organisaties die wij tegenkomen is dat niet of onvoldoende het geval. Elkaar durven aanspreken op negatieve resultaten zonder dat het als kritiek op de persoon gespeeld wordt of door die persoon zo ervaren wordt; dat is een hele kunst.

Zo zijn er tal van andere instrumenten en technieken die op zichzelf al wel bekend en zinvol zijn, maar die binnen RGO hun juiste plek krijgen. We noemen hier alleen maar even: situationeel leidinggeven, competentie management, beloning management, gedragsprofielen, het organogram en de procesbeschrijvingen. In het volgende hoofdstuk werken we ze verder uit en plaatsen we ze binnen RGO.

EN HNW DAN?

Een zesde en laatste kernvraag binnen RGO is: “nu we het RGO goed opgezet hebben, wat hebben medewerkers nodig om optimaal te kunnen functioneren? Hoe kunnen we ze nu zodanig faciliteren en stimuleren dat ze het beste uit zichzelf gaan halen?”

Eigenlijk zaten we met RGO zelf al middenin HNW. De twee zijn in die zin onlosmakelijk met elkaar verbonden. Denk nog even terug aan wat we in het begin van dit hoofdstuk zeiden: RGO zat al verborgen in de simpele HNW-architectuur en met name op de binnen HNW onderbelichte omgevingsdimensies van organisatie en samenwerking. De scheiding tussen RGO en HNW is dus wat kunstmatig maar het helpt volgens ons om tot betere HNW-implementaties te komen.

Dus in zoverre de laatste kernvraag nog niet beantwoord is met en door RGO, moet deze nu beantwoord worden. En dan komen we uit bij de meerdimensionale werkomgeving; bij de ICT en de fysieke werkplek en wat er nog te doen staat in de dimensies Organisatie en Samenwerking. Voor de specifieke aspecten daarbij en de aanpak die daarbij hoort verwijzen wij hier weer naar de eerder genoemde boeken van Dik. In dit boek concentreren we ons verder geheel op RGO.

DE AANPAK

Het opzetten en inrichten van RGO is niet wat je op een achternamiddag even doet. Het is een proces van enkele jaren. Maar je kunt er wel snel mee van start gaan. En ook al snel de eerste resultaten mee boeken. Wat allereerst nodig is, is dat het hoofd van de organisatie in de filosofie en ook de noodzaak van RGO gaat geloven. Of daar op zijn minst voor open staat.

Wij hebben een aanpak ontwikkeld die in grote lijnen voor elke organisatie hetzelfde kan zijn, maar in de details enorm zal afwijken. Hoewel het fundament overal hetzelfde zal zijn, is RGO uiteindelijk maatwerk. Altijd! In hoofdstuk 6 presenteren we onze aanpak dat begint met kennisoverdracht en een praktische workshop, waarna men binnen het jaar met een eerste versie van RGO aan de slag gaat. In hoofdstuk 7 en 8 bespreken we een paar cases van organisaties die al met RGO of voorlopers daarvan aan de slag zijn gegaan.

RGO is een nieuw concept dat nog in ontwikkeling is. Wim en Dik besteden uren – soms met een goed glas wijn; soms met thee (Wim) of sterke koffie (Dik) – om te spreken over de wederzijdse ervaringen, de successen en teleurstellingen, de grote lijn en de details, de uitdagingen en de oplossingen. Daarbij kijken we niet alleen naar onze eigen ervaringen, maar putten daarbij ook uit de relevante wetenschap en de historie van de organisatiekunde. Hoofdstukken 5 en 6 gaan over deze wortels van RGO en we kunnen daar veel van opsteken.

RGO is echt het product van voortschrijdend inzicht. Het is innovatie op de manier die econoom Schumpeter aanduidde met ‘Neue Kombinationen’. Dus niet supernieuw net zoals HNW niet supernieuw was. RGO brengt bij elkaar wat goed is, voegt daar wat eigen zaken aan toe en maakt daar een nieuw geheel van. In het volgende hoofdstuk bespreken wij dat geheel.

De wortels van RGO (1): goal-setting

Resultaatgericht Organiseren (RGO) is geen nieuwe hype. Het is niet iets dat zomaar uit de lucht is komen vallen of toevalligerwijs aan de breinen van Wim en Dik is ontsproten. Goed, wij hebben er onze eigen smaak aan gegeven, wij zijn verantwoordelijk voor de unieke samenstelling zoals in dit boek beschreven en we hebben het de naam RGO meegegeven. Maar de onderliggende principes stamen niet alleen uit onze eigen praktijkervaringen, maar voeren terug tot de wetenschap van de psychologie en tot de rijke historie van de organisatiekunde. In dit hoofdstuk zullen we door de wetenschap laten aantonen hoe belangrijk het stellen van duidelijke, uitdagende doelen is voor mensen. In het volgende hoofdstuk bekijken we hoe de evolutie van het denken over de optimale organisatie inrichting al ruim honderd jaar een strijd is tussen de ‘ingenieur’ en de ‘psycholoog’, waarbij nu eens de een en dan weer de ander het primaat krijgt. Wij zien RGO-HNW als het meest optimale denkmodel voor organisaties in het huidige postindustriële tijdperk. Daarin neemt de psycholoog het voortouw, maar levert de ingenieur ook zeer belangrijke bijdragen.

We hakken dit onderwerp - de wortels van RGO - in twee (hoofd) stukken. We bespreken in dit hoofdstuk de goal-setting theorie, die behoort tot de meest succesvolle en volwassen theorieën uit de psychologie, in het bijzonder de motivatiepsychologie en de arbeids- en organisatiepsychologie. De hoofdconclusie is dat mensen doelstellingen nodig hebben om optimaal te kunnen functioneren. Een doel-

stelling geeft zowel richting (stuur) als energie en motivatie (motor). In het volgende hoofdstuk bespreken we de historie en ontwikkeling van het inrichten en besturen van werkorganisaties: de organisatiekunde. Dat is een wel heel erg breed terrein en we beperken ons hierbij dan ook tot de scholen van het systeem-centrale versus die van het mens-centrale denken. We beginnen daarin bij de klassieke school van Taylor (en Fayol en Weber) en komen uiteindelijk uit bij RGO-HNW. We zullen zien dat er een voortdurende strijd is tussen beide denkrichtingen: het systeem-centrale denken enerzijds dat de macht en controle zoveel mogelijk in de top van de organisatie legt en de organisatie als machine ziet versus het mens-centrale denken anderzijds dat die macht en controle probeert te decentraliseren en te democratiseren. Het de strijd tussen de ‘ingenieur’ die de succesvolle organisatie uiteindelijk ziet als een zielloos, maar perfect systeem tegenover de ‘psycholoog’ die de succesvolle organisatie uiteindelijk ziet als een levend en adaptief organisme met een hart en een ziel; de organisatie als een soort samengestelde mens.

De verbinding tussen deze beide onderwerpen – goal-setting en organisatiekunde – vinden wij in de typerende uitspraak van William Edwards Deming, een echte ‘ingenieur’ en grondlegger van TQM (Total Quality Management). Hij zei ooit: “If you have a stable system, then there is no use to specify a goal. You will get whatever the system delivers”¹⁶. Die uitspraak gaat volledig voorbij aan de behoeften van de mens. En dat is nu juist de kern van het probleem van het systeem-centrale denken. Systemen hebben dan misschien geen doel nodig, maar mensen wel.

Wat is goal-setting

Zoals in de inleiding gezegd is de goal-setting theorie een van de meest succesvolle en volwassen theorieën uit de psychologie. Het is ook een prachtig voorbeeld van een theorie die relatief klein begonnen is en zich over een periode van tientallen jaren bottom-up ontwikkeld heeft tot een indrukwekkend model en een gedegen theorie.

16 W. Edwards Deming, *Out of the crisis*, pagina 76

Het principe van doelen als richtinggever en motivator van gedrag stamt al van Aristoteles met zijn leer over de teleologie – leer over de doelen – waarin hij stelt dat een doel ertoe leidt dat er acties gaan ontstaan in de richting van dat doel. Anders gezegd: het stellen van een doel beïnvloedt automatisch het gedrag. Die gedachte van Aristoteles stimuleerde psycholoog Edwin Locke om dit effect empirisch te gaan onderzoeken. Locke is de grondlegger en mecenas van de goal-setting theorie. Hij publiceerde het eerste artikel over goal-setting in 1966 en zijn (voorlopig) laatste in 2012: een tijdspanne van ruim 45 jaar! De Association for Psychological Science zei over hem: “Locke is the most published organizational psychologist in the history of the field. [...] The theory that is synonymous with his name –goal-setting theory – is perhaps the most widely-respected theory in industrial-organizational psychology”¹⁷.

In een overzichtsartikel over 35 jaar van goal-setting uit 2002¹⁸ sluiten Locke en zijn goal-setting compaan Gary Latham af met de volgende woorden:”With goal-setting theory, specific difficult goals have been shown to increase performance on well over 100 different tasks involving more than 40,000 participants in at least eight countries working in laboratory, simulation, and field settings. The dependent variables have included quantity, quality, time spent, costs, job behavior measures, and more. The time spans have ranged from 1 minute to 25 years. The effects are applicable not only to the individual but to groups, organizational units, and entire organizations. The effects have been found using experimental, quasi-experimental, and correlational designs. Effects have been obtained whether the goals are assigned, self-set, or set participatively. In short, goal-setting theory is among the most valid and practical theories of employee motivation in organizational psychology”. We bedoelen maar!

We bespreken hierna de belangrijkste bevindingen van de goal-setting theorie. Bij het lezen daarvan is het goed om te beseffen dat er

17 <http://www.psychologicalscience.org/awards/cattell/citations/locke.cfm>

18 Edwin Locke & Gary Latham, *Building a practically useful theory of goal-setting and task motivation: a 35 year Odyssey*, American Psychologist, 2002

hier niet zomaar meningen verkondigd worden, maar dat om het uitvoerige onderzochte en bewezen feiten gaat. Zoals gezegd is er enorm veel over gepubliceerd. Voor wie een goed overzicht wil hebben, verwijzen we naar de bronnen in de voetnoot¹⁹.

De principes van goal-setting

Goal-setting gaat uit van de overtuiging dat bewuste intenties ten grondslag liggen aan het menselijk gedrag. Waarden, normen, overtuigingen en zelfs fysiologische prikkels hebben ook effect op ons gedrag, maar intenties hebben een groter effect omdat ze direct voorafgaan aan dat gedrag. Doelen waaraan iemand zich verbonden of gecommitteerd heeft zijn intenties. In jaren vijftig en zestig was de studie naar bewuste intenties en intrinsieke motivatie bepaald niet populair onder de toenmalige psychologen. Men vond dat motivatie buiten de mens lag in de vorm van beloning en straf (extrinsieke motivatie) en als er al sprake was van interne mechanismen in de mens, dan waren die het resultaat van ofwel onbewuste motieven ofwel fysiologische prikkels. In elk geval werd het onderzoeken van motivatie door gewoon aan mensen te vragen wat hen drijft – introspectie – als subjectief en volstrekt onwetenschappelijk gezien. De cognitieve revolutie aan het eind van de jaren zestig maakt het opeens wel aanvaardbaar dat men de cognitieve – anders gezegd: de bewuste, mentale – processen van mensen ging onderzoeken als voorspellers van gedrag. Die revolutie effende het pad voor het onderzoek naar intrinsieke motivatie en daarmee ook naar goal-setting als theorie.

