Een mensgerichte werkplek opbouwen

Het BroadVoice-draaiboek voor positieve verandering

Juni 2025

Inleiding

Waarom een draaiboek?

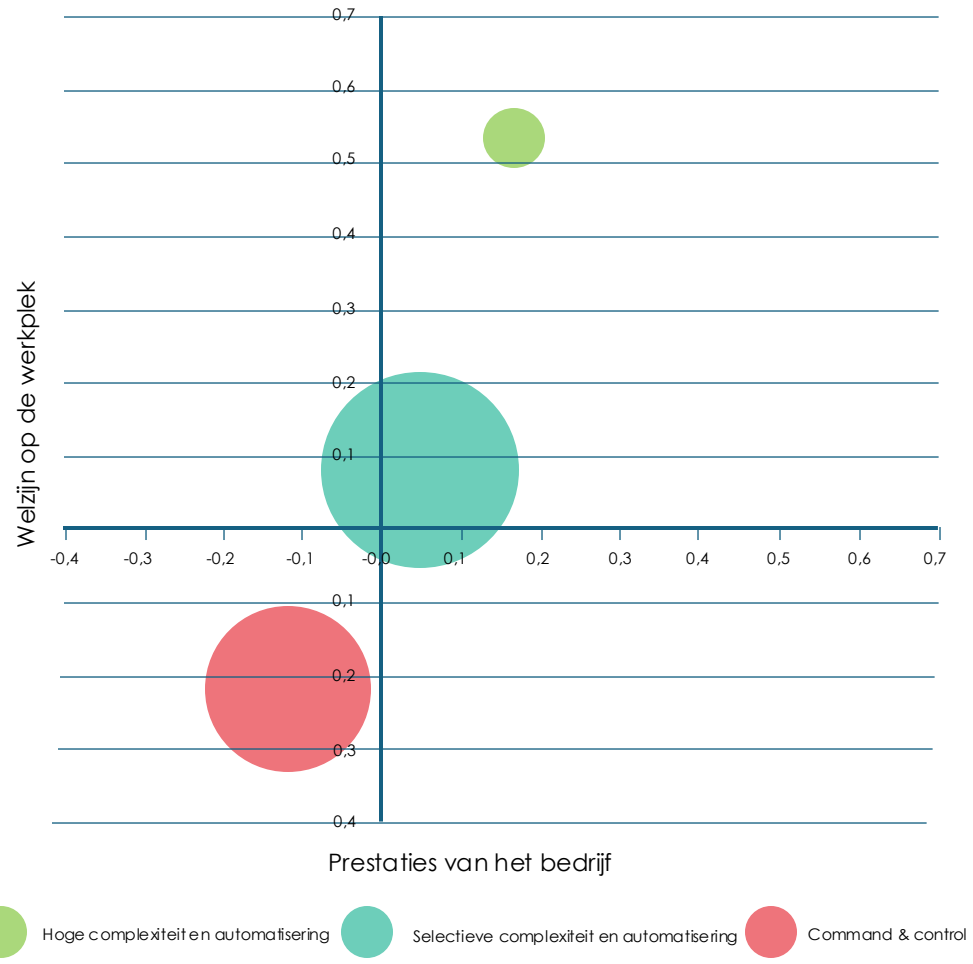


Uit onderzoek en de praktijkervaring van veel organisaties blijkt dat **het mogelijk is om tegelijkertijd hoge prestaties, een groter innovatievermogen en een betere kwaliteit van het beroepsleven te creëren. De sleutel ligt in de invoering van praktijken op de werkplek die werknemers** op elk niveau in staat stellen om hun autonomie op hoog niveau uit te oefenen, in zelfsturende teams te werken, te leren en te ontwikkelen en hun ideeën naar het werk te brengen.

Toch heeft deze enorme hoeveelheid onderzoekbevindingen en ervaring weinig effect op de meeste bedrijven en overheidsorganisaties in Europa. Uit opeenvolgende onderzoeken blijkt dat slechts een klein percentage van de werkplekken in Europa deze praktijken systematisch in hun hele organisatie toepast. **Bekijk eens** de volgende resultaten, gebaseerd op de *Europese bedrijvenenquête* 2019 van ongeveer 20.000 werkplekken in Europa:







Zoals u kunt zien, **presteren de werkplekken waar werknemers een baan hebben met meer autonomie in combinatie met regelmatige mogelijkheden om nieuwe uitdagingen aan te gaan ('Hoge complexiteit en autonomie) aanzienlijk beter dan de andere op het gebied van prestaties van het bedrijf *en* welzijn op de werkplek**. Maar bekijk dan ook eens de grootte van de verschillende cirkels. **Slechts 6% van de werkplekken in Europa wordt gekenmerkt door zeer complexe en autonome banen**.

Dat betekent een aanzienlijk verlies aan economische groei en innovatie, en een verspilling van menselijk potentieel en welzijn. Het is verbazingwekkend dat economische en sociale mogelijkheden op dit terrein niet op grotere schaal worden benut door beleidsmakers, sociale partners, bedrijven en andere belanghebbenden in heel Europa.

De resultaten van het **BroadVoice**-project wijzen op een beperkte kennis en bewustwording bij verschillende spelers, niet in de laatste plaats bij vakbonden en werkgeversorganisaties. Uiteraard bestaan er in Europa eilandjes van goede praktijken. Deze hebben een belangrijke rol gespeeld bij het vormgeven van het gedachtegoed achter dit draaiboek.

BroadVoice is opgericht om **de kloof tussen op feiten gebaseerde praktijken en gangbare praktijken** op ondernemingsniveau te helpen **dichten** en om bij bedrijfsleiders en sociale partners een beter begrip te kweken van wat in de praktijk werkt. **Deze Roadmap biedt een praktische leidraad voor professionals, gebaseerd op onze bevindingen.**

Bron: https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2019

Kennis en inzicht



Hoe moeten besluitvormers in bedrijven, ondernemingsraden en vakbonden omgaan met de enorme en steeds groter wordende hoeveelheid onderzoeksresultaten die teruggaan tot minstens de jaren vijftig? En hoe moeten zij leren van de ervaringen van bedrijven in Europa die erin zijn geslaagd deze win-win-resultaten voor bedrijfsprestaties en het welzijn van werknemers te bereiken?

Het concept van ***innovatie op de werkplek*** werd voor het eerst ontwikkeld om deze kennis en ervaring te helpen begrijpen. Het kan worden opgevat in termen van veranderingen in de arbeidsorganisatie, arbeidsverhoudingen en technologieën die gebaseerd zijn op de emancipatie van werknemers. Innovatie op de werkplek is een systemisch kader, gebaseerd op onderzoeksgegevens, maar is actiegericht en gericht op besluitvormers en 'veranderingsleiders' in organisaties.

Ondanks hun diversiteit in omvang, sector en nationale context, hebben organisaties die voorbeeldige prestaties, hoge innovatieniveaus en een geweldig arbeidsleven leveren, doorgaans één ding gemeen: banen en werkplekken waar werknemers op elk niveau hun volledige scala aan vaardigheden, kennis en creativiteit in hun dagelijkse beroepsleven gebruiken en ontwikkelen. De sleutel daartoe is ***directe participatie***: werknemers in staat stellen om zelf te beslissen hoe hun taken worden uitgevoerd, en hen in staat stellen te participeren in besluitvorming, probleemoplossing, voortdurende verbetering, innovatie en leren.

Maar ook de stem van de werknemers in de vorm ***van representatieve participatie*** speelt een sleutelrol. In organisaties die echt samenwerkingsrelaties onderhouden met vakbonden, ondernemingsraden en werknemers, kan de stilzwijgende kennis en ervaring van werknemers samengaan met de strategische inzichten en prioriteiten van senior managers, wat leidt tot nieuwe synergie en creatieve resultaten.

Zoals we uit de **casestudy's** in Ierland, Italië en Zweden zullen zien, kunnen deze samenwerkingsrelaties zowel de invoering van directe werknemersparticipatie stimuleren als ervoor zorgen dat zij bestand zijn tegen externe schokken.

Het onderscheidende kenmerk van de BroadVoice-benadering

Er blijven twee vragen over: hoe maken organisaties de overgang van traditionele vormen van werkorganisatie en 'command & control'-leiderschapspraktijken naar praktijken die zijn gericht op innovatie op de werkplek? En wat is de rol van arbeidsverhoudingen bij het stimuleren, financieren en in stand houden van die verandering?

Laten we beginnen met de rol van de arbeidsverhoudingen.

Arbeidsverhoudingen die op samenwerking zijn gericht, zorgen voor meer vertrouwen tussen management en werknemers. Ze kunnen leiden tot een klimaat waarin veranderingen en innovaties plaatsvinden door dialoog in plaats van door conflicten. Hierin worden ook de werknemers zelf erkend als de drijvende krachten achter verandering van de werkplek, en worden hun ideeën voor nieuwe werkmethoden omarmd.

De vertegenwoordigers van de werknemers, zoals vakbonden en ondernemingsraden, moeten echter ook een kritisch standpunt innemen, waarin de belangen van de werknemers boven de eisen van het management worden gesteld. Dit wordt omschreven als 'de nieuwe collectieve onderhandelingen', waarbij het ontketenen van talent en creativiteit van werknemers afhankelijk wordt gesteld van tastbare verbeteringen in de kwaliteit van het beroepsleven, met name door directe werknemersparticipatie.

In landen als Zweden bevorderen gevestigde en wettelijk vastgelegde samenwerkingspatronen op ondernemingsniveau directe werknemersparticipatie. Samenwerkingscomités brengen managers en vakbonden samen, zowel om participatieve modellen van dagelijks management mogelijk te maken als om consensuele benaderingen van veranderingen op de werkplek te smeden, met positieve resultaten voor zowel werknemers als bedrijven. De regulering van de arbeidsverhoudingen garandeert echter niet dat zulke samenwerking op de werkplek op grote schaal wordt toegepast.

