

NSvP Jaarnaal



Foto: Chris Pennarts (Hollandse Hoogte)

Redactioneel

Volgens het Centraal Planbureau kan de werkloosheid in ons land volgend jaar oplopen tot bijna 9%. Dat is meer dan een verdubbeling ten opzichte van 2008. Van die verdubbeling zullen vooral laaggekwalificeerde jongeren en oudere werknemers de dupe worden. Dus wij allemaal. Want een samenleving is allerminst gebaat bij het vroegtijdig afschrijven van ouderen en nog minder bij het sluiten van de poort voor jongeren. En niemand kan serieus behoefte hebben om de domheden van de jaren zeventig en tachtig te herhalen: VUT én collectieve arbeidsduurverkorting. Maatregelen die er vanuit gingen dat we blijvend minder te doen zouden hebben en het werk dus op rantsoen moest.

Werkloosheid zegt helemaal niets over de hoeveelheid werk in een samenleving. Wie – letterlijk en figuurlijk – even om zich heen kijkt, ziet én weet dat we juist steeds meer werk te verzetten hebben. Hoe complexer onze samenleving, hoe hoger onze welvaart, hoe meer we moeten doen om beide overeind te houden. De samenleving kent geen nachtrust, geen weekend, geen vakantie. Zelfs de seizoenen zijn uit onze samenleving verdwenen. Het is nu altijd uitverkoop, doorlopend zijn er mensen met vakantie en wie met Kerst verse aardbeien wil serveren, gaat op 24 december gewoon naar Albert Heijn.

Werkloosheid is een ontwrichtend gevolg van systematische fouten in de wijze waarop wij werk (arbeid) in (en aan) onze samenleving organiseren. Eigenlijk weten we niet eens hoeveel werk er verricht wordt en door wie. En het onderscheid tussen maatschappelijk zinvol en niet zinvol valt allerminst samen met het verschil tussen betaald en onbetaald. Laat staan dat werk pas werk is wanneer iemand anders er voor jou een baan(tje) van gemaakt heeft. Waarom moeten werklozen steeds op zoek naar banen in plaats van naar werk?

Onze arbeidsinstituten zijn als een paard en wagen op de snelweg van onze samenleving en we verbazen ons over kettingbotsingen, files, opstoppingen. We hebben zelfs kijk-files gecreëerd: al diegenen die al eerder werden en nu wéér worden buitengesloten, gewoon omdat we onze productieve inspanningen als in 1909 blijven organiseren. Daarom: sociale innovatie ofwel ESSW: 'echt slimmer samen werken'. Nú! Juist nú!

Ronald de Leij, bestuurslid NSvP

Thema Sociale innovatie

2 'Als het een marketingtruc is,
ben je ongeloofwaardig'

4 Interview met Frank Pot

5 De werkvloer centraal

7 Motivatie-op-het-werkprojecten

8 Column





Ad van Beek:

Foto: Herman Wouters

‘Als het een marketingtruc is, ben je ongeloofwaardig’

door: Karin Bosveld

Movares, het nu zelfstandige ingenieurbureau van de NS, sloot in 2008 een principeakkoord met de OR en de bonden over een tweejarige sociale-innovatie-cao. Uniek is dat de medewerkers rechtstreeks betrokken zijn bij de uitwerking. P&O-directeur Ad van Beek noemt het nu al een succes.

Met Prorail als stabiele, grote klant en een medewerkersbestand dat vooral uit technenuten bestaat, was Movares van oudsher een op beheersing en controle gericht, vrij introvert bedrijf. In veranderende tijden kon het ingenieurbureau niet zo afhankelijk blijven van één grote klant, en moest het een multi-nichespeler worden. Maar hoe? P&O-directeur Ad van Beek: ‘Om door te groeien naar een volgende fase hebben we allereerst nieuwe uitgangspunten voor leiderschap geformuleerd: meer op vertrouwen dan op controle ge-

baseerd, fouten maken mag, individuele talenten optimaal ontwikkelen, verantwoordelijkheid afleggen achteraf, en een hoge mate van openheid en transparantie. Dat is makkelijk gezegd, maar het is in groot contrast met de control- en commandcultuur die er was.'