Wat zijn de hoofdprincipes van de goal-setting theorie die door die honderden experimenten overduidelijk zijn aangetoond? We sommen ze hier eerst kort op en werken ze verderop uit. Allereerst staat het vast dat doelen en intenties verantwoordelijk zijn voor een groot deel van het gedrag van mensen. Doelen brengen mensen inderdaad in beweging: stuur en motor. Ten tweede staat vast dat het stellen van moeilijke of uitdagende doelen tot betere prestaties leidt dan

19 Craig C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*, Psychology Press, 2008, Hoofdstuk 13 en het in de vorige voetnoot genoemde overzichtsartikel van Locke & Latham.

makkelijke doelen of een algemene ‘doe je best’ opdracht. Locke en Latham zeiden hierover: “Als je mensen vraagt om hun best te doen, blijken ze dat nu juist niet doen”. Een derde principe is dat specifieke of duidelijke doelen tot betere prestaties leiden dan vaag omschreven doelen. Hieruit vloeit het SMART maken van doelen voort. Een vierde principe is dat de positieve relatie doel – prestatie alleen werkt als degene aan wie het doel gegeven is, dat doel ook accepteert en zich daaraan verbindt of committeert. Een vijfde principe is dat feedback over het tussentijdse resultaat van de inspanningen noodzakelijk is om te zorgen dat mensen blijven proberen het doel te halen. Feedback is nodig om mensen het niet te laten opgeven en hun gedrag doelgericht te houden. Een zesde en laatste principe is dat het vertrouwen in de eigen competentie om een bepaalde taak uit te voeren – het geloof in eigen kunnen; iets wat aangeduid wordt met de term ‘self-efficacy’ – een belangrijke stimulerende factor is in het behalen van doelstellingen.

In het vervolg van deze paragraaf zullen we steeds de termen doel, doelstelling, taak en taakuitvoerder hanteren: de taakuitvoerder bereikt zijn doel door allereerst het vaststellen van een doelstelling en vervolgens het uitvoeren van een taak. Een taak kan heel simpel zijn – bijvoorbeeld het gras maaien – of uiterst complex – bijvoorbeeld het uitvoeren van een harttransplantatie.

Soorten doelen

Voordat we de boven beschreven principes meer in detail gaan bespreken maken we eerst een onderscheid in een aantal typen van doelen.

Ten eerste is er het onderscheid tussen prestatiedoelen en leer- of ontwikkeldoelen. Prestatiedoelen zijn met name effectief bij terugkerende taken. Leerdoelen zijn daarentegen effectiever als het gaat om nieuwe taken of uiterst complexe taken. Dat heeft vooral te maken met de beschikbaarheid van een kant-en-klare strategie of taakprocedure bij de taakuitvoerder. Anders gezegd, het heeft te maken met de mate van competentie voor de taak in kwestie. Als de taakuit-

voerder zeer competent of bedreven is in het uitvoeren van de taak, dan zal een prestatiedoelstelling hem goed in beweging brengen en zal hij zijn inspanningen daarop afstemmen. Dan geldt ook direct het tweede principe: hoe moeilijker het doel, hoe meer inspanning en hoe beter de prestatie. Bij nieuwe taken heeft de taakuitvoerder niet direct een strategie of procedure beschikbaar. Hij moet die nog gaan ontwikkelen of gaan uitzoeken. In dat geval werkt een prestatiedoel frustrerend omdat de taakuitvoerder wel wil presteren, maar dit nog niet kan. De taakuitvoerder voelt een grote druk en ontwikkelt faalangst, hetgeen zijn prestatie negatief beïnvloedt. Als er in plaats daarvan een leerdoel gesteld wordt, dan wordt de druk verlaagd en krijgt de taakuitvoerder de ruimte om te gaan experimenteren met nieuwe strategieën. RGO stelt dat je bij voorkeur beide typen doelen moet hanteren. Niet alleen omdat de mens daar behoefte aan heeft – veel mensen willen zich blijvend ontwikkelen – maar vooral ook omdat de organisatie daaraan behoefte heeft; namelijk om te kunnen blijven inspelen op de voortdurende veranderingen in de complexe en dynamische omgeving.

Een tweede onderscheid is er tussen doelen dichtbij en doelen veraf. De meest effectieve doelen dichtbij zijn vaak specifiek en wat meer rationeel en pragmatisch geformuleerd. Ze sturen het onmiddellijke gedrag aan. De meest effectieve doelen veraf zijn algemener geformuleerd en hebben vaak een emotionele component die mensen langdurig in beweging houdt. Het is dat doel waar je iedere ochtend weer je bed voor uitkomt. In een effectieve omgeving spelen beide typen doelen een belangrijke rol. De een zorgt voor een goede focus op een betrekkelijk korte termijn, de ander appelleert aan de diepere verlangens en zorgt ervoor dat iemand het langer volhoudt; zelfs als het korte termijndoel eens een keer niet gehaald wordt. De oplettende lezer ziet hier direct de link met SMART doelstellingen (pragmatisch doel dichtbij) en de visie, missie en ambitie van de persoon en/of organisatie (emotioneel doel veraf).

Een derde onderscheid is er tussen individuele doelen en groepsdoelen. Beide werken, maar beide leiden wel tot ander gedrag. Het al-

leen stellen van individuele doelen zal de taakuitvoerder wat zelfgericht maken. Hij concentreert zich volledig op zijn eigen taak. Logisch want die opdracht heeft hij ook gekregen. Het stellen van groepsdoelen maakt dat taakuitvoerders meer met elkaar gaan samenwerken. Deze bevindingen verklaren waarom RGO onderscheid maakt in ten minste drie niveaus van doelstellingen en vindt dat ze ook allemaal toegepast moeten worden.

Waarom moeilijke doelen?

Waarom leiden moeilijke doelen tot betere prestaties dan makkelijker doelen of het algemene ‘doe je best’? Dat komt heel simpel omdat er met een ‘doe je best’ opdracht geen extern referentiekader gesteld wordt. Anders gezegd je krijgt onvoldoende of zelfs helemaal geen richting (stuur) en dan zijn klaarblijkelijk alle resultaten die je haalt goed of goed genoeg. Je kunt immers altijd beweren dat je toch je best hebt gedaan. Feitelijk werkt dit demotiverend (motor) omdat er geen stok achter de deur zit. Zie het als een bootje dobberend op de zee waarvan de motor is stilgezet en het niet uitmaakt of je ergens uitkomt. Of denk aan deze quote uit Alice in Wonderland:

“Would you tell me, please, which way I ought to go from here?”

“That depends a good deal on where you want to get to,”

said the Cat.

“I don’t much care where”, said Alice.

“Then it doesn’t matter which way you go,” said the Cat.

Dit is wellicht een goed moment om het onderwerp te adresseren van zelfsturende medewerkers of zelfsturende teams. Er is een verschil tussen zelfsturing in de zin van ‘doe je best en bepaal je eigen doelstellingen maar’ of zelfsturing in de zin van ‘dit zijn de doelstellingen, bepaal nu zelf hoe je die gaat halen’. De eerste vorm van zelfsturing zal tot minder goede resultaten leiden dan de tweede.

Waarom specifieke doelen?

Specifieke doelen vertellen nauwkeuriger wat het uiteindelijke doel is, bieden daardoor meer focus en reduceren het aantal uitkomstva-

rianten: niet alle resultaten zijn even goed. Deze bevinding toont het belang aan van het gebruik van SMART doelstellingen: Specifieke, Meetbare, Acceptabele, Realistische en Tijdgebonden doelen leiden tot de best mogelijke resultaten.

Wat is de rol van commitment?

Zonder commitment of verbondenheid aan het doel werkt het fenomeen van de goal-setting niet. Dat is binair, maar er is ook een sterkteverband. Hoe moeilijker het doel is, hoe belangrijker het commitment aan het doel wordt. Commitment heeft alles te maken met de hoeveelheid energie die de taakuitvoerder in het behalen van de doelstelling wil steken. De mate van commitment aan een doel gaat over de volgende twee vragen:

- Hoe belangrijk is het behalen van het doel voor mij of de organisatie?
- Hoe haalbaar is het doel? Geloof ik dat ik het kan?

Het is mogelijk om de commitment van een taakuitvoerder te vergroten en daarmee zijn intrinsieke motivatie. Het belang van het doel kan op een aantal manieren vergroot worden. Door een leider een inspirerende visie, missie en ambitie te laten vertellen bijvoorbeeld. Of door de taakuitvoerder publiekelijk te laten verklaren: ‘ik ga dit doel halen’; bijvoorbeeld door de taakuitvoerder zijn doelstellingen op zijn eigen intranetpagina te laten publiceren. Of door goed uit te leggen aan de taakuitvoerder waarom het behalen van het doel zo belangrijk is. En ten slotte – maar dit is tricky (zie hierna) – door een financiële beloning, een bonus te koppelen aan het behalen van het doel.

De haalbaarheid van het doel kan vergroot worden door de competentie van de taakuitvoerder te vergroten, maar ook door hem te ondersteunen met positieve woorden: “Je kunt het! Ik geloof in je”.

Leidt participatie in het vaststellen van de doelen ook niet tot meer commitment? Intuïtief zou je zeggen van wel en de methode wordt ook heel vaak toegepast. Het is zelfs een cruciaal onderdeel van Management By Objectives (MBO) dat in deel twee van dit hoofdstuk

aan de orde komt. Uitvoerig onderzoek heeft echter uitgewezen dat het participeren in de doelstellingen niet leidt tot meer commitment en motivatie. Er is wel een ander effect aangetoond en dat is dat participatie in het vaststellen van doelen leidt tot meer duidelijkheid over het doel. Het doel wordt in de ogen van de taakuitvoerder meer specifiek. Dus heeft participatie primair geen motivationeel effect, maar wel een cognitief effect: het leidt tot meer kennis van en inzicht in het doel.

Wat is de betekenis van feedback?

Feedback biedt informatie over de progressie die de taakuitvoerder boekt in het benaderen of het behalen van zijn doel. Het gaat hier om feedback vanuit het systeem en niet zozeer over feedback van bijvoorbeeld collega's of de manager op het gedrag van de taakuitvoerder. Dus stel, de taakuitvoerder heeft een omzettoelstelling voor een jaar en blijkt na een kwartaal volgens het ordersysteem net boven een kwart van zijn uiteindelijk te behalen omzet te zitten. Dat geeft hem informatie over hoe goed hij het doet.

Feedback is zeer belangrijk om twee verschillende redenen. Ten eerste heeft feedback een cognitieve werking. Als blijkt dat de progressie niet overeenkomt met de prognose of verwachting, dan geeft de feedback de taakuitvoerder de kans om zijn gedrag of zijn strategie aan te passen. De tweede reden is de motiverende werking die uitgaat van de feedbackinformatie. Iemand die net even achterloopt zal een tandje willen bijschakelen en iemand die op of boven zijn prognose zit zal er een prettig gevoel aan overhouden en extra gemotiveerd worden om door te gaan op de ingeslagen weg.

Hoe objectiever, sneller en preciezer de feedbackinformatie uit het systeem, hoe beter de feedback zal bijdragen aan het behalen van de doelstellingen.

Wat is de invloed van self-efficacy?

'Self-efficacy' kent geen goede Nederlandse vertaling en dus hantieren we het Angelsaksische begrip. Het staat voor het geloof dat de taakuitvoerder heeft in zijn eigen capaciteiten om de voorliggende taak uit te voeren en het gestelde doel te behalen. Het is een soort

van eigenwaarde maar dan uitsluitend gericht op de voorliggende taak en niet eigenwaarde in het algemeen (self-esteem). Taakuitvoerders met een hoge self-efficacy zullen hogere prestaties leveren dan taakuitvoerders met een lage self-efficacy omdat ze op vijf aspecten beter scoren. Ten eerste durven ze moeilijkere en uitdagendere doelen aan, ten tweede hebben ze een hoger commitment (meer geloof in eigen kunnen en dus de haalbaarheid van het doel), ten derde zullen ze meer inspanning leveren om het doel te halen, ten vierde ontwikkelen ze betere strategieën om hun doel te halen en ten slotte kunnen ze veel beter met negatieve feedback omgaan. Een hoge self-efficacy is met andere woorden een enorme versterker bij het bereiken van de doelstellingen.

Self-efficacy is deels een eigenschap die terug te vinden is in de persoonlijkheid van mensen, maar het is ook zeer zeker te beïnvloeden. We noemden het al eerder bij de haalbaarheid van doelstellingen: door taakuitvoerders competentier te maken (via training of rolmodellen of leerdoelen) en ze positief te ondersteunen – “je kunt het!” – vergroot je de self-efficacy van taakuitvoerders. Competentieverbetering en positieve woorden (mits gemeend) zijn daarmee dus zeer praktische managementinstrumenten!