Zulke gezamenlijke platformen zijn relatief zeldzaam in landen waar ze geen wettelijke onderbouwing hebben. In Ierland zijn er echter gevallen van vrijwillige partnerschapsovereenkomsten, met name als middel om de noodzakelijke randvoorwaarden voor directe werknemersparticipatie te creëren. De grootste vakbond van Ierland SIPTU richtte het *Institute for the Development of employees Advancement Services* (IDEAS) op om nieuwe ideeën te introduceren ten behoeve van werknemers en management door middel van interne facilitatie, onderwijs en opleiding, en onderzoek.

De **casestudy's** in Ierland, Italië en Zweden tonen aan dat er potentieel is voor actieve interventie door vakbonden om de invoering van directe participatie te bevorderen, soms via bestaande sociale dialoog of door nieuwe samenwerking tussen vakbonden en managers. Nogmaals, deze zijn afhankelijk van een klimaat van vertrouwen op het niveau van de werkplek.

Hoewel er andere gidsen en verhalen beschikbaar zijn met betrekking tot de invoering van participatieve vormen van werkorganisatie, **wil dit draaiboek een praktische aanpak bieden voor mensgerichte veranderingen op basis van samenwerking op de werkplek.**

Stap 1

Het creëren van een gezamenlijk platform voor samenwerking tussen werknemers en werkgevers in bedrijven

1. **Belangrijke beslissingen worden open met medewerkers besproken en hun feedback beïnvloedt de resultaten**
2. **Werknemers worden effectief vertegenwoordigd in gesprekken met het senior management**
3. **Het platform pleit voor directe participatie en betrokkenheid van werknemers bij innovatie**
4. **Dat vakbond/OR, werknemers en management van elkaar leren, maakt deel uit van de organisatiecultuur**

Er zijn vele redenen waarom kennis, inzicht en meningen van medewerkers van elk niveau van de organisatie moeten worden gehoord door managementteams en in bestuurskamers. Niet in de laatste plaats omdat dit leidt tot betere besluitvorming.

***De stem van de medewerker* verbindt de strategische prioriteiten en besluitvorming op hoger managementniveau met de praktische kennis, ervaring en betrokkenheid van medewerkers in het gehele personeelsbestand. Het brengt *directe participatie* via bijvoorbeeld zelfsturende teams en verbetergroepen samen met *representatieve participatie* door een personeelsvertegenwoordiging, ondernemingsraad of vakbond.**

Een gezamenlijk platform binnen het bedrijf voor samenwerking tussen management, medewerkers en werknemersvertegenwoordiging (ondernemingsraad en/of vakbond) kan vele vormen aannemen, maar vereist altijd openheid, transparantie en communicatie in twee richtingen. Het kan op zijn minst een doeltreffend instrument zijn voor arbeidsverhoudingen waarin conflicten en weerstand tegen verandering tot een minimum worden beperkt door vroegtijdig overleg over lonen en arbeidsomstandigheden, veranderingen in de werkgelegenheid en organisatorische herstructurering. Platforms zoeken naar win-win-resultaten voor de organisatie en zijn medewerkers. Ze creëren tijd en ruimte waar senior managers en vakbonden of andere werknemersvertegenwoordigers samenkomen om (grote) problemen aan te pakken, in een klimaat van openheid en vertrouwen.

De ervaring in Ierland leert dat zulke 'partnerschappen' niet in de plaats komt van traditionele vakbondsfuncties. Sommige onderzoekers gebruiken de termen 'boksen' en 'dansen' als metaforen voor de arbeidsverhoudingen, en argumenteren dat effectieve vakbonden vakkundig activiteiten in beide modi kunnen combineren, wat als elkaar ondersteunend moet worden gezien en geen afruil mag inhouden. In verschillende bedrijven hebben vakbondsvertegenwoordigers een zekere mate van handigheid in het schakelen tussen onderhandelingsomgevingen en gezamenlijk platforms op de werkplek.

Bekijk de inspirerende **casestudy's** uit Ierland, Italië en Zweden, waarin wordt aangegeven hoe en waarom platforms zijn opgericht en welke acties zij hebben ondernomen om innovatie op de werkplek in hun organisaties te stimuleren.



Een succesvol platform creëren

Ervaringen uit verschillende BroadVoice-landen tonen aan hoe grote voordelen voor werknemers en management kunnen worden bereikt door platformen voor sociale dialoog en samenwerking, die binnen bedrijven functioneren. Maar om werknemersvertegenwoordigers en managers voor het eerst bij elkaar te brengen, is een zorgvuldige afweging en voorbereiding nodig. U zult moeten anticiperen op mogelijke angst, gebrek aan vertrouwen en scepticisme aan beide zijden. De mensen moeten ervan verzekerd zijn dat ze openlijk kunnen spreken zonder angst voor beschuldigingen.

Eerlijke en open feedback van eerstelijnsmedewerkers kan voor leidinggevenden ongemakkelijk zijn om naar te luisteren. De verleiding om de authenticiteit van feedback aan te vechten kan sterk zijn, maar moet worden vermeden om de legitimiteit van het platform niet te ondermijnen. Effectief luisteren en constructieve vragen stellen zijn essentiële vaardigheden.

Een belangrijke regel voor een succesvol platform is dat 'het beste argument wint, wie het ook brengt'.

Het veiligstellen van externe deskundigheid kan een belangrijk verschil maken bij het vermijden van valkuilen en het tot stand brengen van goede praktijken. Verschillende BroadVoice-**casestudy's** tonen belangrijke voordelen aan wanneer het management, de vakbond of ondernemingsraad, en de medewerkers van een platform samen trainen, waarbij de principes van teamwork, samenwerkende probleemoplossing en emotionele intelligentie worden verkend, evenals 'leren door te doen' via praktische toepassing.

Vakbonden en werkgeversorganisaties in landen als Zweden kunnen aanzienlijke expertise en middelen inzetten voor de oprichting van een platform, met name via organen zoals Suntarbetsliv, waarbij gebruik wordt gemaakt van nationale ervaringen die al tientallen jaren bestaan. Ook in Ierland werd, zoals blijkt uit de casestudy's FSW Coatings en Kirchhoff Automotive , uitgebreide training gegeven door IDEAS (een nakomeling van SIPTU, de grootste vakbond van Ierland), waarbij representatieve en directe werknemersparticipatie naadloos werden gecombineerd om gunstige resultaten voor management en werknemers te bereiken. Overheidsinstanties zoals Anact (Frankrijk) of Scottish Enterprise kunnen wellicht helpen met het verstrekken van technische expertise of subsidies.

Elders kan de opleiding worden gegeven door gespecialiseerde consultants, in welk geval een zorgvuldige voorbereiding vereist is:

- Kies uw consultant zorgvuldig. Let erop dat zij ervaring hebben met het werken met vakbonden (of ondernemingsraden), werknemers en management, en dat zij 'bottom-up'-veranderingen kunnen bevorderen in plaats van technocratische of zeer prescriptieve blauwdrukken te produceren.
- Wees duidelijk over hoe succes eruit ziet. Spreek vanaf het begin tastbare resultaten af met platformleden.
- Spreek een duidelijke instructie af met de kandidaat-consultant voordat u deze vraagt zich in te schrijven, inclusief richtlijnen voor zowel het proces als de resultaten.
- Betrek alle partijen bij het selectieproces en zorg voor transparantie bij de uiteindelijke keuze.

Voor succes is het van essentieel belang dat werknemersvertegenwoordigers voldoende betaald verlof krijgen en dat het platform prioriteit krijgt van het management. Het kan ook van belang zijn ervoor te zorgen dat activiteiten in het kader van het platform prioriteit krijgen in prestatiemetingen zoals KPI's. Onvoldoende prioritering is een belangrijke reden waarom platformen niet presteren of mislukken.

Succesvolle platforms voor samenwerking

- **Ondersteun uw medewerkers.** Maak de rol aantrekkelijk door de vertegenwoordigers voldoende tijd en middelen te geven om hun rol naar behoren te vervullen, in plaats van het een last te laten worden die zij in hun eigen tijd moeten dragen.
- **Train samen** om de kennis en vaardigheden te verwerven om het platform effectief en duurzaam te maken.
- **Definieer basisregels en pas deze consequent toe.** Hier volgt een voorbeeld van een platform voor samenwerking:
    - Dit is een tweerichtingsproces
    - Deel ideeën en informatie in plaats van advies te geven
    - Wees bereid om te luisteren naar kritiek op jezelf
    - Erken fouten uit het verleden
    - Maak alle opmerkingen constructief
    - Gebruik bevindingen om een bewering te ondersteunen
    - Blijf kalm en schreeuw niet.
- **Begin en eindig onderaan.** Werknemersvertegenwoordigers hebben tijd en ruimte nodig om collega's te betrekken bij reflectie en dialoog over werkkwesties, waaronder toekomstige uitdagingen, bedrijfsbeleid en ideeën voor verbetering. Ze moeten ook kwesties van het platform terugbrengen naar de medewerkers. Toegang tot teamvergaderingen, whiteboards en andere bronnen is van onschatbare waarde. Zonder deze brug naar het gehele personeelsbestand raken platforms al snel verouderd.
- **Identificeer doelstellingen en grenzen.** Wees duidelijk over de manier waarop het forum aansluit bij de besluitvormingsstructuur van de organisatie en definieer de opdracht ervan.
- **Wees fantasierijk.** Heb plezier, wees creatief en laat vergaderingen nooit saai worden.
- **Zoek snelle overwinningen** om iedereen te laten zien dat het werkt. Maar laat zien dat u ook vervelende problemen samen kunt aanpakken.
- **Zet geen pietluttigheden op de agenda.** Platforms kunnen worden verankerd in eindeloze discussies over kleine kwesties die beter elders kunnen worden opgelost.
- **Begrijp het verschil tussen boksen en dansen.** Sommige kwesties kunnen nog steeds aanleiding geven tot tegenstrijdige onderhandelingen tussen het management en vertegenwoordigers van werknemers, maar het platform voor samenwerking is niet de juiste plek om dat te doen. Sla controversiële kwesties op voor een ander type bijeenkomst en richt u op potentiële win-win-resultaten.
- **Leer van anderen.** Leg contact met andere organisaties die verschillende manieren proberen om een platform te laten werken.
- **Anticipeer op tegenslagen.** Het is hoogst onwaarschijnlijk dat samenwerking altijd soepel zal verlopen. Verandering is heftig en als u merkt dat het enthousiasme en de opwinding van het eerste uur afnemen, besef dan dat dit normaal is. Als u aan het begin van het proces verwacht dat u obstakels en teleurstellingen zult tegenkomen, zult u beter voorbereid zijn om deze aan te pakken.
- **Communiceren, communiceren en nog eens communiceren.** Vier successen, houd iedereen op de hoogte van beleidsimpasses en leg fouten uit.
- **Plan opvolging.** Voorkom een ineenstorting wanneer belangrijke personen de organisatie verlaten. Zoek op grote schaal naar het beste talent.

