

Managen op basis van vertrouwen

Een hoge mate van betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers, operationele effectiviteit en continue creativiteit. Utopie? Welnee, dit is het resultaat van managen op basis van vertrouwen. Een belangrijke randvoorwaarde voor sociale innovatie. Leer van deze drie organisaties die vertrouwen – bewust of onbewust – als leidraad kozen voor hun bedrijfsvoering.

MARTIEN HEEREMANS, HR-MANAGER NISSAN

‘Je handelt en uit dat handelen blijkt vertrouwen’

Een bedrijf waar vertrouwen een onuitgesproken maar tegelijkertijd belangrijke basisrol speelt, is het Europese distributiecentrum van Nissan in Amsterdam. De medewerkers van het distributiecentrum opereren in tien teams van tien tot dertig medewerkers en werken volgens de Japanse aanpak Kaizen. Dit betekent dat elk team iedere maand een verbeterproject uitvoert. Dit verbetert de productiviteit, veiligheid en ergonomie en het verlaagt de kosten.

“De arbeidsrelatie kloppend maken is het centrale thema,” legt HR-manager Martien Heeremans uit. “Als medewerkers voelen dat deze klopt, komt het vertrouwen vanzelf. Zodoende toetsen ze de arbeidsrelatie in plaats van het vertrouwen. Na een aantal jaar met zowel economische voor- als tegenspoed, merkten we dat medewerkers alleen bereid zijn een gemeenschappelijk belang te zien in het bedrijfsbelang als zij zich geen zorgen hoeven te maken over de relatie die zij met het bedrijf hebben.” Na een diepere analyse kwam Heeremans erachter dat het fundament van die relatie bestaat uit sturing op duidelijke doelstellingen, goede gereedschappen en instructies en beperkte arbeidsdeling. “De ruimte ontstaat uit het besef dat medewerkers veel operationele kennis hebben en dus voor innovatie kunnen zorgen. Het innovatief vermogen hoeft alleen maar ontsloten te worden. We zijn dus niet bewust aan het managen op basis van vertrouwen, maar merken wel dat het creëren van vertrouwen essentieel is. Je handelt en uit dat handelen blijkt vertrouwen. Met andere woorden: niet praten, maar doen.”

BEREIDHEID MEE TE DENKEN

Heeremans vervolgt: “Discipline is ook vereist, onder meer in de toepassing van een bepaald onderdeel van Kaizen. Het gaat dan om regels gericht op orde en netheid. Ze helpen intrinsieke orde te scheppen in het eigen werk en dit leidt tot beter functioneren. Je merkt het vertrouwen snel genoeg als regels niet zinvol of consequent zijn, want dan houden mensen zich er niet aan.”

Heeremans gaat er vanuit dat ook in deze tijd – nu de autobranche in zwaar weer verkeert – voldoende vertrouwen aanwezig is in het bedrijf. “Een illustratie van dit vertrouwen is de bereidheid mee te denken. Enkele maanden geleden hebben we medewerkers gevraagd met suggesties te komen voor extra kostenbesparingen. De opbrengst was 168 ideeën, waarvan er na selectie 40 bruikbare overbleven. Deze welwillendheid toont in mijn ogen dat onze medewerkers vertrouwen hebben - ook als het even wat minder gaat, iets waarvan ze goed op de hoogte zijn.”



FOKKE WIJNSTRA, NETWERKORGANISATIE FINEXT

‘Hoe harder je controleert, hoe meer weerstand je oproept’



De netwerkorganisatie Finext in Voorburg houdt zich bezig met het vergroten van de toegevoegde waarde van financials en de financiële functie van organisatie. Het bedrijf doet dat met 170 professionals. Vertrouwen en transparantie zijn bij Finext onlosmakelijk met elkaar verbonden.

“Alle ruimtes en bedrijfs-, project- en persoonlijke gegevens zijn voor iedereen toegankelijk – afgezien van vertrouwelijke informatie van klanten, die blijft binnen de teams,” vertelt Finext-strateeg Fokke Wijnstra. “Door de openheid – of soms het ontbreken daarvan – is zichtbaar waar kansen liggen en waar het wringt. Onze ‘zachte’ waarden zijn eigenlijk onze ‘harde’ normen.” Finext heeft volgens Wijnstra een zeer sterke cultuur met sets van waarden die de collega’s vrijheid en vertrouwen geven en de ondernemerskwaliteiten stimuleren. “De set ‘respect en vertrouwen’ is er daar één van. Ons paradigma is loslaten, het laten ontstaan. De collega’s hebben het vertrouwen deze ruimte te nemen. Immers: hoe harder je controleert, hoe meer weerstand je krijgt. Je ziet vaak dat mensen zich voegen naar de controle van anderen en blokkeren. Beter is vertrouwen te hebben en ze zelf de structuren, teams, rollen, ontmoetingen en opleidingen te laten bepalen.”

GEEN AFDELINGEN

Finext heeft dan ook geen organisatiestructuur en geen afdelingen. Wijnstra: “Bij ons is de informele organisatie dé organisatie. Als je zaken vastlegt, stollen ze. Uiteraard hebben we ook bepaalde zaken geregeld en gelden er afspraken. Er is een basisstructuur om talent en ambitie te organiseren: we sturen als het ware de voedingsbodem. Finext heeft een goed pand in het Park de Werve in Voorburg en uitstekende ICT-voorzieningen.