Waarom werken doelen motiverend?

Dat een doelstelling helpt bij het bepalen wat wel en wat niet belangrijke activiteiten zijn om het doel te behalen – het stuur – , is evident. Maar waarom werken doelstellingen daarnaast ook motiverend? Dat komt omdat goal-setting 1 op 1 aansluit op motivatie. Het begrip motivatie wordt omschreven als het opwekken (arouse), richting geven, kracht geven en volhouden van bepaald gedrag. Goede goal-setting doet alle vier. Het opwekken van gedrag heeft te maken met de emotionele component van het doel, met name van de veraf doelen zoals visie, missie en ambitie. Doelen geven daarnaast als gezegd richting; zij sturen het gedrag de juiste kant op, vooral als de doelen specifiek zijn. Er is dan meer focus. Moeilijke doelen geven meer kracht omdat mensen het als een uitdaging beschouwen. Feedback leidt ertoe dat mensen meer doorzettingsvermogen tonen en het gedrag langer kunnen volhouden.

Waarom leiden doelen tot effectiever gedrag?

Daarover is al veel gezegd. De taakuitvoerder ontwikkelt focus (richting, stuur) en motivatie (motor) dankzij de doelstelling. Hij weet dus beter wat hij moet bereiken en wil dat ook bereiken. Maar daarnaast vereisen moeilijke en specifieke doelen ook dat de taakuitvoerder goed gaat nadenken over hoe hij het doel gaat bereiken. Hij gaat met andere woorden een strategie of actieplan ontwikkelen om tot dat doel te komen en bekijkt daarbij tevens welke middelen hij daarvoor tot zijn beschikking heeft; of nodig heeft (hier ligt de link met de HNW-omgevingen). Iemand die van tevoren goed nadenkt over hoe hij optimaal tot zijn doel kan komen, is uiteraard effectiever.

Helpen financiële prikkels?

Het koppelen van een financiële beloning aan het behalen van een doelstelling is nogal risicovol omdat de relatie tussen doel en bonus nogal complex is. Het kan goed werken, maar het kan ook tegenwerken. Als het behalen van het doel erg moeilijk is en iemand krijgt alleen een bonus als hij het doel helemaal haalt, dan zal de motivatie wegvallen op het moment dat de taakuitvoerder inziet dat hij het doel toch niet gaat halen en zijn bonus gaat mislopen. Een financiële beloning kan wel motiverend werken als het behalen van het doel niet al te lastig is en als men de beloning proportioneel koppelt aan het behalen van het doel. Dus geen alles of niets, maar bij het halen van bijvoorbeeld 80% van het doel toch een bepaalde bonus uitkeren.

Feitelijk draagt een bonus bij tot de commitment aan het doel, omdat door die bonus de belangrijkheid van het behalen van het doel groter wordt. Maar we weten uit ander onderzoek²⁰ dat een bonus ook een ongewenste bijwerking kan hebben. De kracht van een financiële prikkel is groot en werkt verslavend en gewennend als een drug. De bonus kan door zijn kracht bijvoorbeeld de aanwezige intrinsieke motivatie om zeep helpen: iemand was eerst intrinsiek gemotiveerd maar werd geldgericht door de bonus en wil daarna alleen nog maar zijn taakuitvoeren als het zicht op de bonus er is. Verder heb je een steeds grotere bonus nodig om die nog motiverend te laten zijn.

20 Zie het boek *Drive* van Daniel Pink uit 2009.

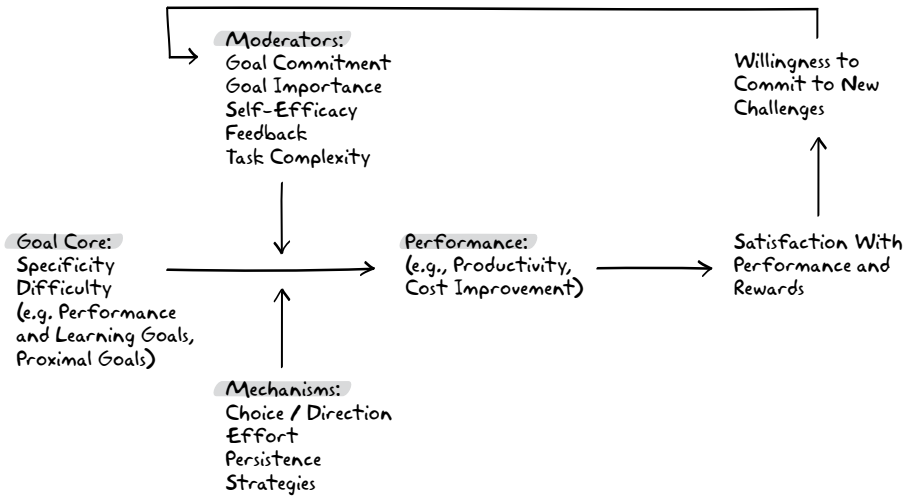
Aan de andere kant verwachten mensen een goede vergoeding voor geleverd werk. Ze vinden het unfair als ze onvoldoende beloond worden of als anderen, die veel minder gepresteerd hebben dan zij, dezelfde beloning krijgen.

Wat is de relatie tussen doel en tevredenheid?

Ook de relatie tussen doel en tevredenheid is een beetje complexer dan op het eerste gezicht lijkt. Je zou zeggen dat het behalen van het doel leidt tot tevredenheid en het missen van een doel tot ontevredenheid. Daaruit volgt dat mensen liever makkelijker doelen kiezen, want dan is de kans dat je hem haalt groter en dan ben je dus meer tevreden. Toch? Maar zo simpel werkt het niet. Als je een erg makkelijk doel hebt, dan motiveert dat niet echt en is de tevredenheid met het bereiken van het doel ook laag. Bereik je daarentegen een uitdagend doel dan is de tevredenheid met het behalen van dat doel ook een stuk groter.

High Performance Cycle

Van een aanvankelijk simpele theorie is men via de weg van inductie en decennia van steeds uitgebreider onderzoek gekomen tot een betrekkelijk brede en robuuste goal-setting theorie gekomen die Locke en Latham aanduiden met de ‘High Performance Cycle’. Deze is weergegeven in de onderstaande figuur.



High Performance Cycle

De figuur laat zich als volgt lezen. De kern van goal-setting zegt dat moeilijke en specifieke doelstellingen tot betere prestaties of resultaten leiden, zoals een hogere effectiviteit en efficiëntie, maar ook tot meer tevredenheid bij de taakuitvoerders. Die hoge tevredenheid met die prestatie aangevuld met de beloning daarvoor leiden tot de bereidheid bij de taakuitvoerder om nieuwe doelen te stellen en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Aspecten als commitment aan het doel, belang van het doel, self-efficacy, feedback en taakcomplexiteit modereren of beïnvloeden het niveau van de resultaten. Ten slotte beïnvloeden een aantal typische doelmechanismen het niveau van de prestatie; motiverende mechanismen zoals keuze, inzet en volharding, maar ook de selectie of ontwikkeling van de juiste strategie om het doel te behalen.

Praktische implicaties

We geven de kern van de goal-setting theorie nog even puntsgewijs weer:

- Uitdagende en specifieke (duidelijke) doelen werken intrinsiek motiverend en leiden tot de best mogelijke prestaties en resultaten (effectief en efficiënt!);

- Uitdagende en specifieke (duidelijke) doelen werken intrinsiek motiverend en leiden tot meer tevredenheid dan simpele en vage doelen;
- Een vage doelstelling als ‘Doe je best’ werkt niet; het blijkt dan juist dat mensen niet het beste van zichzelf (kunnen) geven en ook minder tevreden zijn;
- Commitment aan het doel is essentieel en is positief te beïnvloeden door het doel belangrijker en haalbaarder te maken;
- Participatie in het maken van de doelstelling leidt niet tot meer commitment, maar kan er wel toe leiden dat het doel duidelijker wordt;
- Objectieve, nauwkeurige en tijdige feedback over de progressie naar het doel is essentieel;
- Een hoge self-efficacy leidt tot veel betere prestaties en is positief te beïnvloeden;
- De relatie tussen doel en bonus ligt gevoelig. Afwezigheid van ‘loon naar werken’ kan als unfair worden beschouwd, maar teveel nadruk op de bonus kan leiden tot ongewenst gedrag.
- Er zijn meerdere typen doelen en feitelijk heb je ze in een complexe situatie allemaal nodig: prestatiedoelen en ontwikkeldoelen, doelen dichtbij en veraf, groepsdoelen en individuele doelen.

Wat zijn hiervan de praktische implicaties in relatie tot ons verhaal over RGO zoals we dat in hoofdstuk 2 en 3 beschreven hebben?

Laten we beginnen met het laatste punt van de verschillende typen doelen. Prestatiedoelen zijn nodig voor het resultaat op de korte termijn en ontwikkeldoelen voor de langere termijn. Ontwikkeldoelen zijn nodig omdat die beogen de taakuitvoerder en de organisatie verder te ontwikkelen en klaar te stomen voor de toekomst. In een voortdurend veranderende omgeving heb je dus beide nodig. Het effect van specifieke en uitdagende doelen dichtbij kan nog versterkt worden door een inspirerend doel veraf; een doel waarvoor iemand elke dag weer zijn bed uitkomt. Daarom zijn een inspirerende visie, missie en ambitie net zo belangrijk als SMART doelstellingen. Binnen RGO onderscheiden we doelen op drie niveaus: organisatie,

team/afdeling en persoonlijk. Ze moeten in elkaars verlengde liggen om ervoor te zorgen dat ze niet met elkaar botsen en dat de medewerker naast het behalen van zijn eigen individuele doel ook het belang van de afdeling en de complete organisatie in het vizier houdt. Uitdagende en specifieke – SMART – doelstellingen leiden daarmee tot het beoogde “superdoel” van RGO-HNW, namelijk “effectiever, efficiënter en meer plezier”. “Doe je best” werkt niet goed of zelfs contraproductief en daarmee is het meetbaar maken van alle taken een voorwaarde om goede doelen te kunnen stellen. Het zal niet voor iedere taak even gemakkelijk zijn, maar soms moet je het ook niet moeilijker maken dan het is. Denk aan het voorbeeld van de haarlemmerolie uit hoofdstuk 4.

Een doel werkt alleen sturend en motiverend als de taakuitvoerder zich committeert aan het doel. Dat kan door het doel belangrijk en haalbaar te maken. Verder weten we dat effectieve feedback en een hoge ‘self-efficacy’ erg belangrijk zijn. Hier liggen enorm veel kansen voor beïnvloeding door de organisatie middels de structuur, de cultuur en het instrumentarium van RGO.

Het geven van bonussen voor goede prestaties kan een positieve werking hebben, maar ze zijn ook erg gevaarlijk. Het is zeer belangrijk veel aandacht te besteden aan de optimale beloningsstructuur om ervoor te zorgen dat de aanwezigheid of juist de afwezigheid van bonussen geen ongewenste bijeffecten krijgt.

En ten slotte dit. Mensen hebben specifieke en uitdagende doelen nodig om goed te kunnen functioneren. Als ze die doelen niet op hun werk hebben, dan zullen ze suboptimaal presteren – “het maakt toch niet uit wat ik doe” – of ze gaan hun eigen doelen stellen; binnen of buiten het werk. In alle gevallen is de organisatie de grote verliezer en meestal de medewerker zelf ook.