Reflectie

Hoe kan een platform voor medewerkers positieve veranderingen in uw organisatie stimuleren?

Stap 2

Realiseer verandering

1. **Wees de mede-bedenker van verandering via het platform**
2. **Identificeer en assimileer externe drivers**
3. **Betrek het personeel bij het definiëren en opbouwen van een pleidooi voor verandering**
4. **Stel werknemers in staat veranderingen door te voeren**
5. **Controleer, evalueer en houd veranderingen in stand**

Hier zijn twee alternatieve meningen over verandering:

Mensen haten verandering: *ze houden van wat ze weten.*

Verandering geeft kracht: *het is een kans om van frustraties af te komen en een kans voor persoonlijke ontwikkeling.*

Wat geldt voor u? Het is zeker de moeite waard om te onthouden dat volgens verschillende studies **meer dan 70% van de veranderingsinitiatieven mislukken, vaak omdat ze niet de actieve participatie van werknemers** en andere belangrijke belanghebbenden **garanderen**. Wanneer verandering van bovenaf wordt opgelegd, bestaat er een groot risico dat het de inzichten, kennis en ideeën mist die het succes ervan zouden kunnen garanderen. Het kan ook weerstand en demotivatie veroorzaken.

Succesvolle verandering kan worden geïnspireerd door de top en tegelijkertijd de ideeën en ervaring van het personeel ontketenen. Het kan ook beginnen met ideeën die voortkomen uit samenwerkingsplatforms, teams of door innovatiegroepen onder leiding van werknemers. In beide gevallen worden de strategische inzichten van senior managers gecombineerd met de impliciete kennis van bevoegde werknemers op alle niveaus.

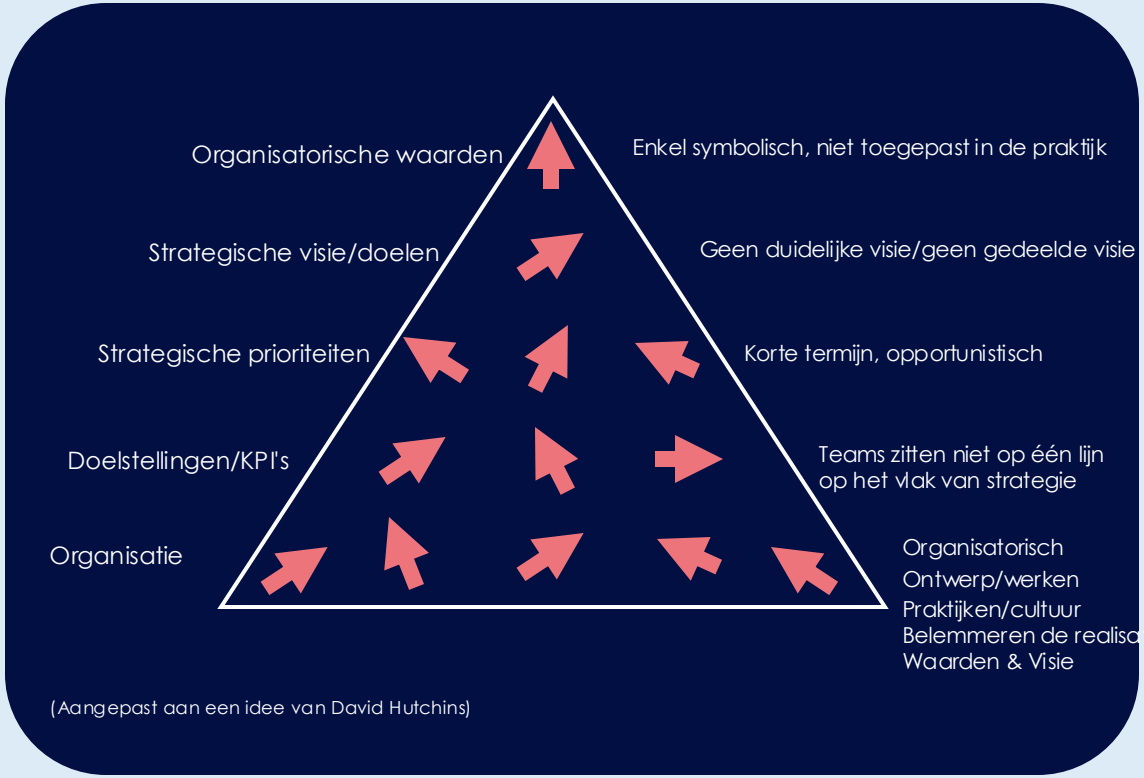
Er bestaat geen gemeenschappelijke blauwdruk voor succesvolle veranderingen. Elk bedrijf onderneemt zijn eigen reis van verkenning, ontdekking, experimenteren, falen en leren, alvorens uiteindelijk te komen tot een aanpak die zijn eigen specifieke context en aspiraties weerspiegelt. Toch kunnen we verschillende onderdelen identificeren. Succesvolle veranderingstrajecten wijzen allemaal op het belang van inclusieve dialoog die ontworpen is om kritische inzichten en om betrokkenheid van het personeel en andere belanghebbenden te genereren.

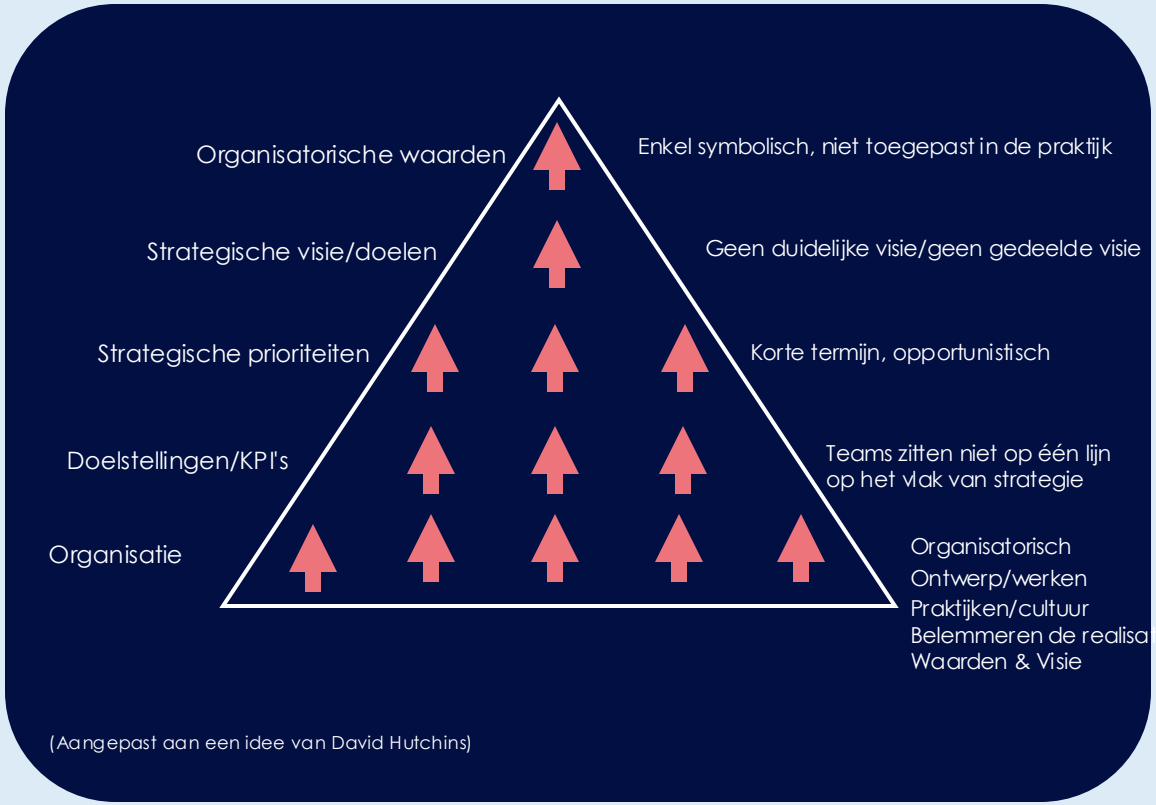
Wat is de rol van platforms bij het stimuleren van verandering?

Platforms binnen bedrijven kunnen een centrale rol spelen bij het implementeren van directe participatie op de werkplek.

In de eerste plaats kunnen zij de strategische prioriteiten van de organisatie samenbrengen met de dagelijkse ervaringen en stilzwijgende kennis van de werknemers. In veel gevallen zijn die niet op elkaar afgestemd. Het is helemaal niet ongewoon dat managementteams geen voeling hebben met de dagelijkse realiteit van het werkleven aan de frontlinie. Een dergelijke organisatorische afstand kan leiden tot een echte afwijking van de waarden en strategie:

Hiërarchieën en functionele indelingen binnen een organisatie creëren gemakkelijk pervers gedrag dat de strategie kan ondermijnen. Elke afdeling of elk team richt zich op zijn eigen specifieke doelen, waardoor er binnen de hele organisatie een bekrompen mentaliteit en onverenigbare culturen ontstaan. Verschillende delen van de organisatie beginnen verschillende richtingen in te slaan en zelfs als elk van hen erin slaagt om zijn eigen KPI's succesvol te realiseren, verdwijnen het samenwerkingspatroon en de gemeenschappelijke inspanning die nodig is om de doelen van de organisatie te bereiken. Dit is wat wij een niet-uitgelijnde organisatie noemen.