We houden vier keer per jaar een bijeenkomst met een dwarsdoorsnede van het bedrijf om de visie en missie te herijken. En één keer per maand zit het operationele team aan tafel om besluiten te nemen over onderwerpen die het hele bedrijf of meerdere teams raken, denk aan mobiliteit of het ontwerp van de huisstijl.”

De sterke cultuur en waarden van Finext bieden overigens geen garantie. “Ook bij ons gaat het wel eens mis,” aldus Wijnstra. “Onlangs werd een cadeaubon gestolen. Een eerste reactie was: ‘We moeten ze achter slot en grendel bewaren.’ Doe je dat, dan wantrouw je impliciet alle medewerkers. We hebben toen besloten ze gewoon onbewaakt te laten.”

Op de vraag of managen op basis van vertrouwen overall toegepast kan worden, is het antwoord van Wijnstra helder: “Ja! Als je teruggaat naar de kern van een organisatie – de waarden – zie je waar de mogelijkheden liggen. Ook adviseer ik het aantal regels eenvoudig en beperkt te houden, zodat collega’s de ruimte – dus vertrouwen – hebben.”

AD VAN BEEK, DIRECTEUR HRM MOVARES

‘Het getuigt van vertrouwen dat de cao is opengesteld’

Movares is een bedrijf met een aparte dynamiek: 70 procent van de aandeelhouders bestaat uit de eigen circa zestienhonderd medewerkers. Movares is een advies- en ingenieursbureau op het gebied van mobiliteit, infrastructuur, ruimtelijke inrichting en vervoerssystemen. “Medewerkers houden elkaar scherp, het ontbreekt aan intern politiek gedoe en ze zijn gefocust op de lange termijn,” aldus Ad van Beek, directeur HRM.

“Op een gegeven moment rees de vraag hoe we de interne dynamiek sterker kunnen maken en tegelijkertijd de medewerkers kunnen verleiden hun werk nóg beter te doen. Om dit te bereiken, is gekozen voor sociale innovatie.” Een belangrijke aanzet in dit innovatieproces werd gedaan tijdens een cao-overleg met de werkgever, vakbonden en OR, waarin nieuwe uitgangspunten werden geformuleerd. Van Beek: “Tijdens een pauze vroeg een trainee: wie vertegenwoordigt welke organisatie in dit overleg? Deze vraag zette ons aan het denken. Blijkbaar was niet te merken wie welke belangen voor ogen had of verdedigde. Met andere woorden: we hebben veel gemeen en er is veel dat ons bindt. We hebben toen besloten gezamenlijk te focussen op sociale innovatie en hier de tijd voor te nemen. Iets dat ook is vastgelegd in de cao.”

PROEFTUINEN

In september starten bij verschillende afdelingen van Movares proeftuinen waar gedurende enkele maanden nieuwe ideeën op het gebied van bijvoorbeeld beoordeling, belonen, loopbaan en groene arbeidsvoorwaarden worden uitgetoet. Dit is een hele uitdaging voor een bedrijf dat gewend is te opereren vanuit ‘command and control’. “Vooral omdat we werken op basis van een organisch model,” legt Van Beek uit. “Niemand weet waar het toe leidt. Dit vraagt enorm veel vertrouwen. Voor medewerkers is veiligheid gecreëerd. Als ze zich gedwongen voelen, hoeven ze niet mee te doen.”

Van Beek heeft in dit proces enorm veel bewondering voor de vakbonden. “De cao is hét model waarmee ze werken, het is de basis van hun bestaan. Ik vind het daarom enorm knap – en getuigen van vertrouwen – dat ze de cao voor deze proeftuinen hebben opengesteld. Daarnaast is sprake van een win-winsituatie. De vakbonden hebben de mogelijkheid met nieuwe doelgroepen zoals hoger opgeleide jongeren samen te werken en zo dienstverlening te ontwikkelen die meer gericht is op maatwerk dan op collectiviteit. Alle proeftuinen zijn in een Wikipedia-achtige omgeving te volgen. We hopen dat deze openheid en transparantie leidt tot reacties, ook van medewerkers die niet deelnemen aan een proeftuin maar wel een mening hebben. Movares wil graag de onderstroom in de organisatie benutten bij de sociale innovatie.”

Wat is sociale innovatie?

Sociale innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten. Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) bevordert en initieert innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven, organisaties en instellingen.

Het NCSI is een samenwerkingsverband van de werkgeversverenigingen AWWN en FME-CWM, de vakorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond en de kennisinstellingen Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (UvA), Rotterdam School of Management (EUR) en TNO Kwaliteit van Leven. Het NCSI is in 2006 opgericht onder auspiciën van het Innovatieplatform en wordt ondersteund door de ministeries van EZ, OCW en SZW.

Wilt u weten hoe u sociale innovatie handen en voeten kunt geven binnen uw eigen organisatie? Het NCSI houdt jaarlijks een leergang en een reeks seminars. Hierin komt zowel theorie als praktijk aan bod. Twee voorbeelden:

- 29 september 2009 - Bijeenkomst van de leergang Vernieuwen loont. Nut en effect van sociale innovatie.
- 5 november 2009 - Seminar Managen en vertrouwen. Het kan wel.

Voor meer informatie en aanmeldingen: www.ncsi.nl.