De wortels van RGO (2): organisatiekunde

Dit hoofdstuk beschrijft de ontwikkeling van de organisatiekunde of de theorie en praktijk van management. We geven een kort historisch overzicht, vooral vanuit de conflicterende beelden van de organisatie als machine waar het systeem centraal staat versus de organisatie als levend organisme waar de mens centraal staat. We staan daarbij wat extra stil bij het fenomeen van ‘Management by Objectives’ (MBO) dat een eerste poging is om doelstellingen als stuur en motor te gebruiken om de organisatie beter te laten presteren. MBO is een tijd lang erg populair geweest, met name in de zestiger en zeventiger jaren. Daarna ging het teloor en wij gaan onder meer kijken naar waarom dat het geval was en wat wij daar in het kader van RGO van hebben kunnen opsteken. RGO is immers te beschouwen als een moderne nazaat van MBO. We zien daarin ook W. Edwards Deming langskomen die je gerust een MBO-killer mag noemen en een proponent van de organisatie als perfecte machine. Toch heeft hij een concept nagelaten dat we ook binnen RGO hanteren, namelijk de kwaliteitscirkel van Deming die we ook kennen onder het acroniem PDCA-cirkel. Daarmee zie je al dat de ontwikkeling van de organisatiekunde en daarbinnen de strijd van de organisatie als machine versus de organisatie als organisme niet louter een herhaling van zetten en tegenstellingen is, maar ook een zekere dialectische ontwikkeling in zich heeft.

Pre-klassiek

Organisaties en zij die daarbinnen een leidende rol spelen – de managers – zijn van alle tijden. Maar tot aan de 20e eeuw wordt er vooral

over twee typen ‘managers’ gesproken. De ‘entrepreneur’ (de ondernemer) die met eigen kapitaal een bedrijf start en daarvoor personeel in dienst neemt en die aanstuurt. En de ‘vakmeester’ die kennis en kunde op een specifiek gebied – smeden, glas blazen, meubels maken, kleren maken – heeft en niet alleen zijn vak uitvoert maar ook zijn kennis en kunde overdraagt aan een of meer leerlingen die hij aanstuurt en opleidt. Organisaties zijn tot aan die tijd vooral kleinschalig en dus is er nog niet heel veel behoefte aan systematische manieren van het verdelen en weer coördineren van werk²¹.

Klassieke school

Aan het eind van de 19e eeuw komen de eerste grote fabrieken en ontstaat de behoefte aan het systematisch verdelen en coördineren van werk en het systematisch aansturen en controleren van grotere groepen mensen. Er is behoefte aan een theorie voor het inrichten van organisaties en het aansturen (‘managen’) van werk en mensen.

De eerste ‘school’ van denken over organisatiekunde en management kun je omschrijven als de rationele school. De machine staat model voor de inrichting en werking van de organisatie en de ontwerpers zijn ‘ingenieurs’. De voornaamste denkers van deze school zijn Frederick Winston Taylor uit de VS, Henri Fayol uit Frankrijk en Max Weber uit Duitsland. Alle drie benaderen ze de organisatie vanuit een verschillend perspectief die in de praktijk aanvullend op elkaar zijn.

Taylor is de bekendste en aan zijn ideeën wordt zelfs zijn naam gekoppeld: het Taylorisme. Dat begrip heeft nu een negatieve betekenis maar daarmee wordt Taylor tekort gedaan. Taylor was de eerste persoon die systematisch naar werk keek en dit probeerde te analyseren en te verbeteren. Hij was een mechanisch ingenieur en keek naar het werk als een – nog onvoldoende geoliede – machine. Daarbij waren de motieven van Taylor zuiver en rechtvaardig. Hij zag om zich heen dat er veel ‘waste’, veel afval was door ineffectiviteit en inefficiënte

²¹ Een heerlijk simpele en rake definitie van wat een organisatie is komt van Henri Mintzberg: “de som van manieren waarop het werk in afzonderlijke taken wordt verdeeld en vervolgens weer tot een geheel wordt gecoördineerd”. Vrij vertaald uit Mintzberg, Henri, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, 1979

handelingen; afval in materialen, in tijd en in geld. Hij wilde dat afval reduceren door het werk effectiever en efficiënter in te richten. De daarmee behaalde extra winst – hij verwachtte productiviteitsstijgingen tot wel 600% – zou dan evenredig verdeeld moeten worden. Eenderde deel naar de eigenaren, eenderde deel voor verder onderzoek naar nog betere werkmethoden en eenderde deel naar salarisverhogingen voor de werkers, waardoor de werkers tot wel een verdubbeling van hun salaris konden komen.

Sommige van de handelingen waren inefficiënt omdat men gewoon niet beter wist; men had de beste manier ('the one best way') nog niet ontdekt. Taylor geloofde heilig in die 'one best way' en het was de taak van managers en specialisten zoals hijzelf die te ontdekken. Andere handelingen waren bewust inefficiënt en dat had alles te maken met de eeuwige strijd en belangentegenstellingen tussen het management aan de ene kant en de werkers op de werkvloer aan de andere. Taylor ontdekte dat met de toenmalige wijze van aansturen en belonen het eenvoudige niet in het belang was van de werkers om hun best te doen. Want zodra ze hun best deden, werd dat door het management tot de standaard verheven en werd de beloning daarop afgesteld. Als het dan even tegenzat, dan werden de werkers meteen bestraft en gekort op hun salaris. De werkers waren weliswaar niet hoog opgeleid maar wel slim genoeg om het management een rad voor de ogen te draaien. Ze praktiseerden wat Taylor 'soldiering' noemde en dat het best vertaald kan worden met 'bewuste langzaamacties'. Taylor was een 'meet freak' – alles moest gemeten worden – en geeft in zijn boek 'Principles of Scientific Management' een prachtig voorbeeld van 'soldiering'. Als een werker van huis naar zijn werk loopt, loopt hij op een snelheid van 5 kilometer per uur. Als hij van zijn werk naar huis gaat is de loopsnelheid zelfs 6 kilometer per uur. Maar zodra hij de fabriekspoort binnenwandelt, neemt zijn loopsnelheid af tot 3 kilometer per uur. Taylor had een uiterst simplistische opvatting over motivatie, namelijk motivatie in de vorm van beloning en straf, en dan vooral beloning²². Dus als

²² We zagen eerder in het vorige hoofdstuk dat deze simplistische opvatting over motivatie zelfs ook bij psychologen tot het midden van de vorige eeuw overheerste. Dus Taylors opvatting was in die tijd volstrekt normaal.

je er door middel van prestatiebeloningenvoor kon zorgen dat je best doen in het belang van de werker zelf was, dan had je daarmee de bewust inefficiënte handelingen weggepoetst. Dan zou de werker ook binnen de fabriekspoort tussen de 5 en 6 kilometer per uur blijven lopen.

Taylor stond een volstrekt wetenschappelijke en rationele aanpak voor; vandaar ook de term ‘scientific management’. Hij bekeek alle handelingen die verricht werden om een bepaald stuk werk te doen, mat de tijd die voor die handelingen nodig was en ging puzzelen hoe hij die afzonderlijke handelingen kon optimaliseren. Dat puzzelen kon soms jaren duren, met name bij de meer complexe werkzaamheden. Daarbij kwam hij uiteindelijk tot maximale horizontale en verticale specialisatie. Horizontale specialisatie betekende dat vrijwel alle afzonderlijke handelingen in een stuk werk tot een aparte taak werden gemaakt. Dus een stuk werk dat bestond uit bijvoorbeeld tien aparte handelingen allemaal uitgevoerd door een en dezelfde persoon, werd nu toegewezen aan 10 verschillende personen. De verticale specialisatie betrof dat de werker niet meer mocht nadenken over hoe hij zijn handelingen zou uitvoeren. Immers er was maar een ‘one best way’ en die moest voor en niet door de werker bedacht worden. Het was het totale scheiden tussen denken en doen: het management bedacht het en de werkers voerden het uit. Het middel was daarbij de werkinstructie.

Het is goed te bedenken dat in de tijd van Taylor veel mensen niet alleen geen goede scholing en geen geld hadden, ze spraken vaak niet eens (goed) Engels. Het land was overspoeld met immigranten. Het vereenvoudigen van het werk tot zeer simpele handelingen was ook uitermate praktisch. Iedereen kon het leren. Taylor geloofde heilig dat zijn aanpak niet alleen tot meer effectiviteit en meer efficiëntie zou leiden, maar dat werkers hun werk ook met meer plezier zouden doen: immers ze zouden er goed voor betaald krijgen als ze het maximale uit zichzelf haalden²³.

De geschiedenis is anders gelopen. Taylors principes van extreme horizontale en verticale taakspecialisatie werden wel toegepast,

23 Effectiever, efficiënter en meer plezier; Taylors doel kwam precies overeen met het doel van RGO en HNW dat wij voorstaan.

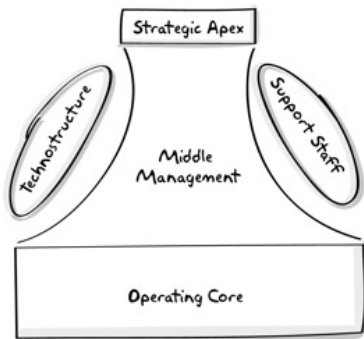
maar niet zijn ideeën over het beter belonen van de medewerkers. Het Taylorisme werd wereldwijd gehanteerd. In de startende Sovjet Unie was Taylor een held. In de VS werd hij minder gewaardeerd, met name door de vakbonden die zelfs aandrongen op een onderzoek door het congres naar zijn methoden. Dat onderzoek kwam er ook en in 1912 moest Taylor zijn methoden publiekelijk verdedigen ten overstaan van een speciale congrescommissie. Deze aanval op zijn gedachtegoed is Taylor nooit meer te boven gekomen. Maar de werkorganisaties hebben het gedachtegoed van Taylor wel overgenomen.

In Frankrijk was Henri Fayol – net als Taylor een ingenieur; en een tijdgenoot – op een andere manier bezig met het rationaliseren het werk. Waar Taylor zich vooral bezighield met het optimaliseren van de taak en het werkproces, keek Fayol met name naar de organisatiestructuur, de administratieve organisatie en de functies en principes van het management. Management kende volgens Fayol vijf hoofd-functies, te weten plannen, organiseren, beheersen, coördineren en controleren. Ook Fayol stond net als Taylor een sterke scheiding tussen denken – het management – en het doen – de werkers – voor. Het gevolg van zijn denken is de top-down hiërarchische organisatie met strikte scheiding van functies; kortom, de organisatiestructuur zoals we die vandaag de dag nog steeds tegenkomen.

In Duitsland boog Max Weber zich ongeveer op dezelfde tijd als Fayol en Taylor ook over de administratieve organisatie. Weber was geen ingenieur. Hij studeerde rechten maar ontpopte zich als een zeer breed georiënteerde filosoof, socioloog en politiek econoom. Weber zag de toenemende rationalisering van de maatschappij en probeerde daarvoor de perfecte organisatie te bedenken. Een organisatie die gebaseerd is op rechtvaardigheid en maximale expertise. Hij kwam tot de bureaucratische structuur die ervoor moesten zorgen dat willekeur, machtsmisbruik en incompetenties verdwenen uit de organisatie. Net als het Taylorisme heeft de term bureaucratie nu een negatieve lading, maar Weber bedoelde het juist zeer positief. De bureaucratische organisatie rustte op vier pijlers: taakspeciali-

satie (zie Taylor), hiërarchie (zie Fayol), regels en procedures en ten slotte onpersoonlijkheid. De regels en procedures moesten berusten op de kennis van de echte experts en de onpersoonlijkheid betekende handelen zonder aanzien des persoons, dus eerlijk en rechtvaardig. Waar Taylor zich primair richtte op de industriële organisatie, richtte Weber zich primair op de administratieve organisatie zoals de overheidsinstanties, publieke utiliteitsbedrijven en financiële instellingen.

Als we deze drie denkmodellen van de klassieke school samen nemen, dan komen we uit bij de al eerder genoemde machinebureaucratie met zijn top-down (management) structuur, zijn regels en procedures en zijn extreme taakverdeling (en coördinatie) op de werkvloer.