Door een ruimte te creëren waarin de perspectieven van leidinggevenden en eerstelijnsmedewerkers bij elkaar kunnen worden gebracht, kunnen platform via een open dialoog gebieden identificeren waar de afstemming niet klopt. Dit kan leiden tot een grondige herziening van de organisatorische praktijken op elk niveau van de piramide. Een aantal van de hulpmiddelen die in de volgende secties worden beschreven, kan helpen bij het realiseren van deze heruitlijning.

Ten tweede dragen platforms ertoe bij dat veranderingen binnen het personeelsbestand worden gelegitimeerd en actieve betrokkenheid wordt aangemoedigd. Het wordt 'onze' verandering, in plaats van iets dat 'ons wordt aangedaan'. In de paragrafen over *betrokkenheid* en bekrachtiging (hieronder) wordt dit nader besproken.

Ten derde, en misschien wel het belangrijkste, *creëren* platforms *samen* veranderingsleiderschap. De vorige paragraaf (*Stap 1: het creëren van een platform voor samenwerking tussen werknemers en werkgevers*) wijst op het belang van gezamenlijke opleidingsprogramma's voor de leden van het platform waarin zij de beginselen en gedragingen leren die samenhangen met participatieve vormen van werkorganisatie, zoals zelfsturend teamwerk. **Dit betekent dat platformleden als *deskundige deelnemers* deelnemen aan het ontwerpen en implementeren van participatieve manieren van werkorganisatie**, waarbij conceptuele kennis van empirisch onderbouwde werkplekpraktijken wordt gecombineerd met praktische kennis en ervaring van de organisatie zelf. Door deze combinatie van concepten en praktijk kan de organisatie innovaties op de werkplek vormgeven die precies aansluiten bij de specifieke context van elke organisatie.

Het is echter van belang te erkennen dat zulke platformen niet op zichzelf tot veranderingen kunnen leiden. In de paragraaf *Bekrachtiging* (hieronder) wordt de totstandbrenging van een bredere werknemersparticipatie besproken. Dit omvat het identificeren en benutten van de ideeën en energie van mensen op de werkvloer met een passie om een of meer veranderingsgebieden te bewerkstelligen.

Van punt A naar B



'Veranderingsleiders hebben vaak haast. Het doel is om tot punt B te komen, en ze hoeven alleen maar de juiste acties te identificeren en te implementeren om het resultaat te bereiken. Het leiden van verandering zal er geweldig uitzien op hun CVs, en ze kunnen het allemaal als hun eigen werk claimen.

Goal → **Action** → **Result**

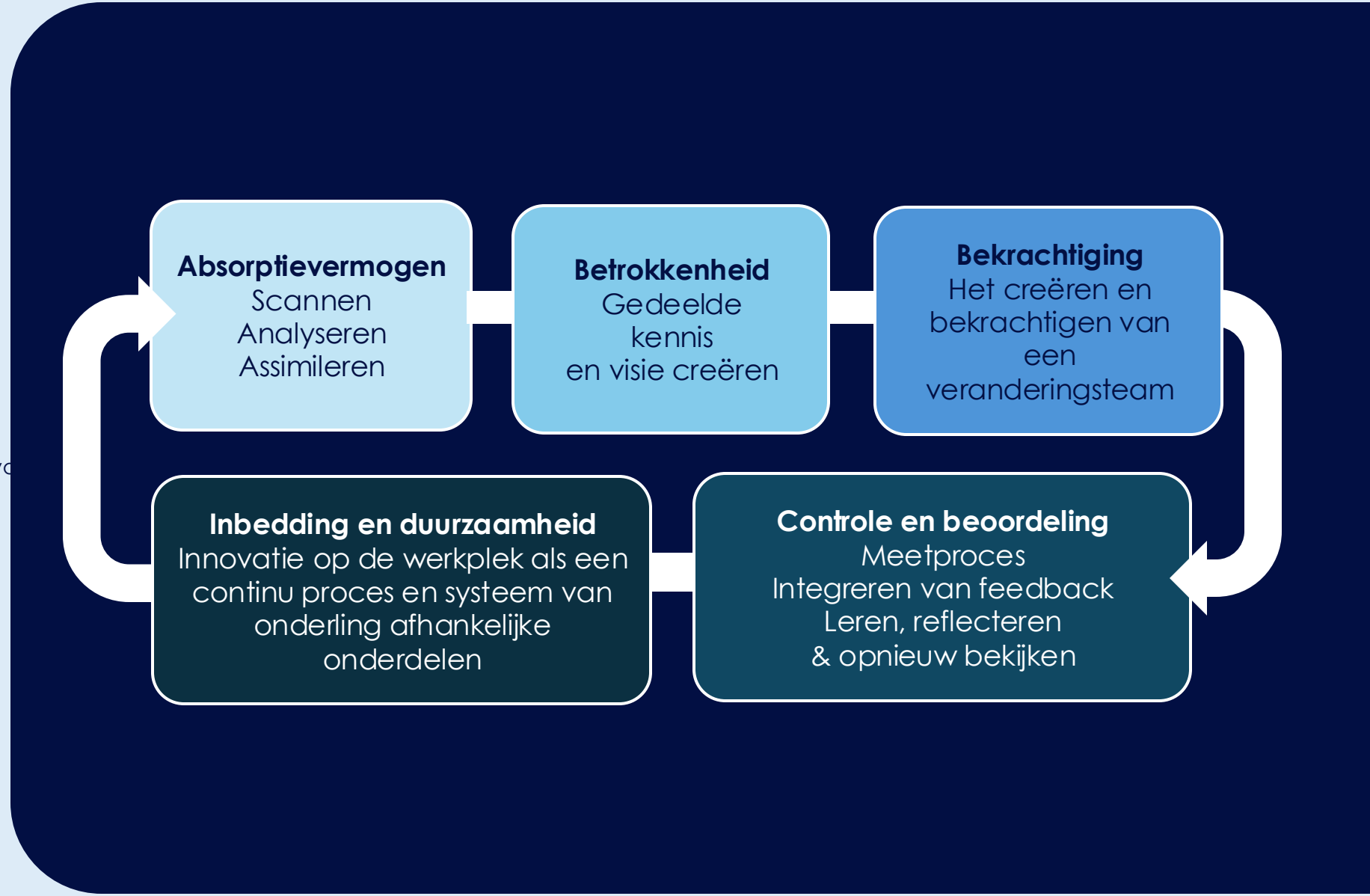
Behalve dat het leven zelden zo eenvoudig is, niet in de laatste plaats wanneer verandering mensen betreft. Hier volgen enkele vragen die een dergelijke eendimensionale lineaire benadering van actieplanning ter discussie stellen:

- **Is de bredere context volledig geanalyseerd en begrepen voordat het doel werd vastgesteld?** Weerspiegelt het (bijvoorbeeld) opkomende markttrends en -kansen, klanten, concurrentie, technologisch potentieel en maatschappelijke factoren?
- **Is het doel afgestemd op een gemeenschappelijke visie die wordt gedeeld met werknemers en andere belanghebbenden?** Verandering die wordt gezien als bijdrage aan waarden en strategische resultaten die door anderen worden begrepen en omarmd, zal eerder acceptatie en actieve betrokkenheid winnen.
- **Is het zoeken naar acties voldoende breed en creatief geweest?** Dit is een kans voor vernieuwend denken. Waarom zou u voor de voor de hand liggende oplossing kiezen als er misschien betere opties beschikbaar zijn?
- **Heeft de kracht van het betere argument gezegevierd?** Verandering wordt meestal versterkt door een open en inclusieve dialoog en een echte bereidheid om te accepteren dat senior medewerkers misschien niet de beste antwoorden hebben.
- **Is er ruimte voor experimenten?** Bepaal vooraf de richting van het traject, maar geef degenen die bij de verandering betrokken zijn de ruimte om zelf te beslissen, alternatieven te testen en te leren van zowel successen als mislukkingen.
- **Hoe weten we of het werkt?** Meet de voortgang aan de hand van vooraf gedefinieerde mijlpalen en indicatoren, maar zorg er ook voor dat mensen op elk niveau feedback geven over wat werkt, wat niet werkt en wat kan worden verbeterd. Houd alles in de gaten – hoe verandering wordt gerealiseerd, welke acties zijn gekozen om het doel te realiseren en zelfs het doel zelf – en wees altijd bereid om dingen te heroverwegen en opnieuw te doen.
- **Hoe zorgen we ervoor dat het werkt?** Erken dat innovatie op de werkplek geen eenmalig proces is. Elke fase van werkplekinnovatie genereert gedeeld leren en verbreedt de horizon van mogelijkheden, waardoor een duurzaam momentum ontstaat waarin de voortdurende honger naar betere manieren van werken ieders baan doordringt. Vergeet niet dat innovatie op de werkvloer ook een systeem is van elkaar versterkende onderdelen.
- **Wanneer organisatorische praktijken allemaal in dezelfde richting gaan, leidt dat niet alleen tot opmerkelijke resultaten, maar helpt het ook om het 'innovatiedrag' te voorkomen dat zich voordoet wanneer nieuwe werkwijzen in strijd zijn met oudere, onderling van elkaar afhankelijke praktijken.**

Reflectie

Denk eens aan een eerder veranderingsinitiatief dat u op uw werk hebt meegemaakt. Heeft het deze vragen beantwoord en zo ja, hoe? Zo niet, wat was de impact?

Mens-gerichte Verandering



In het streven naar deze duurzame impuls van verbetering en innovatie op de werkplek is **het draaiboek van BroadVoice gebaseerd op vijf onderling verbonden en cyclische activiteitenbundels** die we *mensgerichte verandering* noemen. Elk van deze vijf bundels wordt onderzocht in de volgende secties van het draaiboek.