Techneutenbescheidenheid

Om de wat Van Beek noemt 'typische techneutenbescheidenheid' om te turnen in trots op het bedrijf, werd de campagne www.werkenbijhetleukstebedrijfvanederland.nl gestart. Niet veel later kwamen management, OR en bonden bij elkaar om nieuwe uitgangspunten voor het sociaal beleid te formuleren. En daar werden opzienbarende dingen afgesproken. Van Beek: 'We ontdekten dat alle partijen in grote lijnen hetzelfde wilden en konden ons dus gaan richten op de overeenkomsten. Dat gaf een enorme positieve energie bij alle partijen.'

Besloten werd om een cao-afspraken voor twee jaar te maken, waarin alle ideeën over sociale innovatie ruimte konden krijgen. Uiteindelijk werden vijf kernpunten voor sociale innovatie geformuleerd:

- optimaliseren van het keuzesysteem;
- flexibiliseren van het beloningsbeleid;
- werken binnen volwassen arbeidsrelaties;
- baas over eigen loopbaan, en
- duurzame en groene arbeidsvoorwaarden.

Van Beek: 'Wij noemen dit invulling geven aan onze pay-off 'Movares mijn bedrijf'. Dat is veel concreter dan sociale innovatie en het gaat verder dan leiderschapontwikkeling. Onze CEO, Johan van den Elzen, zei: je hoeft me niet uit te leggen dat het bedrijf betere resultaten behaalt als mensen meer plezier in hun werk hebben. Waar het om gaat is: hoe zorgen we daar zo goed mogelijk voor?'

Projectgroepen

Bij Movares realiseerden ze zich dat dit niet alleen door P&O in de organisatie gelanceerd moest worden, maar dat het ook van de medewerkers zelf zou moeten komen. Daarom werden vijf projectgroepen samengesteld voor elk van de vijf deelonderwerpen. De deelnemers werden gecoached, bezochten best-practicebedrijven, en presenteerden dit voorjaar hun ideeën voor vernieuwing. Daar kwamen voorstellen uit voort als: zorg voor een *employee benefit statement*, waarin medewerkers in een oogopslag kunnen zien welke keuzemogelijkheden ze eigenlijk heb-

ben en bied die mogelijkheden in pakketten aan. Maar ook: maak het mogelijk om dat om de drie maanden opnieuw af te spreken. Zorg voor meer verantwoordelijkheid in zelfbeoordeling. Maak de beoordeling openbaar, en doe misschien hetzelfde met de salarissen. Laat de functiebeschrijving los, ga meer in rollen denken. En zorg beter voor de leidinggeevenden, door onderlinge intervisie te stimuleren, want zij krijgen gemakkelijk kritiek over zich heen. Van Beek: 'Mensen hebben zoveel opleidingen en cursussen gedaan, voor hun werk maar ook privé. Waarom kijken we niet hoe we vraag en aanbod op elkaar kunnen afstemmen, zodat mensen van elkaar kunnen leren?'

De volgende fase in het proces is dat er geëxperimenteerd kan worden met de ideeën in proeftuinen. Groepen medewerkers 'adopter' een idee en testen het in de praktijk. Ze mogen zelf beslissen of ze meedoen. Het is vrijwillig maar niet vrijblijvend.' Vervolgens wordt eind dit jaar gekeken wat de projecten concreet hebben opgeleverd.

Dorpspomp

Resultaten zijn er nog helemaal niet, hoe kan Van Beek dan nu al van een succes spreken? 'Op de eerste plaats omdat in de hele organisatie, en in de OR en bij de bonden, nu het gevoel leeft dat we allemaal aan dezelfde kant staan en voor dezelfde dingen werken. Er is een onderstroom ontketend die de organisatie in beweging houdt. Dat is ook nodig om het bedrijf gezond te houden. Verder zijn we dingen aan het onderzoeken. Misschien komen we erachter dat aan bepaalde zaken gewoon geen behoefte is en dat is ook goed om te weten.' Dat wil niet zeggen dat het allemaal eenvoudig is. 'Een heel belangrijke vraag waar we nu voor staan is: hoe laat je mensen dit beleven, en hoe gaan we dit invoeren? Sociale innovatie moet je beleven, het is bijna iets intuïtiefs. Volgens Van Beek moet de communicatie daarom ook zo verlopen, 'Het moet zich verspreiden als via de dorpspomp.' Maar het gevaar daarvan is dat dingen een eigen leven gaan leiden. 'Mensen kunnen ideeën gaan zien als genomen beslissingen, en dat kan een onveilig gevoel geven. Dit vraagt om lef en vertrouwen, en om zelfvertrouwen. Het is dan ook niet voor alles en iedereen geschikt.' Van Beek geniet in ieder geval met volle teugen. En hij vertrouwt op positieve resultaten, omdat het elan in de organisatie oprecht is. Dat ziet hij ook wel anders. 'In de strijd om talent bedenken bedrijven de gekste dingen om medewerkers binnen te harken. Dan kan sociale innovatie ook een middel zijn. Maar als het een marketingtruc is, maak je jezelf ongeloofwaardig.' •