Managementstijl:
Command & Control



Organisatiestructuur:
Design once & Run forever

Machinebureaucratie (naar Mintzberg, 1979)

We kunnen gerust stellen dat deze machinebureaucratie model stond voor de ultieme organisatie van het begin van de 20e eeuw: een op rationaliteit gebaseerde, ziellose productie- of dienstenmachine ontworpen door de ingenieur waar het systeem overheerst en de mens een onbetrouwbaar, maar noodzakelijk radertje in die machine is. De ingenieur is voortdurend op zoek naar de nog perfectere volgende versie van dat systeem, waarbij technologie en verdere ratio-

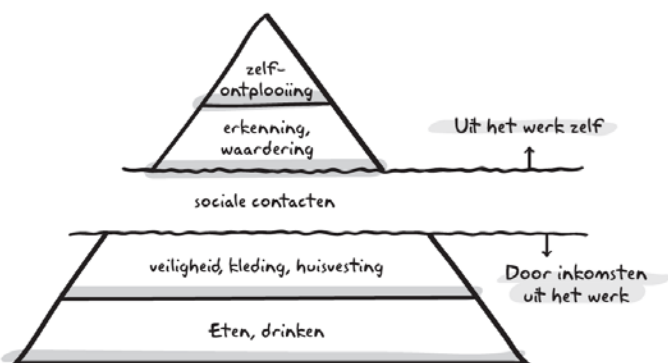
nalisation de eigen inbreng van mensen zover mogelijk terugbrengt. De general manager of CEO is de man die bovenaan de hiërarchie staat, zijn ‘dashboard’ met informatie heeft over zowel de maatschappelijke omgeving (extern) als feedback uit de resultaten van de eigen organisatie (intern) en op basis daarvan de machine bedient en stuurt. Hij is de enige die weet heeft van de richting die hij op wil gaan (doel) en zijn machine, zijn organisatie vormt daarbij de motor.

De tegenreactie: Human Relations School

Het kon niet lang uitblijven of er moest een reactie komen op de inrichting van de organisatie als een zielloze machine onder bestuur van de allesbepalende CEO. Want in organisaties werken mensen van vlees en bloed en geen robots. En mensen hebben weldegelijk een ziel en voor hen is het noodzaak die ziel in elke omstandigheid in te zetten; ook in het werk, of dit nu gewenst is of niet. En om te begrijpen hoe mensen functioneren, heb je een psycholoog nodig en geen ingenieur.

Wat begon met een aantal experimenten in de Western Electric Company tussen 1924 en 1932 – de zogenoemde Hawthorne experimenten – waarin expliciet gekeken werd naar het gedrag van mensen, groeide uit tot een nieuwe stroming of school onder de naam Human Relations. De naam zegt het al, een organisatie is voor deze beweging vooral een verbinding tussen mensen die met elkaar samenwerken. De kwaliteit van die samenwerking heeft een groot effect op de totale prestatie van de organisatie, zo bleek uit de uitgevoerde experimenten. Het gaat daarbij om het belang van werkgroepen of teams, de stijl van leidinggeven, de manier van communiceren en het belang van persoonlijke motieven en doelen in relatie tot die van het werk. Een mens wil volgens deze beweging meer uit zijn werk halen dan alleen een salaris. Mensen willen ook werken om met andere mensen in relatie te staan, vrienden te maken, om tot een groep te behoren, om samen iets te presteren, om zichzelf nuttig te voelen, etcetera. Het is duidelijk dat deze beweging niet het systeem, maar de mens centraal zet in de organisatie.

In de jaren veertig en vijftig komen andere denkers voort uit deze stroming die grote invloed hebben gekregen op de ontwikkeling van het menscentrale denken in werkorganisaties. Abraham Maslow met zijn bekende behoeftepiramide (zie figuur) gaf in het midden van de jaren veertig een eerste aanzet tot anders en veel diepgaander denken over de menselijke motivatie.



De bekende piramide van Maslow toegepast op de werksituatie: de lagere behoeften worden bevredigd door de inkomsten uit het werk, de hogere door het werk zelf. Sociale contacten zijn zowel belangrijk in de privésfeer als op het werk

Maslows model werd eind jaren vijftig met dank opgepikt door een tweetal organisatiedeskundigen – Frederick Herzberg en Douglas McGregor – die op zijn model verder borduurden. Herzberg ontwikkelde zijn tweefactortheorie. De hygiëne- of ‘onderhoud’factor had vooral betrekking op de context van het werk en kon de werkbeleving alleen maar negatief beïnvloeden als die factor niet goed ingevuld was. Het betrof hier zaken als salaris, baanzekerheid, werkcondities en de kwaliteit van het leidinggeven. De motivatie- of ‘groei’factor had vooral betrekking op de inhoud van het werk en kon als dat goed ingevuld was de werkbeleving positief beïnvloeden. Het ging daarbij om zaken als het krijgen van erkenning, het hebben van vrijheid en verantwoordelijkheid, voldoening in het werk zelf en

de mogelijkheden om zich verder te kunnen ontwikkelen. Herzbergs theorie werd in de praktijk veelvuldig getoetst en de resultaten stemden veelal overeen met de theorie.

McGregor kwam met een model van twee managementstijlen die elkaars tegenhanger waren. Hij omschreef ze met Theorie X en Theorie Y. Elke theorie ging uit van een volstrekt ander, tegengesteld mensbeeld. Volgens Theorie X zijn mensen lui, vermijden ze werk waar mogelijk, doen ze langzaamaan – denk aan Taylors ‘soldiering’ – , nemen geen verantwoordelijkheid en worden slechts gemotiveerd door de lagere niveaus van de behoeftepiramide. Managers met dit mensbeeld zullen een managementstijl vertonen die daarbij past: veel controle, directe aansturing en waarderen via extrinsieke beloning en straf. Uiteindelijk krijg je daarmee volgens McGregor ook het gedrag dat hoort bij type X, maar dat de manager door zijn eigen aanpak zelf teweeg heeft gebracht; een zelfvervullende profetie dus. Theorie Y ziet mensen als met een natuurlijk verlangen naar werk en het leveren van zinvolle bijdragen, met een wil om te excelleren, ambitieus, zelfsturend, creatief, leergierig, met een groot verantwoordelijkheidsgevoel en primair gemotiveerd door de hogere niveaus zoals erkenning, waardering en zelfontplooiing. Managers die hun managementstijl afstemmen op dit mensbeeld zullen medewerkers veel vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid geven. McGregor zelf hing – net als wij – dit tweede model aan. Ook daar zul je het gedrag dat hoort bij Theorie Y voortbrengen door je manier van managen.

De erfenis van deze Human Relations School is enorm groot en onderdelen daarvan vind je terug in elke hedendaagse organisatie. Het gaat dan om zaken als het belang van medewerkertevredenheid, taakverrijking, ‘empowerment’, ontwikkelprogramma’s voor medewerkers, zelfsturing, decentralisatie, groepsdynamiek en coachend leiderschap.

Systeem- en contingentietheorie

Zowel de klassieke school als de Human Relations school waren behoorlijk intern gericht. Het leek alsof de organisatie zich in een va-

cuüm bevond. De systeemtheorie en de contingentietheorie hebben de organisatiekunde duidelijk gemaakt dat elk systeem altijd een onderdeel is van een groter geheel (systeemtheorie) en dat de effectiviteit van een organisatie-inrichting sterk afhangt van de omgeving waarin die organisatie opereert (contingentietheorie). Dit zijn uiteraard zeer belangrijke inzichten, maar ze spreken zich niet echt uit voor of tegen de mechanistische visie van de klassieke school (organisatie als machine) of de mensgerichte visie van de human relations school (organisatie als levend organisme). Met een beetje filosofisch doordenken kun je echter stellen dat het beeld van de organisatie als een levend organisme beter past in de systeem- en contingentietheorie, omdat een organisme zich van nature kan aanpassen aan de veranderingen in de omgeving. Een machine zal eerst door een mens aangepast moeten worden. Dat betekent dat een machine zich alleen indirect kan aanpassen en dus trager zal reageren in snel veranderende omgevingen. En dat is precies een van de redenen geweest om de mens centraal te stellen in onze huidige snel veranderende maatschappij.

Management by Objectives (MBO)

In de organisatiekunde zal MBO niet echt als een aparte school erkend worden. Maar voor het onderwerp van dit boek is het zeer belangrijk. We gaan er in deze paragraaf dan ook uitgebreid aandacht aan besteden. We kijken naar waar en wanneer het begon, hoe het zich ontwikkeld heeft, of het ooit wel echt succesvol is geweest, wanneer het misging en ten slotte welke kritiek men op MBO had.

MBO VOORLOPERS

MBO was weliswaar redelijk revolutionair toen het in 1954 gelanceerd en benoemd werd door Peter Drucker, maar kwam toch ook niet helemaal uit de lucht vallen. Er waren twee situaties – waarbij in beide gevallen Drucker zijdelings betrokken was – die vooraf gingen aan MBO, maar al wel enigszins die richting op wezen.

Laten we het beeld nog even terughalen van de machinebureaucratie waar de CEO als enige aan het stuur en aan de knoppen zit. Dat is de ultieme vorm van centrale aansturing. Alfred Sloan werd in 1937 de CEO van General Motors (GM). GM was onder de leiding van oprich-

ter William Durant uitgegroeid tot een veelkoppig monster en bijna onbeheersbaar geworden door het opkopen van allerlei automerken en ook allerlei toeleveranciers: een massale horizontale en verticale integratie. Sloan stelde een divisiestructuur voor waarbij de managers van die divisies integraal verantwoordelijk werden voor de resultaten van die divisie. Het was een eerste, kleine stap op weg naar decentralisatie. De CEO was niet langer de allesbepalende, alles overziende manager. Sloan was zelf een enorme control freak, dus van harte ging het niet, maar een andere oplossing was niet mogelijk. GM was eenvoudigweg te groot en te divers voor een enkele bestuurder. De managers van de divisies kregen vrijheid van handelen en waren integraal verantwoordelijk. Peter Drucker was jarenlang consultant bij GM.

Een tweede situatie die al een stuk dichterbij de buurt komt van MBO was de zogenoemde ‘Management Letter’ waarmee General Electric (GE) vanaf 1948 ging werken. Deze ‘Management Letter’ was een brief van een manager aan zijn superieur waarin de manager aangaf welke doelen hij zichzelf stelde voor de eerstvolgende periode (doelstelling) en hoe hij die doelen zou proberen te behalen (actieplan). Als zijn superieur de ‘Management Letter’ accepteerde, werd het een contract. Een periode later kwam de volgende Management Letter waarin nieuwe doelen en actieplannen werden beschreven, maar waarin de manager zich ook verantwoordde voor de behaalde resultaten in de afgelopen periode (evaluatie en verantwoording). Peter Drucker kwam in 1952 bij GE en kwam daar aanraking met deze Management Letter, die hij vervolgens verbeterde en uitbreidde. Niet veel later kristalliseerde dit zich tot het MBO- gedachtegoed waarover hij in 1954 publiceerde.

PETER DRUCKER EN MBO

In 1954 publiceerde Peter Drucker zijn boek ‘The Practice of Management’, het eerste echte praktische handboek voor managers. Hoofdstuk 11 van dat boek is getiteld ‘Management By Objectives’. Daar houdt Drucker een vurig pleidooi voor het veel beter gebruik maken van de competenties en motivaties van managers, namelijk door hen aan te sturen op gezamenlijk overeengekomen doelen. In

MBO maakt de manager in overleg met zijn superieur zijn eigen doelstellingen die uiteindelijk door die superieur moeten worden goedgekeurd. Die doelen moeten afgeleid zijn uit de hoofddoelen van de organisatie (verticaal) en ook aansluiten op de doelen van collega-managers (horizontaal). Met de vastgestelde doelen krijgt de manager vervolgens een redelijke mate van vrijheid om te bepalen hoe hij die doelen gaat bereiken; hij schrijft daartoe een actieplan. De doelen moeten meetbaar zijn en de manager moet die meting zelf (laten) uitvoeren en controleren, zodat hij na die meting zijn activiteiten en die van zijn team kan bijsturen. Uiteindelijk legt de manager verantwoording af over de behaalde resultaten bij zijn superieur. Volgens Peter Drucker is deze zelfcontrole de meest krachtige vorm van controle. Het is veel effectiever dan controle van bovenaf en werkt bovendien intrinsiek motiverend.