Hoewel er in een later hoofdstuk een ogenschijnlijk sequentiële keten ontstaat, wordt de lineariteit uiteindelijk doorbroken doordat experimenten en leerprocessen zorgen voor een verbreding van de horizon en ??

Absorptievermogen

1

De horizon afspeuren naar opkomende trends, kansen, toonaangevende praktijken en uitdagingen

2

Interne kennis en ervaring zoveel mogelijk herkennen en benutten

3

Inzicht in de implicaties van nieuwe kennis voor de bedrijfsstrategie

4

Lessen integreren in de dagelijkse praktijk

Absorptievermogen - verkennen, analyseren en opnemen

'Organisaties groeien door wat ze weten. . .'

Platforms bieden een centraal punt waar vakbonden/ondernemingsraden, werknemers en management van elkaar kunnen leren, met name in perioden van organisatorische verandering en innovatie. Overleven en bloeien vereist absorptievermogen – het vermogen om de waarde van externe kennis en ervaring te herkennen en te implementeren voor strategische of tactische zakelijke doeleinden.

Absorptievermogen is het vermogen om horizonten te verkennen op opkomende innovaties, markttrends, concurrerende strategieën en sociale bewegingen, om diverse intelligentie binnen de organisatie als geheel op te nemen en om creatief te reageren. Het betekent dat we ons regelmatig moeten afvragen hoe ontwikkelingen op het gebied van globalisering, markten, technologie, klimaatverandering, demografie en sociale waarden (onder andere factoren) kansen bieden of bedreigen vormen, en hoe ze het strategische denken van de organisatie kunnen beïnvloeden.

Absorptievermogen komt tot uiting in veel aspecten van de werking van een organisatie, maar enkele eenvoudige maatregelen zijn:

- het zoeken naar nieuwe en innovatieve praktijken, zowel online als via lokale netwerken en persoonlijke contacten;
- nieuwe werknemers vragen wat goed werkte in hun vorige organisaties;
- het creëren van regelmatige kansen voor managers en teams om te bespreken wat ze ontdekt hebben van klanten, sociale media, conferenties of andere bronnen;
- ervoor zorgen dat het platform de informatie die uit deze en andere activiteiten voortkomt, kan beoordelen, verwerken en ernaar kan handelen.

Absorptievermogen vereist **voortdurende openheid voor nieuwe ideeën**, een cultureel kenmerk dat de bereidheid van leiders vereist om te worden uitgedaagd door nieuw denken, evenals een platform – en idealiter een volledig personeelsbestand – dat is gemotiveerd door een streven om de organisatie te verbeteren en te ontwikkelen en door het leveren van functionele taken.

Reflectie

Hoe goed is uw organisatie in het identificeren en benutten van waardevolle nieuwe kennis, of die nu afkomstig is van externe of interne bronnen?

Betrokkenheid

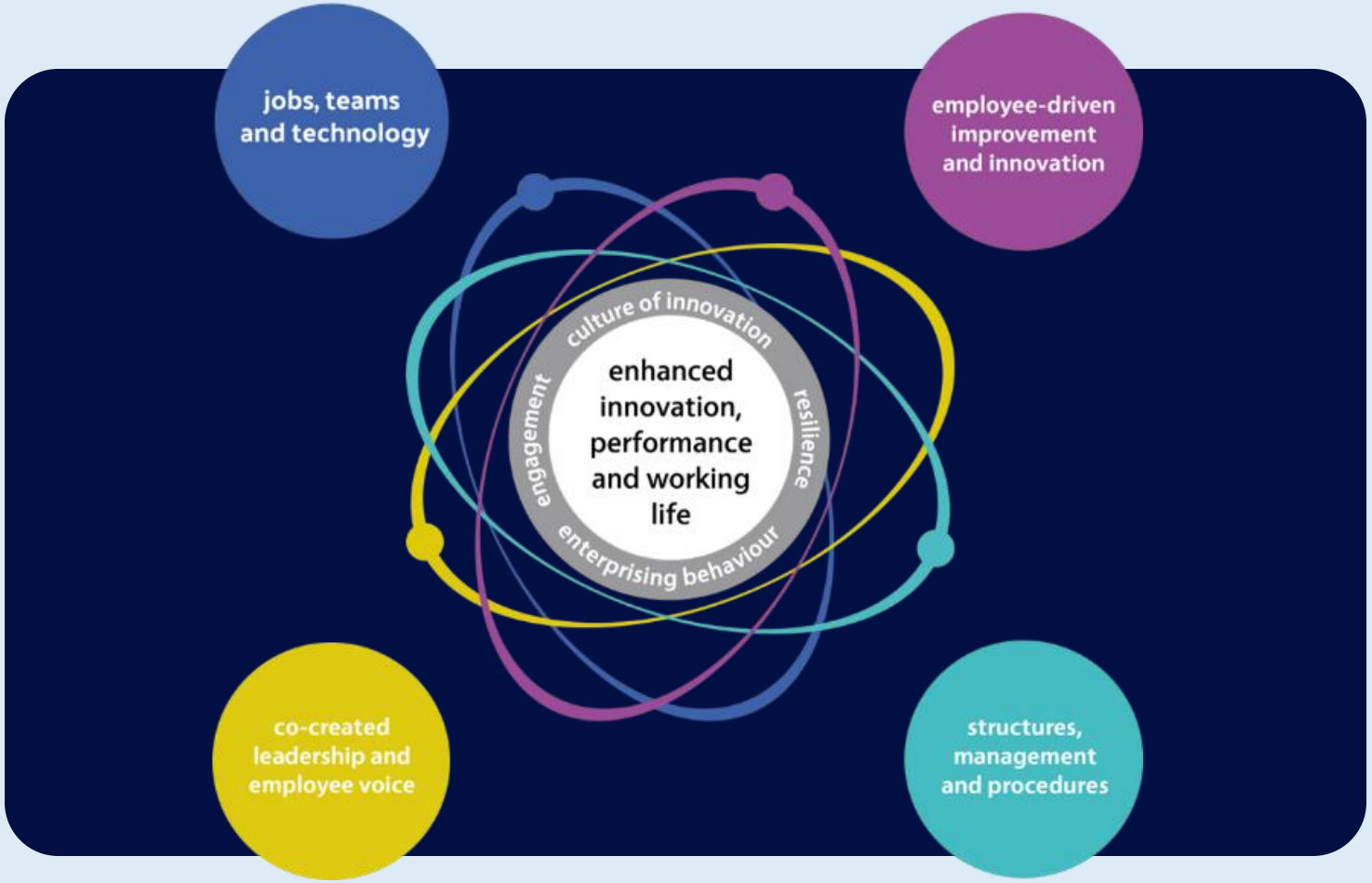
1. Kritisch beoordelen van de huidige organisatorische praktijken
2. Werknemers betrekken bij het vaststellen van doelstellingen voor verandering
3. Pleiten voor verandering
4. Een gedeelde visie opbouwen
5. Uitwerking van de acties

Betrokkenheid - kansen voor positieve verandering identificeren

Een kader voor zelfbeoordeling

De sterke onderlinge afhankelijkheid van platforms en directe participatie die we in veel van de beste gevallen zien, weerspiegelt sterk de definitie van innovatie op de werkplek die in ***het vijfde element*** wordt geschetst . In deze formulering hebben drie bundels werkplekpraktijken betrekking op directe werknemersparticipatie, terwijl de vierde zich richt op representatieve participatie (meestal in de vorm van gezamenlijke platforms) en gedeeld leiderschap als belangrijke factor voor de andere:

- **Functieontwerp, zelfsturende teams en mens-gerichte technologie**
- **Organisatiestructuren, systemen en processen**
- **Door werknemers gestuurde innovatie en verbetering**
- **Gezamenlijk gecreëerd leiderschap en de stem van medewerkers.**



Wanneer de vier elementen op elkaar zijn afgestemd, creëren ze een systeem van elkaar versterkende onderdelen dat leidt tot een zelfvoorzienend momentum van verbetering en innovatie – kortom, het *vijfde* element.

Deze afstemming is van cruciaal belang. Zo zijn zelfsturende teams alleen effectief als leidinggevenden zich richten op coaching in plaats van micromanagement. Op dezelfde manier zal innovatie door medewerkers pas echt van start gaan als de prestatiecijfers van individuele medewerkers en teams de waarde weergeven van tijd die wordt besteed aan productieve reflectie en het genereren van ideeën.

Als er niet één enkel praktijkgebied wordt afgestemd op de algehele visie, kan dat al te gemakkelijk leiden tot 'innovatieverval' – de geleidelijke afbraak van nieuwe manieren van werken. Onderzoek ondersteunt een systematische benadering van verandering en leert ons dat geïsoleerde veranderingsinitiatieven zelden hun verwachte resultaten bereiken zonder de onderlinge afstemming van de andere, onderling afhankelijke werkplekpraktijken die op elk niveau van de organisatie bestaan. Uit een Europese studie in 2002 bleek dat een van de belangrijkste oorzaken van mislukkingen in innovatie op de werkplek 'gedeeltelijke verandering' was, een gebrek aan erkenning van de omvang van deze onderling afhankelijke praktijken. Het lijkt erop dat antilichamen de nieuwe en onbekende ideeën aanpakken die de gevestigde manier van werken bedreigen.

Het vijfde element biedt een kader voor zowel inzicht in de aard van partnerschap en directe participatie, als voor het meten van de huidige praktijk in een organisatie aan de hand van empirisch onderbouwde praktijken.





Om dit te bereiken is vasthoudendheid nodig. Het betekent dat u diepgewortelde houdingen en gedragingen ter discussie stelt, lastige vragen stelt en openstaat voor uiteenlopende ideeën en werkwijzen van een groot aantal andere organisaties.

Elk element kan het startpunt voor transformatie vormen. Maar waar u ook begint, het uiteindelijke traject zal bestaan uit het kritisch onderzoeken en afstemmen van elk aspect van de werkwijze en cultuur in de hele organisatie.