Bedrijven die innovatief en succesvol willen concurreren, kunnen sociale innovatie maar beter hoog op de agenda plaatsen. In de top 10 van succesfactoren voor innovativiteit komt technologie namelijk helemaal niet voor. Alleen, wordt in economisch mindere tijden de veelgeroemde 'nieuwe arbeidsrelatie' geen verkapt ontslagexcuus?

Frank Pot:

'Mensen, niet technologie bepalen succes van een organisatie'

door: Karin Bosveld

Frank Pot is sinds september 2008 bijzonder hoogleraar sociale innovatie aan de faculteit managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. Zijn hart ligt bij sociale innovatie, want, zo zegt hij: 'In een organisatie draait het om mensen; in de bestuurlijke processen wordt dat nog wel eens vergeten. Men denkt graag dat het alleen om economie of om technologie gaat.'

Technologie niet doorslaggevend

Onderzoeken laten andere dingen zien. Volgens de European Manufacturing Survey bepaalt sociale innovatie bij incrementele innovatie 50 procent van het succes en technologische innovatie ook 50 procent. Maar bij radicale innovaties bepaalt sociale innovatie 75 procent van het succes, en technologische nog maar 25 procent.

En uit onderzoek van Jacobs en Snijders naar tweeëntwintig Nederlandse bedrijven die herhaaldelijk innovatief zijn, blijkt dat er tien factoren zijn waarin je goed moet zijn. Zo moet het management goed in staat zijn om ontwikkelingen in de omgeving te begrijpen en te vertalen naar de organisatie; de organisatie moet goed in staat zijn om nieuwe kennis te absorberen in de eigen organisatie. Maar technologie komt in dat lijstje helemaal niet voor. 'Niet dat het onbelangrijk is, maar het is niet doorslaggevend', verduidelijkt Pot. 'Je moet mensen weten uit te dagen en de werkprocessen zo inrichten dat ze creatief en innovatief kunnen zijn. Dat vraagt bijvoorbeeld ook om een meer coachende rol van leidinggevers.'

Belangrijk punt bij sociale innovatie is natuurlijk de

employability van werknemers, niet alleen voor de eigen functie en binnen de eigen branche, maar voor de arbeidsmarkt in het algemeen. Daar zijn mooie initiatieven, zoals die van ING die 1200 euro per medewerker reserveert voor specifiek niet-functiegerelateerde ontwikkeling. Daarmee wordt de flexibiliteit binnen de organisatie en van de arbeidsmarkt vergroot. Niettemin kunnen medewerkers dat ervaren als voorportaal voor ontslag, zeker als 'slimmer werken' het mogelijk maakt om hetzelfde werk met minder mensen te doen.

Kwaliteit van leven

Terwijl sociale innovatie niet alleen maar draait om een grotere effectiviteit voor organisaties, maar ook om verbetering van de kwaliteit van het leven van medewerkers.

Pot: 'Ik noem dat de dilemma's van de verschillende stakeholders. Als managers worden afge-rekend op kortetermijnwinsten zullen ze geneigd zijn kosten te schrappen en mensen aan te zetten tot harder werken. Wat je ook ziet is dat medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen, maar niet meer zeggenschap. Ook dat is natuurlijk niet wat we bedoelen met sociale innovatie. Het één kan niet zonder het ander.'