Drucker geeft verder duidelijk aan dat MBO eerst en vooral een managementfilosofie is en daarna pas een methode en systeem. Hij zegt daarover “[MBO] substitutes for control from the outside the stricter, more exacting and more effective control from the inside. It motivates the manager to action not because somebody tells him to do something [...], but because the objective needs of his task demand it. He acts not because somebody wants him to but because he himself decides that he has to – he acts, in other words, as a free man [...] It insures performance by converting objective needs into personal goals²⁴. And this is genuine freedom [...]”. Het is goed te beseffen dat dit in 1954 geschreven is, ruim een decennium voor het begin van de goal-setting theorie of de waardering van psychologen voor intrinsieke motivatie.

Drucker geeft een voorbeeld uit de praktijk van GE dat mooi illustreert dat MBO primair een managementfilosofie is. GE had een controledienst van rondreizende interne accountants die elke afdeling ten minste eenmaal per jaar controleerde. Het rapport dat zo’n interne accountant opleverde ging naar de manager van die afdeling en niet naar zijn superieur. Het was zijn afdeling en dus ook zijn informa-

24 Cursivering door ons

tie, zo vond men bij GE. Dit hielp sterk bij het ontwikkelen van een cultuur van vertrouwen. De interne accountants werden welwillend ontvangen. De heersende praktijk bij de andere organisaties was dat een dergelijk rapport van de interne accountant rechtstreeks naar de superieur ging en dat de manager van de afdeling er via hem wel van hoorde. Die accountants werden gezien als de “Presidentiële Gestapo” en het creëerde een cultuur van wantrouwen. De managers daar deden meer hun best om goed uit de interne controles te komen dan om de best mogelijke prestaties voor de organisatie te leveren.

STERKE OPKOMST

MBO groeide in de decennia daarna tot aan plusminus 1980 in de westerse wereld uit tot de meest geadopteerde methode om managers te motiveren en te waarderen. Er kwamen veel management consultants die het MBO-gedachtegoed van Drucker omarmden, het uitbreidden en er een eigen smaak aan gaven. Het gevolg was het ontstaan van een wilde variëteit van MBO-systemen en -implementaties die in elk geval allemaal de volgende twee zaken gemeenschappelijk hadden: een systeem om werkgerelateerde doelen vast te stellen en een procedure om de prestaties te meten en te evalueren. Een van die MBO-goeroes was William James Reddin uit Engeland. Hij ontwikkelde op basis van de MBO-beginselen zijn 3D-theorie, startte zijn eigen wereldwijde consultancy-bedrijf W.J.Reddin and Associates en schreef tussen 1970 en 1990 vele boeken over de effectiviteit van managers en de resultaatgerichte onderneming. In de inleiding van een van zijn laatste boeken geeft hij een anekdote die de opkomende populariteit van MBO perfect illustreert. Reddin was gewoon om zijn boeken in een afgelegen bos in Canada te schrijven:

Toen ik begon met schrijven was dat in een onverwarmde hut die uitzag over een groot meer met een toilet buitenshuis. Naarmate de royalties binnenkwamen kon ik mij een grotere hut permitteren met mijn eigen meer en een binnentoilet. Toen ik had besloten nog meer te schrijven, liet ik de hut geschikt maken als winterverblijf zodat ik hem nu kan gebruiken al vriest het 20 graden²⁵.

25 Uit: Bill Reddin, *De Resultaatgerichte onderneming*, Amsterdam, De Management Bibliotheek, 1992, pagina 14

WERKT MBO?

Belangrijk is natuurlijk om te weten of MBO ook echt werkte en tot betere resultaten leidde. Daar is veel onderzoek naar gedaan zowel in het veld als in een meer experimentele omgeving. Een binnen wetenschappelijke kringen populaire methode is het uitvoeren van een meta-analyse. Daarin doe je geen eigen onderzoek, maar kijk je naar alle onderzoeken die gedaan zijn en trek je daar vervolgens conclusies uit. Volgens een dergelijk onderzoek uit 1991²⁶ bleek de effectiviteit van MBO behoorlijk groot te zijn. In 68 van de 70 onderzoeken bleek de productiviteit te zijn toegenomen dankzij MBO, waarbij de gemiddelde productiviteitsstijging even boven de 40% lag.

In dit onderzoek kwam verder klip en klaar naar voren dat MBO primair een managementfilosofie is waarin men moet geloven. In die organisaties waar het topmanagement MBO omarmde, uitdroeg en zelf ook toepaste bleek de productiviteitsgroei vijf maal hoger (!) dan in situaties met een lage commitment van het topmanagement. Dus dat wat iedereen intuïtief al weet – topmanagementondersteuning is cruciaal – werd door dit wetenschappelijke onderzoek zeer krachtig aangetoond. In een vervolgonderzoek waarin de focus niet op de productiviteit maar op de medewerkertevredenheid lag, werd dit nogmaals aangetoond. De beste resultaten van MBO werden gevonden bij sterke ondersteuning van het topmanagement, zwak positieve resultaten bij gemiddelde ondersteuning en zelfs een terugloop in medewerkertevredenheid als de ondersteuning laag was.

WAAROM MISLUKTE MBO UITEINDELIJK?

Het hoogtepunt van MBO lag in de jaren 70. Daarna nam de populariteit gestaag af en werd het uiteindelijk eind tachtiger jaren de nek omgedraaid, met name door William Edwards Deming (zie hierna). Waarom nam de populariteit af en mislukte MBO uiteindelijk, terwijl de resultaten toch zo bemoedigend leken? Het kortste antwoord is omdat de managementfilosofie vaak niet lang vastgehouden werd, het topmanagement de interesse verloor – er waren belangrijker za-

26 Rodgers, R & Hunter, J.E., *Impact of management by objectives on organizational productivity*, Journal of Applied Psychology, 1991

ken en nieuwere managementtypes – en MBO daardoor ontaardde in een bureaucratisch systeem met een afvinkcultuur. Reddin zegt zelfs al in 1977 dat hoewel MBO populair is, het duidelijk meer mislukkingen dan successen heeft opgeleverd²⁷. Hij komt tot de conclusie dat MBO alleen werkt als je het goed doet, het zeer consequent toepast en ervoor zorgt dat het geen ‘systeem’ wordt waarvoor geen geloof en passie meer is.

KRITIEK OP MBO

MBO heeft altijd al wel criticasters gehad. Twee punten van kritiek springen er uit. De eerste is hiervoor al benoemd en is meer van praktische aard. MBO verwordt gemakkelijk tot een systeem met een afvinkcultuur waaruit de passie en beleving is verdwenen. Deelnemers doen het omdat het moet, zowel het vaststellen van de doelen als het evalueren van de behaalde resultaten. Men vraagt zich niet meer af waarom men ook al weer met MBO aan de slag is gegaan. Dat is vergeten of wellicht nooit aanwezig geweest als organisaties MBO invoerden gewoon omdat iedereen dat nu eenmaal deed²⁸.

Het tweede punt van kritiek is fundamentele. Binnen MBO is het participeren in het stellen van de doelen door de manager zelf een cruciaal onderdeel. Bij voorkeur stelt hij zijn eigen doelen vast en doet hij zijn eigen metingen. Dat zou volgens Drucker zijn motivatie en daarmee zijn prestatie vergroten. De grootste tegenstanders van MBO zeggen juist dat het zelf stellen van doelen maakt dat managers veel te lage doelen stellen en dat het juist leidt tot middelmatige prestaties. De middelmaat en niet excellente kwaliteit wordt de norm bij MBO. Tevens zou het zelf meten van de voortgang kunnen leiden tot verkeerde metingen en zelfs fraude. De tegenstanders gaan daarbij gemakkelijk voorbij aan het punt dat MBO benadrukt dat de manager in samenspraak met zijn superieur de doelen vaststelt en ook gezamenlijk de metingen uitvoert. De superieur is er dus altijd bij betrokken en die kan zorgen dat de manager uitdagendere doelen

27 W.J. Reddin, *Effectief MBO*, Alphen aan de Rijn, Samsom, 1977, pagina 8

28 een fraaie parallel met HNW (zie hoofdstuk 1). Er is klaarblijkelijk niets nieuws onder de zon.

gaat stellen. Verder weten we uit de eerder besproken goal-setting theorie dat mensen met een hoge 'self efficacy' juist uitdagendere doelen stellen. Dus met de juiste management ondersteuning hoeft het participeren in doelstellingen helemaal niet te leiden tot middelmatige doelen en resultaten.

De grootste criticaster van MBO is William Edwards Deming, de grondlegger van Total Quality Management (TQM). Hij is echt mordicus tegen MBO in het bijzonder en doelstellingen in het algemeen. In zijn boek *Out of Crisis* uit 1991 noemt hij 14 principes voor managers om effectiever te worden en 7 dodelijke ziekten van ondermaats presteren. Het elfde principe stelt kort maar krachtig "Elimineer MBO en vervang het door leiderschap". De derde dodelijke ziekte is "Evaluation by performance". Volgens Deming is het fundamentele probleem dat MBO leidt tot middelmatigheid omdat managers voor zichzelf te lage doelen stellen en men teveel gericht raakt op de beloning en te weinig op de kwaliteit van het werk. Deming was de man die in datzelfde boek de bijzondere uitspraak deed die we in het begin van het vorige hoofdstuk al opnamen en hier nog maar eens herhalen. Omdat het zo illustratief is: "If you have a stable system, then there is no use to specify a goal. You will get whatever the system delivers"²⁹.

Een meer genuanceerde vorm van kritiek is te vinden in een overzichtsartikel van James Owens³⁰ over de waarde en valkuilen van MBO. De grootste valkuilen zijn wat hem betreft:

- MBO verwordt gemakkelijk tot een levenloze slogan en een ritueel van mechanistische technieken;
- De essentie van MBO is het stellen van doelen, maar die doelen worden vaak vaag en verkeerd omschreven;
- Er wordt vaak geen relatieve prioriteit aan de doelen gehangen, waardoor ieder doel even belangrijk wordt.

29 W. Edwards Deming, *Out of the crisis*, pagina 76

30 James Owens, *The values and pitfalls of MBO*. <http://faculty.trevecca.edu/rphilip/MHR%20POM/The%20Values%20and%20Pitfalls%20of%20MBO.pdf>

De teneur van dit artikel is dat hoewel dit de veelvoorkomende praktijk is van MBO, de genoemde valkuilen te ontwijken zijn, namelijk door:

- Een goede MBO-cultuur te scheppen van teamgeest, onderlinge ondersteuning en vertrouwen;
- Veel meer tijd te besteden aan het stellen van goede en duidelijke doelen;
- Prioriteit aanbrenge in te behalen doelstellingen, immers niet elk doel is even belangrijk.

MBO EN RGO: LEERPUNTEN

De grote raakvlakken van MBO met RGO zijn evident. RGO moet leren van de fouten van MBO en de goede suggesties overnemen. Vandaar ook dat wij binnen RGO erop hameren dat RGO een filosofie is die ondersteund moet worden en ondersteund moet blijven door het topmanagement. Steeds weer moet gechecked worden of men er nog in gelooft. Als dat geloof verdwijnt, dan verdwijnt vroeger of later ook het ‘magische’ van RGO en verwordt het tot een ‘moeten’ en een afvinkcultuur. De verticale en horizontale aansluiting van doelen op elkaar was toen en blijft ook nu belangrijk. Maar ook toen worstelde men al met het stellen van vage doelen en ongetwijfeld zaten daar ook input- en proces‘doelstellingen’ bij. In zijn boeken geeft Reddin vele voorbeelden van verkeerd opgestelde doelen. Ook moeten we er binnen RGO strak op toezien dat de medewerker niet verleid wordt tot het stellen van te gemakkelijke doelen. Participatie in doelstellingen door medewerkers is prima, maar de superieur moet wel in de gaten houden dat de medewerker het zich niet te gemakkelijk maakt. In veel gevallen hoeft hij zich daarover trouwens ook geen zorgen te maken.