Zoals we in de Inleiding hebben beschreven, is innovatie op de werkplek een dynamisch proces zonder eindpunt. Het begint met de introductie van werkplekpraktijken (zoals beschreven in elk van de vier elementen) die mensen in staat stellen creatief te denken en te handelen, door reflectie en experimenten op te bouwen in het dagelijkse werk als individuen, teams of multifunctionele fora.

Het vijfde element is geen blauwdruk. Elk bedrijf onderneemt zijn eigen individuele traject van interne dialoog, reflectie, verkenning en ontdekking, beproeving en fouten, experimenten en leren, alvorens uiteindelijk tot een aanpak te komen die zijn eigen specifieke context en aspiraties weerspiegelt.

Begrijpen waar we ons nu bevinden

Organisaties kunnen besluiten om vanuit veel verschillende richtingen te veranderen. Sommigen zullen ertoe worden gedreven door een ‘brandend platform’. Enkele medewerkers zullen zijn geïnspireerd door onderzoekbevindingen die in de inleiding zijn gepresenteerd. Voor anderen is het hun 'buikgevoel' (een term die met verrassende frequentie wordt gebruikt) – met andere woorden een algemeen onbehagen met gevestigde manieren om dingen te doen en een gevoel dat verandering nodig is om te overleven en te gedijen in de toekomst.

Voor velen is het frustratie over hardnekkige problemen en een schijnbaar gebrek aan inzicht in de onderliggende oorzaken van vertraging, kwaliteitsproblemen of slechte productiviteit. **Een goed uitgangspunt is de vrij beschikbare tool voor zelfevaluatie van innovatie op de werkplek** . De tool, die gebaseerd is op het vijfde element, nodigt gebruikers uit om specifieke werkplekpraktijken in hun organisatie te beoordelen, die elk nauw verbonden zijn met zowel prestaties als de kwaliteit van het beroepsleven.

Feedback op basis van uw resultaten wijst u op praktische acties die tot verbetering leiden. Nodig elk lid van uw platform (en misschien ook medewerkers) uit om hun eigen beoordelingen te maken en de resultaten te vergelijken.

Is er een verschil in resultaten afhankelijk van de positie van een individuele werknemer binnen de organisatie? Waarom?

Kijk nu nog eens naar uw antwoorden met lage scores. Kunt u een direct financieel kostenplaatje aan deze inefficiëntie koppelen? Of kosten in termen van moraal van medewerkers, behoud en verspilling van talent?



Een van de eenvoudigste en meest gebruikte tools is de SWOT-analyse (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / sterke punten, zwakke punten, kansen, bedreigingen), die eenvoudig kan worden uitgevoerd als een oefening voor zelfbeoordeling. Laat verschillende belanghebbenden hun eigen SWOT uitvoeren, omdat ze heel verschillende perspectieven zullen genereren, afhankelijk van waar ze in het bedrijf zitten.

Bovenal moet het proces op meerdere manieren worden gevoerd, waarbij gebruik wordt gemaakt van de inzichten en kennis van managers en medewerkers op alle niveaus en op alle functionele gebieden.



De antwoorden zoeken

Het identificeren van kansen voor positieve veranderingen op de werkplek is niet alleen een taak voor senior teams. Werknemers zelf hebben veel van de antwoorden als het gaat om het wegnemen van de frustraties die ze ervaren in het dagelijkse beroepsleven. Door een klimaat van openheid en vertrouwen te creëren, kan een effectief platform rijke stromen van ideeën losmaken over hoe processen gestroomlijnd kunnen worden op manieren die het talent van werknemers effectiever benutten en ontwikkelen. Werknemers betrekken in de vroegste stadia van de conceptie en planning van innovatie op de werkplek is gebaseerd op inzichten en ervaring uit de hele organisatie en zorgt voor een gemeenschappelijk begrip van de noodzaak van verandering - en misschien een gedeeld gevoel van urgentie.

Een open dialoog staat centraal bij het betrekken van medewerkers. Nadenken over verandering is vaak gemakkelijker als u de druk van het dagelijkse brandjes blussen achter zich laat. Daarom zijn time-outsessies zo waardevol, zowel voor het management als voor eerstelijnsteams (of het nu gaat om formele evenementen of vergaderingen in de plaatselijke kroeg!). Senior managers spelen een belangrijke rol bij het maken en beschermen van tijden en ruimten waarin de dialoog over de noodzaak en het potentieel voor verandering open, inclusief en creatief kan plaatsvinden.

Managers en medewerkers op verschillende niveaus ervaren het bedrijf onvermijdelijk op verschillende manieren en hebben een ander begrip van wat werkt en wat kan worden verbeterd. Voor veel eerstelijnsmedewerkers kan het aangaan van een dialoog een belangrijke mentaliteitsverandering met zich meebrengen. Managers horen vaak zeggen dat 'onze mensen gewoon naar hun werk willen komen om hun werk te doen en aan het einde van hun dienst naar huis willen. Ze willen niet over iets anders hoeven na te denken.'

Dat kan oppervlakkig gezien wel zo zijn, maar dan rijst de vraag waarom dat zo zou zijn. Werknemers wier beroepsleven wordt gekenmerkt door functies met weinig discretie in 'Command & Control'-organisaties, die weinig mogelijkheden hebben om bij te dragen aan verbetering of innovatie, hebben wellicht coaching en vertrouwenwekkende maatregelen nodig om hun ideeën en inzichten naar het werk te brengen.

Een essentiële stap is het creëren van veilige luisteromgevingen waarin mensen hun werk en de frustraties die ze ervaren kunnen beschrijven. Verhalen en anekdotes over het beroepsleven bieden waardevolle inzichten in de organisatiecultuur en praktijk. Het creëren van ruimtes om openlijk te luisteren naar de dagelijkse ervaringen van mensen op het werk genereert steevast waardevolle inzichten. De volgende stap is dan om hen te betrekken bij het genereren van ideeën om deze frustraties aan te pakken.

Er zijn verschillende methoden beschikbaar om de mogelijkheden voor een verbeterde efficiëntie of een snellere reactie van de klant in de hele organisatie te beoordelen. Procesmodellering kan bijvoorbeeld worden gebaseerd op de dagelijkse ervaringen van medewerkers om het huidige systeem van het produceren van goederen of diensten te analyseren, inclusief innovaties op het gebied van lokale praktijken en obstakels en knelpunten. Het kan ook speelse mogelijkheden bieden om te onderzoeken hoe dingen anders kunnen zijn, waarbij wordt erkend dat verschillende acteurs verschillende ervaringen, verwachtingen en ideeën hebben. Oefeningen waarbij verschillende groepen betrokken zijn, kunnen worden uitgevoerd totdat er brede consensus is bereikt over innovaties op de werkplek en deze zijn geformuleerd.

DS Smith is een toonaangevende Europese fabrikant van klantspecifieke verpakkingen, gevestigd in Lockerbie, Schotland. Operations Manager David Murdoch wilde zijn medewerkers betrekken bij het vinden van manieren om het bedrijf te verbeteren.

Er werd een gefaciliteerde Mini-FabLab-sessie georganiseerd met eerstelijnsvertegenwoordigers van elk team in het productieproces. De groep ging de uitdaging aan en creëerde een model van de bestaande productielijn. . . met karton en papier! Zij plaatsten rode vlaggen waar problemen met de kwaliteit of knelpunten zich regelmatig voordeden. Vervolgens hebben de arbeiders de fabriek omgebouwd om deze problemen te voorkomen of tot een minimum te beperken.

De onderstaande afbeelding laat hen diep in discussie zien, waarbij ze ervaringen delen en oplossingen creëren. Ze hebben productieproblemen aangepakt, verbeteringen voorgesteld voor teamwork en de mogelijkheden voor kwaliteitsverbeteringen vastgesteld. Sommige ideeën waren snelle successen en sommige waren veranderingen op langere termijn.



Ze presenteerden de vernieuwde fabrieksindeling aan David, die zeer positief en ontvankelijk was voor hun ideeën.

Hij was ingenomen met hun idee dat teams van operators de mogelijkheid moeten krijgen om de productie te onderbreken zodra er een probleem is ontdekt, zodat ze het onmiddellijk kunnen oplossen in plaats van aan het eind van de productielijn, wat volgens hem de verspilling zal verminderen en de kwaliteitscontrole zal verbeteren. David bleef de groep elke maand ondersteunen bij de bespreking om verdere verbeteringen te identificeren en te leveren.

Er waren dus genoeg creatieve ideeën om uit te werken, en iedereen had er plezier in!



Een gedeelde visie opbouwen

Een gedeeld inzicht in de noodzaak van verandering vormt de basis voor een visie op de toekomstige werkplek door leiders, werknemers en hun vertegenwoordigers, zoals vakbonden en/of ondernemingsraden. **Door iedereen de kans te geven om betrokken te zijn en gehoord te worden, wordt de generatie van ideeën en initiatieven gestimuleerd en wordt ervoor gezorgd dat iedereen zich erbij aansluit.** Ook kunnen gezamenlijke platforms bijdragen tot de analyse van de bevindingen van de hierboven besproken dialoogoefeningen, waardoor gemeenschappelijke aspiraties voor betere werkwijzen kunnen worden gecreëerd.

Het zoeken naar 'win-win'-resultaten is de kern van een duurzame visie. Voor werknemers is de 'win' niet noodzakelijkerwijs financieel, maar kan deze worden gerealiseerd in termen van meer arbeidstevredenheid, meer vertrouwen en erkenning, en gezonder werken.