Volgens Pot is sociale innovatie echter niet afhankelijk van een enkele bevoegde leider die wel een langetermijnvisie durft neer te leggen. Er wordt aan gewerkt om bedrijven te ondersteunen. 'De sociale partners zetten zich ervoor in, de SER, de Innovatieplatforms, het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie – allemaal steunen ze sociale-innovatie-initiatieven en bieden ze bedrijven concrete handvatten.' •





Foto: Jan Boeve (Hollandse Hoogte)

Medewerkers in de ouderenzorg voelen zich vaak tekortschieten, omdat ze niet de zorg kunnen bieden die ze zouden willen. Ze hebben steeds minder tijd, terwijl er steeds meer van ze wordt verwacht. De zorg wordt steeds zwaarder, terwijl het opleidingsniveau in de sector daalt. Medewerkers ervaren een grote afstand tot het management en de negatieve beeldvorming komt de sector ook al niet ten goede.

De werkvloer centraal

Bij kwaliteit van zorg draait het om de medewerkers, concludeerde Anne-Mei The tijdens haar onderzoek in een verpleeghuis waar zij twee jaar meeliep en -werkte. Als zij plezier in hun werk hebben, invloed ervaren en zich verantwoordelijk voelen voor de bewoners, komt dat de hele ouderenzorg ten goede. 'Het gaat erom dat we juist goed voor de medewerkers zorgen, in hen investeren. En daarom moeten we hen een stem geven en hen leren die stem te gebruiken.' Hiertoe heeft Anne-Mei The samen met Cilia Linssen De Werkvloer Centraal opgezet.

Tijd-Voor-Ons-zelfbijeenkomsten

De kern van het programma zijn de wekelijkse Tijd-Voor-Ons-zelfbijeenkomsten (TVO's) waarin medewerkers onder begeleiding kunnen spreken over wat hen bezighoudt. Want werken in de zorg vergt veel van de medewerkers. Cultureel antropologe Anne-Mei The: 'Verzorgenden worden geconfronteerd met ziekte, agressie en de dood. Ze staan dagelijks voor dilemma's. Hoe ze ondanks de werkdruk goede zorg kunnen leveren. Hoe ze hun aandacht tussen de bewoners moeten verdelen. Hoe ze met bewoners, familie en collega's om moeten gaan. Dat levert nogal eens problemen op. Er is nauwelijks tijd en gelegenheid hierbij stil te staan en er binnen het team over te praten.'

Pilotprojecten

In 2007 zijn er verschillende pilotprojecten gestart, gesponsord door Agis, ActiZ, de NSvP en

Vereniging het Zonnehuis. De deelnemende huizen binnen de pilot zijn inmiddels allemaal op eigen kracht verdergegaan en hebben de aanpak uitgebreid. Intussen zijn ook 'nieuwe' huizen met De Werkvloer Centraal begonnen. Marijke Notermans is intervisiebegeleider en is vanaf de start bij het project betrokken. In april 2007 werd ze door Anne-Mei The gevraagd om begeleider van de bijeenkomsten te worden. Ze begeleidde groepen in Doorn, Hilversum en Amsterdam. Inmiddels zijn alle TVO's zoals de bedoeling is bij De Werkvloer Centraal opgepakt door eigen begeleiders van de betrokken huizen en is Marijke als supervisor verantwoordelijk voor het coachen van de begeleiders.

De Werkvloer Centraal biedt de mogelijkheid om stil te staan en te reflecteren. In wekelijkse TVO's geven medewerkers zelf aan wat ze nodig hebben, raken ze met elkaar in gesprek over zaken die ze verbeterd willen zien, en wat ze daar zelf aan kunnen doen. Ze spreken elkaar daardoor eerder op problemen aan, onderhuidse conflicten worden eerder opgelost en de onderlinge communicatie verbetert sterk. Bij ontevredenheid over het management gaan ze eerder het gesprek aan. De kloof tussen werkvloer en management verkleint hierdoor. Je kunt samen een oplossing bedenken en dat werkt heel goed, heeft Notermans ervaren.

Door met elkaar in gesprek te gaan, leer je elkaars sterke punten kennen. In de TVO's komen thema's naar boven waar medewerkers het niet eerder met elkaar over hadden. De Werkvloer >>

Centraal is hard nodig in een tijd van verschraling. Medewerkers in de ouderenzorg hebben vaak niet eens pauze om te eten. Notermans: 'Het is van groot belang af en toe een pas op de plaats te maken en je af te vragen: waar sta ik en waar ga ik naartoe?'