Het grote verschil tussen MBO en RGO is natuurlijk dat MBO alleen tot op het niveau van de afdeling doorging. De manager van die afdeling deed mee aan MBO; de medewerkers niet. RGO trekt MBO dus door van alle managers naar alle medewerkers.

Kwaliteitsdenken

In de tweede helft van de tachtiger jaren kwam er na een periode van

MBO, empowerment en andere vormen van decentralisering en democratisering in de organisatie een nieuwe golf van systeemcentraal denken. Dat vond eerst vooral plaats binnen de industrie. Japan had zich na de tweede wereldoorlog in recordtempo herpakt en bleek een geweldige economische groei te kunnen ontwikkelen, met name in de auto-industrie en de technologische industrie. Japanse producten werden van goedkope namaakproducten in betrekkelijk korte tijd tot hoogwaardige en innovatieve kwaliteitsproducten. Langzaam maar zeker kwam men er in het Westen achter dat dit gebeurde op grond van systeemgericht kwaliteitsdenken. Ook kwam men erachter dat dit systeemcentrale denken in feite door twee Amerikanen was opgezet die in de VS geen poot aan de grond hadden gekregen maar in Japan met alle eerboden werden ontvangen. Die twee Amerikanen waren Joseph M. Juran and W. Edwards Deming. Die wetenschap gekoppeld aan de inmiddels technologische voorsprong van de Japanners werd de aanzet tot het kwaliteitsdenken in het Westen. Net als in de tijd van Taylor, Fayol en Weber kreeg het systeem het primaat en moest iedereen zich ondergeschikt maken aan de zoektocht naar dat perfecte kwaliteitssysteem. Het grote verschil met de oude klassieke school was echter dat nu niet slechts de ingenieur en de managers op zoek gingen naar verbeteringen, maar dat iedere medewerker daartoe geprikkeld en uitgenodigd werd. Medewerkers werden eerst getraind om problemen in de werkprocessen te identificeren, te analyseren en voorstellen tot verbetering te doen. In het begin werkte zo'n groep onder leiding van een supervisor, maar later opereerde de groep steeds meer zelfsturend. Het ging daarbij echter steeds om het verbeteren van het systeem en niet om meer vrijheidsgraden in het werk zelf. Zo traden mensgerichte aspecten als empowerment en democratisering toe tot de wereld van systeemcentraal denken. Je zou dit dan ook de neo-klassieke school kunnen noemen: Tayloriaans en systeemcentraal denken maar met een moderne mensgerichte 'touch'. Een voorbeeld van dialectische ontwikkeling.

Er zijn vooral in de jaren negentig en het begin van deze eeuw tal van varianten op dit model gekomen, die allemaal anders zijn en andere goeroes gekend hebben, maar in de kern allemaal om hetzelfde

de draaien: het continu zoeken naar het perfecte systeem. Sommige richtingen legden het accent op het continu aanbrengen van verbeteringen in het bestaande systeem zoals de kwaliteitscirkels, Total Quality Management (TQM) of Six Sigma. Andere richtingen beijerden het wegwerpen van het bestaande systeem en het compleet ontwerpen van een nieuw systeem op basis van rationele principes en overwegingen zoals Business Process Re-engineering (BPR) en het meer recente Business Process Management (BPM). Deze aanpak lag verrassend dicht aan tegen die van Taylor. Na het initieel opzetten van het nieuwe systeem van bedrijfsprocessen volgt men daarna ook de weg van de geleidelijke en continue verbeteringen.

Hoe je het ook went of keert en hoezeer ook medewerkers betrokken worden bij de totstandkoming ervan, het gaat hier in principe om het aloude klassieke denken van: er is een perfect systeem en er is sprake van een beste manier. In die zin is en blijft het een kwestie van systeem centraal denken, inclusief alle eerder genoemde nadelen van systemen.

RGO-HNW

Wij zien RGO-HNW als een reactie op het systeemcentrale denken dat sinds eind jaren tachtig opnieuw de organisatie is binnengedrongen en de mensen met hun competenties, talenten en vooral vrijheden toch zoveel mogelijk in en onder ‘het’ systeem wil doen vangen. Zoals we al in hoofdstuk 1 aangaven, zijn systemen niet creatief, intuïtief of empathisch; ze hebben geen doel en ze kunnen het geheel niet overzien. Alleen mensen zijn en kunnen dat. Systemen richten zich op de regel en niet op de uitzondering, terwijl uitzonderingen in de huidige complexe wereld aan de orde van de dag zijn. RGO-HNW past bij het tijdsgewricht van onze complexe en dynamische postindustriële wereld met hoogopgeleide en zelfbewuste medewerkers (plus kritische, net zo hoogopgeleide en zelfbewuste klanten!). Het zet de mens centraal omdat de organisatie behoefte heeft aan een mate van flexibiliteit die een systeem niet kan bieden, maar een competente, talentvolle, weldenkende, doelgerichte en gemotiveerde mens wel. En het zet de mens centraal in plaats van het systeem om-

Resultaatgericht organiseren

dat die mens daar recht op heeft en daar ook aan toe is.

RGO-HNW maakt maximaal gebruik van de competenties, talenten en energie van mensen, terwijl het tegelijkertijd waar maar mogelijk ruimte geeft aan slimme systemen die het werk van mensen ondersteunen (maar het niet beheersen en controleren). Opnieuw een voorbeeld van dialectische ontwikkeling.

De RGO Aanpak

Hoofdstuk 3 liet zien wat er allemaal komt kijken bij RGO en waar het uit bestaat: van het hebben van een duidelijke en inspirerende missie tot en met de HR-cyclus. Hoofdstuk 3 verhaalde hoe een RGO-inrichting eruitziet en wat er voor nodig is om het werkend te krijgen en ook werkend en levend te houden. Maar het vertelde niet hoe je vanuit de huidige situatie komt tot RGO. Daarover gaat dit hoofdstuk.

Wij beschrijven in dit hoofdstuk een algemene aanpak zoals wij die ook hanteren bij onze klanten. Het heeft iets van een blauwdruk en daar is op zich niets mis mee. Maar we hebben in dit boek inmiddels voldoende vaak beschreven dat een methode zonder hart en ziel een bloedeloos geheel is dat gedoemd is te mislukken. Ook deze aanpak is een methode. Het werkt pas met de juiste ‘spirit’ en dat is het geloof in de filosofie van RGO. En die juiste ‘spirit’ moet zitten bij alle partijen. Allereerst bij het (top)management van de organisatie die met RGO aan de slag gaat, dan bij het middenkader en ten slotte bij de medewerkers; en uiteraard ook bij de externe begeleiders.

In dit hoofdstuk beschrijven we alleen de aanpak. De hoofdstukken hierna geven voorbeelden en anekdotes van organisaties die al met RGO aan de slag zijn gegaan of met de voorlopers van RGO uit de praktijk van Wim.

Het begin

Een RGO-transformatietraject start met een bewustwording dat het anders kan of moet. Meestal begint het met onvrede over de huidige situatie. Dat kan variëren van een algemene indruk in de trant van: “er moet toch meer uit te halen zijn dan we nu doen” of “onze cultuur mag wel wat meer resultaatgericht worden” tot aan specifieke problemen zoals: “we werken nu een paar jaar met HNW maar de resultaten vallen ons toch tegen” of “we moeten enorm bezuinigen; hoe gaan we nu echt meer met minder doen?” Tegelijkertijd is er vaak ook een meer positieve beweegreden zoals een uitgesproken ambitie of een nog niet uitgekristalliseerde droom van “waar we met zijn allen zouden kunnen staan over pakweg drie tot vijf jaar”.

Geen enkele organisatie begint met RGO op het absolute nulpunt. Alle organisaties hebben wel een aantal elementen zoals we die in hoofdstuk 3 tegenkwamen. Wij zijn – om maar eens wat te noemen – nog nooit een organisatie tegengekomen waar niet ten minste het begin is van een HR-cyclus. Toegegeven, veel organisaties raffelen het af en proppen alles – terugkijken, beoordelen, belonen en vooruitkijken – in een enkel gesprek per jaar. Maar zelfs dan is er het bewustzijn dat het nodig is en dat “we er toch eigenlijk iets meer mee zouden moeten doen”. Het is daarom goed om eerst te bepalen waar een organisatie op dit moment staat in relatie tot RGO, om te verneemen van het (top)management welke onvrede er is, welke droom of ambitie men heeft en in hoeverre management en ook medewerkers open staan voor RGO, bij voorkeur in combinatie met HNW.

Wij hebben daarvoor de RGO-HNW Quickscan ontwikkeld, waarin we met een korte en krachtige inspanning meestal binnen een maand komen met een beknopt rapport van bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Bij die bevindingen richten we ons op de beantwoording van de volgende vragen:

- Waar staat deze organisatie op dit moment in relatie tot RGO-HNW?
- In hoeverre staat het (top)management open voor RGO-HNW?
- In hoeverre staan de medewerkers open voor RGO-

HNW?

- Gaat invoering van RGO-HNW de organisatie substantieel effectiever en efficiënter maken (en medewerkers met meer plezier laten werken)?
- Hoe lang gaat het transformatietraject duren en wat gaat het kosten (bij benadering)?

De aanbevelingen betreffen ons advies of en zo ja, waar, wanneer en hoe nu verder te gaan met RGO-HNW. We kunnen voorstellen om met het transformatietraject bij het (top)management te beginnen (top-down) maar ook om een afdeling te nemen waar zowel de wens als de mogelijkheid aanwezig is om snel met RGO-HNW aan de slag te gaan. In dat geval gaan we de eerstvolgende stap in met de manager en de medewerkers van die afdeling (bottom-up). Soms zal onze aanbeveling zijn om (nog) maar niet met RGO-HNW te beginnen, bijvoorbeeld omdat we menen dat het (top)management er (nog) niet aan toe is. Welke aanbeveling we doen is compleet afhankelijk van de specifieke organisatie en haar situatie. In het restant van dit hoofdstuk beperken we ons tot de stappen die nodig zijn om de organisatie in de richting van RGO te veranderen. We laten daarbij de HNW-kant, de inrichting van een meerdimensionale werkomgeving waarin de medewerker centraal staat, verder buiten beschouwing. Voor de algemene aanpak daarbij verwijzen wij onder meer naar Hoofdstuk 12 uit 'Aan de slag met Het Nieuwe Werken' (Bijl, 2009).

De workshop

Of we nu bovenaan in de organisatie beginnen of onderaan, de volgende stap is altijd een eendaagse workshop die we in twee delen opknippen. In de ochtend besteden we veel tijd om het gedachtegoed van RGO voor het voetlicht te brengen en te laten 'landen' in de hoofden (en hopelijk: harten) van de deelnemers. We vertellen in grote lijnen het verhaal van dit boek. We proberen daarmee een gemeenschappelijke basis en een gemeenschappelijk uitgangspunt te creëren.

In de middag gaan de deelnemers zelf aan de slag en maken ze een eerste aanzet tot het beschrijven van hun resultaatgebieden en resultaatmaatstaven. Wanneer ben je als manager of medewerker suc-

cesvol? En hoe zou je dat succes voor derden inzichtelijk en zelfs meetbaar kunnen maken? We komen hier op het terrein van het beschrijven van de echte resultaten van iemands werk. Uit ervaring weten we dat die exercitie tot heel wat ‘ja, maars’ gaat leiden en vooral tot verkeerd beschreven resultaten. Meestal komen mensen de eerste keer niet veel verder dan het beschrijven van inputresultaten of procesresultaten. Denken in termen van ‘output’ en al helemaal van ‘uitkomst’ of ‘effect’ blijkt vaak erg lastig (zie hoofdstukken 2 en 3). Dat zou het niet moeten zijn, maar jaren van inputgericht of procesgericht werken hebben de meeste mensen blind gemaakt voor denken in termen van echte output en effect-resultaten. De oefeningen die we doen, helpen mensen om stap voor stap dichterbij hun echte resultaat te komen. Het doel van deze eerste aanzet is niet om tot een sluitend systeem te komen of de definitieve resultaatgebieden en –maatstaven vast te leggen, maar om bewustwording op gang te brengen en het denken te sturen in de richting van de echte resultaten.