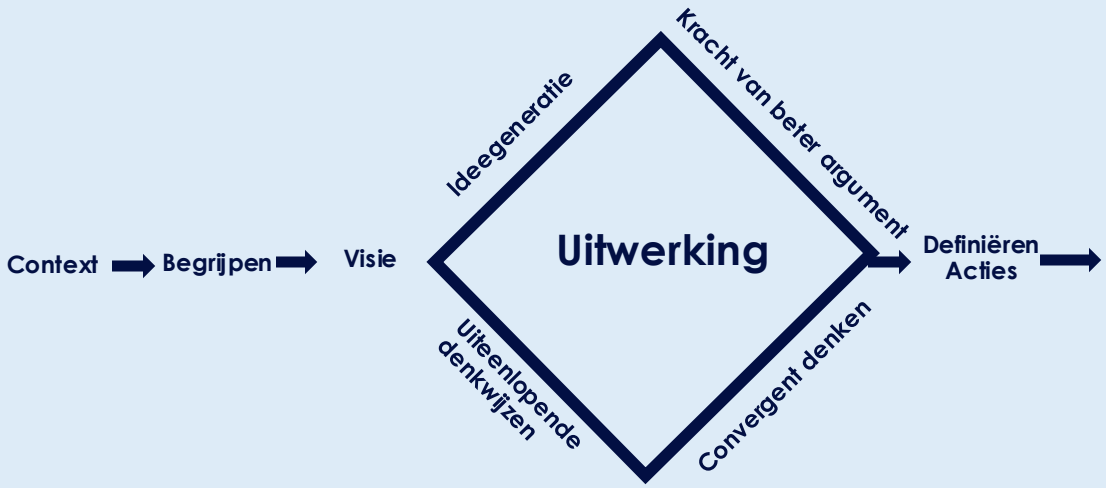
Uitwerking van de acties

Ideeën kunnen overal vandaan komen en iedereen heeft het potentieel om creatief te zijn. Bij innovatie op de werkplek is ideevorming het proces van het stimuleren van die creativiteit om innovatieve maar werkbare acties te genereren. In de meeste organisaties is het moeilijk om een stap terug te zetten van alledaagse taken om creatief na te denken over nieuwe manieren om dingen te doen of over hoe veranderingen kunnen worden doorgevoerd. Time-outsessies zijn bijzonder waardevol, vooral als u nadenkt over belangrijke drempels voor verandering.

Innovatie op de werkplek is het effectiefst als wordt voortgebouwd op de kennis, ervaring en betrokkenheid van managers en medewerkers in het hele bedrijf. Maar veel mensen hebben die mogelijkheden of aanmoediging tot nu toe misschien nog niet gehad en moeten gerustgesteld worden dat het OK is. **Het senior management moet hier het voortouw nemen**, hoewel mensen elders in de keten van leidinggevenden ook positieve boodschappen moeten overbrengen en specifieke mogelijkheden moeten creëren voor betrokkenheid van hun teams bij veranderingen. Het versoepelen of wijzigen van doelstellingen om een zekere 'speling' voor betrokkenheid te creëren is meestal een belangrijke factor. Vakbondsvertegenwoordigers en werknemersvertegenwoordigers kunnen ook een waardevolle bron van geruststelling en aanmoediging zijn.

In het algemeen geldt dat hoe breder en diverser de vertegenwoordiging van mensen die betrokken zijn bij het genereren van ideeën en het plannen van acties, des te innovatiever en duurzamer de oplossingen zijn. Mensen in verschillende delen van de organisatie brengen verschillende perspectieven en willen het probleem wellicht herformuleren op manieren die leiden tot meer inclusieve oplossingen.

Het is belangrijk om te beginnen met een vrije verkenning van uiteenlopende ideeën en oplossingen waarin geen idee een slecht idee is. In korte tijd worden veel mogelijke oplossingen onderzocht en onverwachte verbanden gelegd. In deze verschillende ideeën kunnen gemeenschappelijke thema's worden geïdentificeerd die uiteindelijk kunnen leiden tot convergentie naar één enkele, consensusgerichte oplossing. Het belangrijkste onderliggende principe is dat de *kracht van het betere argument* zegeviert, ongeacht wie het maakt. Dit wordt geïllustreerd in het diagram:



Google's ***Design Sprint***-methodologie kan ook nuttig zijn als een proces voor het snel genereren en testen van ideeën.

Reflectie

Hoe kunt u iedereen in uw organisatie betrekken bij het identificeren van kansen voor positieve verandering?

Bekrachtiging

1

Medewerkers creatief laten zijn en in staat stellen om bij te dragen aan verandering

2

Een mandaat voor verandering opstellen

3

Communiceren

4

Een nieuwe kijk op leiderschap en managementrollen

Bekrachtiging – een momentum van verandering creëren

Verandering werkt vaak het beste wanneer het een inclusieve en gezamenlijke inspanning is. De mensen die het best in staat zijn constructief te denken of te innoveren rond uitdagingen en kansen zullen zich in verschillende delen van de organisatie en op verschillende niveaus bevinden.

In verschillende **casestudy's** van BroadVoice werden gezamenlijke platforms de drijvende krachten van directe werknemersparticipatie – zie vooral het voorbeeld van Kirchhoff Automotive, waarin leden van het platform uitgebreide training in teamwork ondergingen, een programma dat uiteindelijk werd uitgerold onder het personeel. In dit geval werd de vakbond zelf de deskundige partner in het veranderingsproces, het verzorgen van training en het faciliteren van de eerste veranderingsinitiatieven. Andere casestudy's illustreren ook de stuwende rol van platforms of zelfs ondernemingsraden, bij het stimuleren en financieren van de invoering van participatieve vormen van werkorganisatie.

Tegelijkertijd moet een participatief veranderingsproces een groter deel van de beroepsbevolking betrekken dan alleen de leden van het platform om te zorgen voor een brede betrokkenheid bij het innovatieproces op de werkplek en voor het vermogen om een breder scala aan ideeën en energie te benutten. **Mensen op alle niveaus van het bedrijf kunnen, wanneer de omstandigheden juist zijn, kansen grijpen om een verschil te maken op gebieden die hen zorgen baren of enthousiast maken.** 'Change entrepreneurs' van over de hele organisatie kunnen creatieve en onvoorspelbare oplossingen smeden, vaak in de ruimte tussen formele organisatiestructuren en protocollen. Het zijn waarschijnlijk geboren netwerkwerkers die ongewone combinaties van mensen samenbrengen om problemen op nieuwe manieren te bekijken. Deze 'geboren leiders' komen vaak voort uit de hierboven beschreven visioning- en framing-processen.

Zichtbare steun van het platform en steun van het hoger management, samen met de toewijzing van tijd en een duidelijk mandaat, zijn echter van cruciaal belang voor het stimuleren en ondersteunen van ondernemersgedrag. In organisaties die van oudsher een hiërarchische of autoritaire cultuur hebben meegemaakt, moeten mensen worden aangemoedigd om zich uit te spreken, zich constructief uit te dagen en hun kennis en ideeën te delen, zonder zich te hoeven schamen. Denk er in zulke gevallen over om een externe bemiddelaar in te schakelen, of iemand anders dan een leidinggevende.

Een combinatie van mensen die collectief voldoende enthousiasme, kennis en invloed bezitten, die samenwerken als team, kan verandering effectief sturen en sturen. Het platform zal verantwoordelijk blijven voor het verzamelen en prioriteren van potentiële innovatieprojecten op de werkplek, maar veel van dergelijke projecten kunnen ook de ideeën en energie van bredere groepen werknemers betrekken en benutten, met name degenen die het meest door de verandering worden getroffen.

Een mandaat opbouwen

Het leiden van verandering kan zeer lonend zijn, en het kan soms een eenzame en stressvolle onderneming zijn. Leden van het veranderingsteam zullen gevestigde praktijken uitdagen, moeilijke vragen stellen en mensen uit hun comfortzone halen. Wees voorbereid op verzet, ontkenning, kritiek en zelfs momenten van zelftwijfel.

Zoals we in het gedeelte 'Betrokkenheid' hierboven bespreken, kan het betrekken van een brede groep mensen in de vroegste fasen helpen om negatieve reacties te voorkomen. Mensen reageren vaak slecht op veranderingen wanneer ze het gevoel hebben dat die hun worden aangedaan, maar ze kunnen juist voorvechters worden van de veranderingen wanneer deze samen met hen worden ontworpen en geïmplementeerd. De tools en benaderingen die in dit draaiboek worden beschreven, geven uw medewerkers een stem, zodat ze hun eigen frustraties op het werk kunnen uiten en creatieve oplossingen kunnen verkennen.

Tegelijkertijd weten we uit ervaring dat een minderheid van zeer mondige mensen vreselijk tijdrovend kan zijn tijdens veranderingsprocessen - als u dat toestaat. Met deze mensen dient u zorgvuldig om te gaan - vermijd vervreemding, maar vermijd ook dat u ze te veel aandacht geeft, alleen maar omdat ze mondig en volhardend zijn.

Veranderingsteams worden vaak geadviseerd dat elk personeelsbestand (inclusief het senior team!) waarschijnlijk uit drie verschillende groepen bestaat, die elk een andere reactie vereisen:

1. Degenen die de noodzaak van verandering erkennen en er met zeer weinig overtuigingskracht in zullen meewerken.	Benut hun enthousiasme, rekruteer ze als kampioenen en geef ze een stem.
2. Degenen die willen afwachten hoe het afloopt.	Communiceer continu met hen en bied ze mogelijkheden om betrokken te raken.
3. Degenen die in de eerste plaatst met scepticisme en verzet reageren.	Verspil niet te veel tijd aan individuele discussies, maar luister naar hun zorgen en behandel ze collectief via interne communicatie. Geef individuen elke kans om enthousiast te worden, maar laat ze weten dat ze achterblijven als ze dat niet doen…

U kunt op internet veel richtlijnen vinden over hoe u moeilijke situaties tijdens verandering kunt beheren, maar hier zijn onze top suggesties gebaseerd op onderzoek en ervaring:

Een beknopte handleiding voor veerkracht voor andere teamleden

1. DOEL

Wees duidelijk over wat u probeert te bereiken en waarom het belangrijk is voordat u anderen probeert te overtuigen.