Projectresultaten

Het project heeft geresulteerd in een aantal eindproducten: een leergang voor teammanagers, een training voor begeleiders en een apart doe-het-zelf-zorgboek voor verzorgenden. Het is een laagdrempelig werkboek om zelf met allerlei – vaak lastige – thema's aan de slag te gaan.

Naast een hoofdvraag en een fragment uit 'In de wachtkamer van de dood' of een citaat van een verzorgende, bevat iedere bladzijde drie onderdelen: (1) Hoe kan ik hier zelf over nadenken, (2) Hoe kan ik er met collega's mee aan de slag, (3) Een concreet actiepunt voor de komende tijd met tips en suggesties. Dit boek geeft medewerkers een goede 'tool' in handen om deze manier van werken zelf en met het team te kunnen voortzetten en verder te ontwikkelen.

Het 'doe-het-zelfzorg-boek' verschijnt in de zomer van 2009 bij Bohn Stafleu van Loghum ISBN 978 90 313 634 14. Anne-Mei The, Cilia Linssen en Sanne van Roosmalen.

Managers in het muizenrad

Managers slaan onbedoeld het initiatief van hun medewerkers dood. Terwijl veel directieleden en managers zeggen dat zij ondernemerschap, proactiviteit en innovatie willen versterken, doen zij vaak precies de dingen die dit ondermijnen. Dit is de conclusie van Arend Ardon van Holland Consulting Group, die onlangs op dit onderzoek is gepromoveerd aan de VU.

door: Anna Roeden

Wanneer managers veranderingen in hun organisatie willen doorvoeren, gaan ze er ten onrechte vanuit dat de medewerkers uit zichzelf niet zullen veranderen of met initiatieven komen. De manager gaat dus als het ware 'tot de tanden bewaard' een veranderproces in.

Aanvankelijk gaat een manager een veranderproces in en hoopt hij op commitment van zijn medewerkers. Hij neemt zich voor open te staan voor geluiden vanaf de werkvloer en samen met zijn medewerkers het veranderproces te doorlopen. Maar zodra het spannend wordt, er bijvoorbeeld een kritische vraag komt van een medewerker, schiet de manager in 'de automatische piloot' en probeert de medewerker te overtuigen met argumenten, sluit zich af voor informatie van buitenaf en betitelt andere visies als 'weerstand'. Hij voert de druk hiermee op en bereikt het tegenovergestelde van commitment, namelijk medewerkers die zich steeds minder verantwoordelijk voelen en een houding aannemen van 'we zien wel waar ze nu weer mee komen'. Dan ontstaan er vici-euze cirkels en lopen managers en medewerkers

achter elkaar aan in wat Ardon 'het muizenrad' noemt.

Drie jaar lang noteerde Ardon letterlijk wat er in managementoverleggen en directiekamers besproken werd. Daarnaast was hij als organisatieadviseur actief betrokken bij veranderprocessen. Hij vertelt over een overleg tussen een manager en zijn medewerkers. De manager begon vriendelijk zijn plannen uiteen te zetten, maar schoot in 'de automatische-pilootpositie' zodra er kritiek kwam uit de zaal. Zonder te luisteren naar wat de medewerker te zeggen had, zette hij zijn argumenten kracht bij totdat de medewerker toef. Bij het nagesprek bleek de manager intens tevreden over zijn optreden, hij had toch iedereen meegekregen met zijn voorstel?

De sleutel tot verbetering in veranderprocessen is dat de manager inziet wanneer de automatische piloot met hem op de loop gaat. Dat gaat niet van de een op de andere dag, maar is een proces, zo stelt Ardon. De manager moet zichzelf de volgende vraag stellen: 'Wat heeft het met mij te maken dat mijn medewerkers zich zo gedragen?' Daarna zal hij 'het muizenrad' met zijn werknemers bespreekbaar moeten maken, iets wat managers meestal niet makkelijk vinden, maar wel kunnen, concludeert Ardon.