We sluiten de workshop af met het maken van afspraken voor het vervolgtraject en in het bijzonder de eerstvolgende stap die we hierna beschrijven en die we kunnen samenvatten met: “zorg dat je een niet-perfect maar wel werkbaar systeem krijgt; een versie 0.1”. Het gevaar is namelijk enerzijds om te lang in de theorie te blijven hangen en dan verliezen praktijkmensen de aandacht en de energie. Anderzijds kunnen – door het enthousiasme over de workshop en het verkregen inzicht – de verwachtingen te hoog gespannen zijn. Hoge verwachtingen zijn prachtig – het geeft energie – maar de ‘duivel zit in de details’ en je kunt niet een denkwijze van (soms: tientallen) jaren eventjes op een achternamiddag van je afschudden. Niet bij jezelf – ook als het kwartje gevallen is - en al helemaal niet bij je omgeving.

Versie 0.1: “Ga er praktisch mee aan de slag”

Het doel van deze fase is om een werkend systeem te krijgen en daarmee praktijkervaring op te doen, waarbij je in de regel op niet meer uit te komt dan 20-30% van het uiteindelijke RGO-systeem. Aan het eind van de workshop hebben we met elkaar een aantal SMART-

doelstellingen afgesproken omtrent wat er wanneer werkend wordt opgeleverd. Ook de RGO-aanpak zelf moet goed doel- en resultaatgericht zijn.

Allereerst moet er bepaald worden wat de scope is van deze versie 0.1. Gaat men de hele organisatie direct meenemen of begint men met een enkele afdeling? Dat laatste is met name zinvol als de organisatie erg groot is en/of gedifferentieerd. Als de workshop al op het niveau van de afdeling heeft plaatsgevonden, ligt het voor de hand met die afdeling ook verder te gaan. Maar moet er nog een afdeling worden geselecteerd, dan kijken we het liefst naar de combinatie van een afdeling die zelf erg graag wil en waar we een ‘quick win’ kunnen halen. Want als het bij die afdeling goed lukt en vlot met RGO, krijgen we later veel gemakkelijker de rest van de organisatie mee.

Een tweede besluit gaat over de afspraak wanneer er wat klaar is:

- Wanneer en voor wie (scope!) hebben we een werkbare visie, missie en ambitie?
- Wanneer en voor wie hebben we welke resultaatgebieden, -maatstaven en –doelstellingen? Nemen we daarbij al een of meer ontwikkeldoelstellingen mee?
- Welke instrumenten gaan we nu al inzetten? Minimaal een PDCA-cirkel, maar wellicht ook al andere instrumenten zoals feedback en situationeel leidinggeven?
- Welke trainingen moeten wie wanneer gevolgd hebben?

Hier gaat het er om welke onderdelen uit de structuur, cultuur en hulpmiddelen van RGO nu al in te zetten. Vanuit de organisatie wordt een RGO-coördinator aangesteld die erop toeziet dat het traject voorspoedig verloopt volgens de afspraken en de ‘versie 0.1’ ook echt wordt gerealiseerd.

Een derde besluit gaat over hoe en wanneer we gaan meten of het transformatietraject tot de gewenste resultaten leidt. Dat moeten we het liefst zo snel en zo vaak mogelijk doen, zodat we gaande het traject kunnen bijsturen. Daarbij moeten we ook een meting doen van

de ‘spirit’ of het gevoel dat men heeft bij RGO. Die meting moet op zijn minst elk jaar herhaald worden.

Een laatste besluit gaat over de mate van de externe begeleiding bij deze stap. Gaat men het vooral zelf ontdekken en doen en blijven de begeleiders op de achtergrond meekijken over de schouder en als periodiek klankbord? Of worden de externe begeleiders de trekkers van deze stap? Onze voorkeur gaat in principe uit naar de eerste optie, maar beide opties hebben ‘voors’ en ‘tegens’. Een nadeel van het laten runnen van deze stap door externe begeleiders is dat de deelnemers vaak hun eigen verantwoordelijkheid zullen vergeten en passief gaan afwachten tot die begeleiders met initiatieven komen of nog erger: met oplossingen. Het nadeel van te veel zelf doen en te weinig over de schouder laten meekijken is weer dat het overzicht over en diepere inzicht in RGO (nog) ontbreekt bij de organisatie. Externe begeleiders zijn daarnaast door hun expertise in staat om blinde vlekken te ontwaren en veelvoorkomende valkuilen te ontwijken. Verder moet er om RGO goed op te pakken vaak nog geïnvesteerd worden in het ontwikkelen van zaken als het hebben van zelfvertrouwen, het nemen van initiatieven, het zelfsturend werken en voldoende assertiviteit. Met andere woorden, het vinden van de juiste balans in ‘laten doen’ of ‘zelf doen’ is hier essentieel.

Dit transformatietraject kan een heftig traject kan zijn waarbij er van alles loskomt en langskomt; zoals ‘oud zeer’ en ‘openstaande rekeningen’ uit de staande organisatie, maar ook dat men uit louter enthousiasme er direct van alles bij wil pakken waardoor deze stap te groot en daarmee onhaalbaar wordt. Om de focus te houden op het ontwerpen en invoeren van ‘versie 0.1’ van RGO moeten alle conflicten en zijpaden letterlijk ‘geparkeerd’ en daarna op het juiste moment en in de juiste setting geadresseerd worden. Behalve deze ‘parkeerlijst’ moet er ook een ‘issuelijst’ komen waarop alle voor RGO relevante vraagstukken en problemen centraal worden bijgehouden en opgelost. De RGO-coördinator kan beide lijsten beheren. Wij weten uit ervaring dat het gereedmaken van een kleinere organisatie of een grotere afdeling voor de invoering van deze ‘versie 0.1’

ongeveer drie tot zes maanden in beslag neemt, inclusief de trainingen die nodig zijn om de geselecteerde hulpmiddelen te kunnen inzetten en hanteren. Het is verstandig de periode zodanig te kiezen dat men het eerstvolgende (fiscale) jaar met deze versie 0.1 ook echt aan de slag kan gaan. De eerste uitvoeringsstap nadat iedereen optimaal getraind en voorbereid is, wordt het vaststellen van de SMART-doelstellingen in het doelstellingsgesprek. Ongetwijfeld zijn deze doelstellingen nog een soort halffabrikaten. Ze dekken nog niet volledig de taak of het werk af en sluiten ook nog niet naadloos horizontaal en verticaal op elkaar aan. Dat hoeft nu ook nog niet, sterker dat kan eenvoudigweg nog niet. Wel moet er het gevoel zijn dat deze ‘versie 0.1’ al wel een behoorlijke vooruitgang is op wat men daarvoor had. Het voornaamste doel van deze ‘versie 0.1’ in uitvoering is om ervaring met het werken volgens RGO op te doen en om in de praktijk te ervaren wat wel en wat niet (meteen) aanslaat.

Versie 1.0: “Evalueer en professionaliseer”

Na een aantal maanden gewerkt te hebben met ‘versie 0.1’ wordt het hoog tijd de tussenresultaten te evalueren. Dat begint met het peilen van de stemming. Heeft men nog steeds geloof in de meerwaarde van RGO? En als niet, waar ligt dat dan aan? Het navolgen van de ‘spirit’ rondom RGO is en blijft een hoefditem zolang men met RGO bezig is. We kijken ook of de tussenresultaten in overeenstemming met de afgesproken SMART-doelstellingen zijn en wat voor acties men ondernomen heeft als dat niet het geval is.

Inmiddels zal er door alle ervaringen een behoorlijke waslijst zijn met vragen ter verduidelijking, verbetervoorstellen en ook een aantal ‘dode items’ die in de praktijk niet werkten en moeten worden afgevoerd uit RGO. Die ‘issuelijst’ kan inmiddels vrij fors zijn, maar dat is niet erg. Het primaire doel van ‘versie 0.1’ was immers ervaring opdoen: met de handen uit de mouwen en de voeten in de klei. Door die ervaring krijgt men een steeds beter zicht op het nut en de noodzaak van RGO en wordt men ook steeds beter in het goed beschrijven van resultaatgebieden en –maatstaven alsmede het vaststellen van weliswaar haalbare maar zeker ook uitdagende doelstellingen.

Na deze evaluatie begint een tweede fase van ontwerp en invoering. Allereerst krijgen we weer de scope vraag. Gaan we het breder uitzetten - eventueel organisatiebreed - of verdiepen we liever eerst binnen de bestaande de proeftuin? Een tweede besluit is wanneer er begonnen wordt aan deze tweede fase van RGO die tot doel heeft om wel volledig te zijn – ‘versie 1.0’ . We weten op voorhand dat zoiets nooit helemaal gaat lukken, maar de intentie mag er wel zijn. Beginnen we met deze versie als het eerste jaar helemaal achter de rug is en we alles hebben kunnen evalueren? Of willen we toch iets meer vaart nemen en vinden we dat we tussentijds al genoeg informatie hebben verzameld om verder te gaan? Dat kan in principe ook en scheelt een jaar in doorlooptijd. We kunnen immers gaandeweg de tweede fase op details altijd nog aanpassingen doen als latere evaluatie-informatie daar om vraagt.

We beginnen deze tweede fase eerst maar eens met het onderzoeken van de geschiktheid van de visie, missie en ambitie van de (sub)organisatie. Zijn deze duidelijk, zijn ze inspirerend en dekken ze als vlag ook daadwerkelijk de lading? Of moeten we ze gaan verbeteren? Dat zijn belangrijke vragen, want deze statements staan wel bovenaan de RGO-structuur: ze vormen de top van de RGO-organisatie-structuur en het antwoord op de centrale vraag: ‘Waarom doen we dit ook alweer?’

De resultaatgebieden en maatstaven moeten we nu kloppend gaan maken. We moeten evenredig aandacht besteden aan prestatiegerichte en ontwikkelingsgerichte resultaatgebieden. De diverse doelstellingen moeten nu verticaal en horizontaal goed op elkaar aansluiten. Kortom, het doel is om de RGO-structuur te ontwerpen tot een perfect passend maatwerkkostuum. Nogmaals, dat gaat niet lukken – hoeft ook niet; kan zelfs niet – maar de intentie mag er wel zijn. Ook de resterende trainingen en hulpmiddelen worden nu ingezet, zodat er forse progressie wordt gemaakt op het vlak van RGO-cultuur, RGO-hulpmiddelen alsmede de competenties in het omgaan met die hulpmiddelen.

Versie 1.1 en verder: "continu verbeteren"

Aan het eind van het tweede of derde jaar – afhankelijk van wanneer de fase van versie 1.0 is gestart; tijdens of pas na het eerste volledige jaar – heeft men een volledig jaar met versie 1.0 van RGO gewerkt en gaan we ervan uit dat de RGO-structuur en de RGO-hulpmiddelen nu redelijk goed opgezet zijn en gebruikt worden. Alle managers en medewerkers zijn nu behoorlijk competent in het omgaan met die hulpmiddelen. Daarnaast gaan we ervan uit dat de organisatie vorderingen heeft gemaakt met de omvorming richting de RGO-cultuur. Die cultuuromslag is een kwestie van een lange adem en kan drie tot vijf jaar duren; en soms nog wel langer.

De enige manier om te weten of het allemaal echt werkt, of de ‘spirit’ er nog is, welke vorderingen er bij de cultuuromslag zijn gemaakt, enzovoort is meten en nog eens meten.

RGO is nooit af. Er zijn altijd verbeteringen mogelijk. Niet alleen verbeteringen in het systeem zelf, maar ook verbeteringen omdat de werkelijkheid en de context van de organisatie voortdurend veranderen. Dat kan betekenen dat er andere doelstellingen nodig zijn en soms ook andere resultaatgebieden en –maatstaven. In een heel enkel geval kan er een aanpassing zijn op het niveau van de visie, missie en ambitie van de organisatie. Het punt dat we hier willen maken is dat RGO continu in onderhoud en beweging zal blijven.