Juist nu, in deze tijd van economische crisis, zijn de resultaten van het onderzoek belangrijk. Er is veel vraag naar het proefschrift en Ardon wordt veelvuldig gevraagd voor het begeleiden van veranderprocessen in organisaties. 'Een goede start. Willen we stevig uit deze economische crisis komen, dan hebben we alle medewerkers en hun initiatieven en creativiteit hard nodig'. •

NSvP initieert:

‘Motivatie-op-het-werkprojecten’

Het bestuur van de NSvP heeft het thema ‘Motivatie’ als één van haar speerpunten aangewezen.

Met het uitgaan van een oproep voor het indienen van projectvoorstellen (call for proposal) eind

vorig jaar, wilde de NSvP de ontwikkeling van pilotprojecten op dit terrein stimuleren. Op grond

van de oproep kwamen dertien projectvoorstellen binnen, waarvan vijf zijn gehonoreerd. Vooral

de zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers staat hierbij centraal.

Motivatie door zelfsturing op het werk

Erasmus Universiteit Rotterdam

In dit project wordt een vragenlijst ontwikkeld en aan medewerkers in verschillende organisaties aangeboden om meer zicht te krijgen op de afstemming tussen taakeisen en hulpbronnen. Na afloop krijgen medewerkers tips hoe ze beide beter in balans kunnen brengen. Onderzocht wordt of medewerkers vervolgens in staat zijn om zelf taakeisen en hulpbronnen beter met elkaar in balans te brengen en of ze ook gemotiveerder raken.

Het bevorderen van arbeidsmotivatie met een e-trainingsprogramma

Schouten en Nelissen Recovery b.v. - prof. Dr. Wilmar Schaufeli

In dit project wordt een e-trainingsprogramma ontwikkeld, bestaande uit 15-20 opdrachten, die elkaar met regelmatige tussenpozen opvolgen. De kern wordt gevormd door het stellen van relevante doelen in het werk, het overwinnen van obstakels die daarbij kunnen optreden en het verhogen van positieve emoties op het werk. Het programma wordt wetenschappelijk getoetst op effectiviteit.

Arbeidsmotivatie in de verpleeghuiszorg: de specifieke rol van werkkenmerken, persoonskenmerken en herstel

Technische Universiteit Eindhoven

Doel van dit project is meer inzicht te krijgen in de specifieke rol van werkkenmerken en herstel tijdens/na het werk. Door middel van dagboekstudies wordt gekeken naar het effect van verschillende interventies op de arbeidsmotivatie van verzorgenden in de verpleeghuiszorg. De ervaringen uit dit project worden vastgelegd in een praktijkboek waarmee organisaties concreet aan de slag kunnen.

Motivatie in Arbeidsorganisaties: een voorstel voor een pilotproject

Van Doorne Huisjes en Partners

Centraal staat de ontwikkeling van een aanpak waarbij de medewerker, uitgaande van de eigen drijfveren, de mate van fit vaststelt tussen zijn taken en de eigen bronnen van motivatie. Daarna gaat hij de dialoog aan met zijn direct leidinggevende om tot een optimalisering van motivatie en betrokkenheid te komen. De aanpak kan worden aangeboden als workshop, of kan worden opgenomen in de gesprekscyclus tussen medewerker en leidinggevende. De aanpak wordt uitgetest in een onderwijsinstelling.

Succesvol Job Crafting

Universiteit Utrecht

Dit project beoogt de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van een interventie die uitgaat van het in balans brengen van energiebronnen en taakeisen. De aanpak bestaat uit een workshop, het bijhouden van weekboeken met specifieke opdrachten en registratieopdrachten en een aantal terugkomdagen/reflectiedagen. Het project wordt uitgevoerd bij AchmeaVitale en resulteert in een train-de-trainervariant, waarmee de aanpak blijvend in organisaties kan worden geïmplementeerd.

Foto: Smeets (Hollandse Hoogte)



Consistentie

door:
Karel Soudijn

Laat ik beginnen met een vervelende boodschap: het begrip 'consistentie' is weer opgedoken in de sociale psychologie! Twintig jaar geleden dachten psychologen nog, dat alles er wel zo'n beetje over was gezegd, maar nu blijkt het opnieuw een belangrijk onderzoeksthema. Zie bijvoorbeeld het proefschrift 'Consistency and the unexpected' waarop Marret Noordewier in Tilburg promoveerde.

Waarom is de boodschap vervelend? Omdat consistentie de tegenhanger is van creativiteit, innovatie en ondernemerschap. In tijden van economische crisis is het belangrijk dat bedrijven en organisaties originele ideeën ontwikkelen. Managers zouden hun medewerkers moeten stimuleren om te zoeken naar nieuwe mogelijkheden om tegenslagen het hoofd te bieden. De sociale psychologie leert ons echter, dat innovatie zo vreselijk veel emotionele problemen oproept, dat we er

maar beter niet aan kunnen beginnen – ongeacht of we medewerker dan wel manager zijn. Marret Noordewier rapporteert in haar proefschrift een reeks kleine, elegante experimentjes. Als u haar conclusies onverdraaglijk vindt, dan kunt u opmerken dat zij haar gegevens slechts verzamelde bij eerstejaarsstudenten die aan hun proefpersoonverplichtingen moesten voldoen. Of anders gezegd: de gegevens zijn niet afkomstig uit bedrijven en organisaties. Misschien zijn de uitkomsten moeilijk generaliseerbaar naar mensen die in het volle leven staan. Dit moet nog worden uitgezocht.

In een van haar experimenten vraagt Noordewier aan studenten om zich voor te stellen dat zij een laptop kopen. De prijs hiervan is van tevoren vastgesteld, en de koper gaat daarmee ook akkoord. Bij het afhalen van de laptop in de winkel krijgt een deel van de kopers te horen, dat zij 200 euro minder hoeven te betalen dan was afgesproken. Zijn onze studenten daar nu blij mee? Het antwoord op deze vraag luidt ontkennend. Sterker nog: als de studenten tegelijkertijd ook nog iets anders aan hun hoofd hadden, reageren zij in emotionele zin behoorlijk negatief op die plotselinge meevaller. Ze kunnen er niet goed tegen dat de wereld iets anders in elkaar zit dan zij dachten. Om te zorgen dat studenten 'ook nog iets anders aan hun hoofd hadden' gaf Noordewier hen de opdracht om gedurende het hele experiment een getal van negen cijfers te onthouden. Ook in andere experimenten leidde deze simpele instructie ertoe, dat onverwachte gebeurtenissen – ook als het meevallers betrof – negatieve emoties oproepen.

Volgens de sociale psychologie willen we graag in een voorspelbare wereld leven. Hooguit willen we ons laten verrassen in een museum of een concertzaal, maar daar zijn wij op basis van voorspelbaarheid naartoe gegaan. We zouden teleurgesteld zijn als we in dat museum of in die concertzaal niét iets bijzonders hadden gezien of gehoord.

Voor mij is nu duidelijk geworden, waarom reorganisaties zo vaak worden uitgevoerd door interim-managers. Pas wanneer zij komen opdraven, weten we dat alles zal veranderen. Van onze eigen managers en onze eigen collega's verwachten wij echter, dat zij zich gedragen op de manier die wij van hen gewend zijn. Voorspelbaar. Consistent, crisis of geen crisis.



Foto: Herman Wouters

Colofon

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten in de beroepsarbeid. Daartoe subsidieert de NSvP innovatieve projecten die de afstemming tussen mens en werk optimaliseren. Daarnaast organiseert zij regelmatig werkconferenties, verzorgt publicaties en brengt een boekenreeks uit. Bovendien reikt de NSvP jaarlijks de David van Lennep Scriptieprijs uit.

Adres NSvP

Rijnkade 88
6811 HD Arnhem

Telefoon: 026 - 44 57 800

Fax: 026 - 44 39 222

E-mail: info@nsvp.nl

Internet: www.nsvp.nl

Redactie

Ronald de Leij, bestuurslid NSvP
Sonia Sjollema, directeur NSvP
Geertje Kindermans, eindredactie

Medewerkers aan dit nummer

Karin Bosveld
Anna Roeden
Karel Soudijn

Fotografie

Herman Wouters
Hollandse Hoogte

Correctie

Ria Hegteler

Vormgeving

Segno, Utrecht

Druk

Coers en Roest, Arnhem

Dit journal wordt gratis toegestuurd aan relaties van de NSvP. Wilt u het journal ook ontvangen, mailt u dan info@nsvp.nl.