2. PERSPECTIEF

Begrijp waarom andere mensen dingen anders zien: waar u zich in een organisatie bevindt, bepaalt hoe u die ervaart en hoe u uitdagingen en kansen ervaart. Meestal zijn onmiddellijke problemen slechts tijdelijk. Zorg ervoor dat u hierdoor het langetermijndoel en de voordelen die dat met zich meebrengt niet uit het oog verliest.

3. SOCIAAL KAPITAAL

Leer meer over de organisatie als geheel, luister naar zoveel mogelijk mensen, zoek bondgenoten en vrienden waar u maar kunt, en creëer vertrouwen door openheid en dialoog. En heb vooral veel plezier!

4. ONDERSTEUNING

Zoek mensen die uw problemen delen, maak tijd vrij om te luisteren en uw successen te vieren. Beslis wie van uw vrienden en familie u kan steunen als het moeilijk wordt en praat vanaf het begin met hen.

Experimenteer!

Dit draaiboek biedt u wetenschappelijke inzichten, ideeën en een aantal geweldige voorbeelden, maar het biedt u geen blauwdruk. Alles wat u hier ontdekt heeft, is een bron om u en uw collega's vernieuwend te laten denken, zodat u op uw beurt kunt innoveren binnen uw eigen werkplek. Het resultaat van innovatie is nooit zeker, en mislukking is zowel onvermijdelijk als een welkome kans om te leren. Volgens één veranderingsleider:

De bedrijfscultuur. . . is toestemming om te falen en de verwachting van mislukking. Als we niet hard genoeg proberen, dan falen we niet, dus laten we ervoor zorgen dat we op de rand staan en onszelf steeds verder proberen te pushen. . .

Tenzij we fouten zichtbaar kunnen maken, zowel individueel als collectief, zullen we gedoemd zijn tot middelmatigheid.

Middelmatigheid vermijden betekent verder gaan dan wat we weten om nieuw terrein te verkennen. Innovatie op de werkplek richt zich op het vertrouwen en de mogelijkheid om mensen in de hele organisatie in staat te stellen om verschillende manieren van werken te testen en de leerresultaten te delen, of het nu gaat om mislukking of succes. Als u een idee te snel afdankt, loopt u het risico dat u nog afhankelijker wordt van de status quo. U loopt dan het risico dat u geen nieuwe inzichten meer kunt opdoen en dat u verdere innovatie ontmoedigt. **Mensen moeten weten dat het oké is om iets anders te proberen zonder angst voor schuld, opmerkingen of vergelding.**





Communicatie

Leden van het veranderingsteam moeten de rest van het managementteam en het personeel mee op sleeptouw nemen. Daarom is het belangrijk dat zij in grote lijnen representatief zijn voor degenen die bij de verandering betrokken zijn. Maar de vertegenwoordigers hebben ook de verantwoordelijkheid om de dialoog met hun eigen 'kiesdistricten' voort te zetten. Zij hebben wellicht hulp nodig, begeleiding en een redelijke tijdsverdeling buiten de reguliere taken om dit effectief te doen.

Het communiceren van de visie en de bijbehorende veranderingen moet ook op senior niveau worden gestuurd. Het is van cruciaal belang om het platform volledig te betrekken, evenals regelmatige briefings via de gebruikelijke mechanismen zoals nieuwsbrieven, intranet, teamvergaderingen, enzovoort. Communicatie- en dialoogstructuren moeten wellicht regelmatig opnieuw worden uitgevonden om hun voorsprong te behouden.

Een andere kijk op leiderschap en management

Het is niet verwonderlijk dat verlicht leiderschap een sleutelrol speelt bij het stimuleren en inspireren van innovatie op de werkplek binnen ondernemingen. Leiderschapstheorie wordt sterk betwist, maar leiderschapsontwikkeling is steeds prominenter geworden.

Vroege leiderschapstheorieën waren vooral gericht op het onderscheid tussen 'taakgerichtheid' en 'mensgerichtheid' en dit blijft een nuttig onderscheid. Meer recentelijk hebben theorieën de nadruk gelegd op 'transformerend', 'charismatisch', 'visionair' en 'inspirerend' leiderschap. De duistere kant van dergelijke leiderschapsbenaderingen begon zich al snel te tonen, waaronder het potentieel voor machtsmisbruik, narcisme, destabilisatie, blinde gehoorzaamheid en angst voor vragen.

Alternatieve benaderingen, gericht op leiderschap als een creatief en collectief proces, minder geïnteresseerd in het centrale, charismatische individu en meer in het creëren van mogelijkheden voor werknemers om het initiatief te grijpen en bij te dragen aan de besluitvorming. **Wanneer leiderschap wordt gedeeld en verspreid, draagt dit direct bij aan de bekrachtiging van medewerkers en de verbeterde organisatorische capaciteit, waardoor het volledige scala aan kennis, vaardigheden, ervaring en creativiteit van het personeel wordt ontketend.**

Dergelijke perspectieven zijn volledig afgestemd op directe deelname, waardoor werknemers op alle niveaus het voortouw kunnen nemen in taken of ondernemende acties die hun competentie, creativiteit en passie weerspiegelen, terwijl ze hun acties begrijpen en afstemmen op die van anderen.



Gezamenlijk gecreëerd leiderschap

Edwin van Vlierberghe was voorheen directeur van Bombardier's Rail Division in Noordwest-Europa en bouwde productieve relaties op met werknemers en vakbonden. Hier is zijn advies aan leiders:

Maak u geen zorgen over…

Charisma
Persoonlijkheid
Grand strategy
Heldendom
Alle antwoorden hebben

Maak u zorgen over…

Versterken van banen
Delegatie aan teams
Lijnmanagementcultuur
Strategisch denken
De stem van de medewerker

Leidinggevenden als een positieve bron voor verandering

Onderzoeksgegevens over leidinggevenden en verandering trekken ons in twee tegengestelde richtingen. Enerzijds is er een uitgebreide hoeveelheid onderzoekmateriaal waaruit blijkt dat managers een 'barrièrerif' vormen voor organisatorische verandering. Uit deze analyse blijkt dat verlichte beleidsmaatregelen en benaderingen die op bestuurs- of senior managementniveau worden gehanteerd, teniet worden gedaan door de inertie en weerstand van midden- en lijnmanagers, die mogelijk psychologisch sterk gehecht zijn aan de status quo.

Gebrek aan positieve betrokkenheid bij verandering kan verschillende vormen aannemen, waaronder expliciete meningsverschillen, overmatige focus op naleving van veranderingsdoelen ten koste van het inbedden van nieuwe werkwijzen in de organisatorische praktijk, en soms zelfs actieve sabotage. Dit blijkt met name duidelijk wanneer verandering een verplichting inhoudt om de werknemers actief te betrekken, hetzij in het proces, hetzij als nagestreefde uitkomst. Kortom, managers die vinden dat hun status en gezag bedreigd worden door initiatieven om werknemers mondiger te maken, kunnen zich tegen verandering verzetten.

Uit ervaring en onderzoek blijkt dat de weerstand van de leidinggevende meestal voortkomt uit het feit dat hij/zij:

- overspoeld wordt door e-mails en papierwerk met weinig onderscheid tussen 'prioritaire' en 'routinematige' communicatie;
- weinig aanwijzingen heeft gekregen over de manier waarop tegenstrijdige doelstellingen kunnen worden opgelost en voorrang kan worden gegeven aan concurrerende behoeften op basis van beperkte middelen;
- te weinig informatie heeft gekregen over de redenen voor nieuwe beleidsinitiatieven, waardoor het belang ervan moeilijk te begrijpen is;
- weinig kans heeft om zijn/haar kennis en ervaring mee te nemen in het beleidsvormingsproces;
- slecht geïnformeerd is door het hoger management over effectieve benaderingen van beleidsuitvoering;
- risicomijdend is door angst voor schuld en slechte prestatiecijfers;
- geen mogelijkheden heeft voor collegiale ondersteuning bij het bespreken van gemeenschappelijke problemen, het delen van succesvolle praktijken en het melden van problemen met het hoger management;
- niet de vereiste opleiding en competentie heeft die nodig zijn om veranderingen met succes te beheren.

Wanneer bij het ontwerpen van veranderingsinitiatieven op deze kwesties wordt geanticipeerd en ingegaan, kunnen echter onvoorspelbare maar positieve reacties worden gevonden, zoals de opkomst van ondernemersgedrag. Dergelijk ondernemersgedrag hangt samen met de afstemming van drie hoofdfactoren: steun van bestuurs- en senior managementleden voor bekrachtiging of onconventioneel gedrag; voldoende speling of onduidelijkheid in organisatorische procedures om ruimte te bieden aan individuele probleemoplossing en initiatief; individuele ervaring van werk als bekrachtiging en ontwikkeling, ter bevordering van creatieve en ondernemende identiteiten.

Structurele oplossingen voor de rol van managers kunnen aangewezen zijn. Dit kan inhouden dat traditionele hiërarchieën worden afgevlakt en voormalige leidinggevenden horizontaal worden geplaatst in (bijvoorbeeld) bedrijfsontwikkeling of gespecialiseerde rollen, waarbij kennis en ervaring behouden blijven, maar niet in de weg staan om eerstelijnsmedewerkers te bekrachtigen.

Wanneer de rol van leidinggevenden ingrijpend moet veranderen, moeten de medewerkers worden voorzien van passende training en ondersteuning en moeten zij worden gerustgesteld van hun blijvende waarde in de nieuwe structuur.

De checklist voor wijzigingen

Neem de volgende checklist door voordat u met uw initiatief tot wijzigingen begint. De checklist is gebaseerd op onderzoeken naar mislukte innovaties op de werkvloer. Het is dus een handige manier om ervoor te zorgen dat uw plannen bekende valkuilen vermijden en robuust genoeg zijn om te slagen!

U kunt hier een vragenlijst op basis van deze checklist downloaden.



Reflectie

Is uw organisatie volledig afgestemd op de behoefte aan verandering? Wat moet er nog gebeuren?

Controle en beoordeling

1. Voortgang meten
2. Leren van successen en mislukkingen
3. Het creëren van een momentum van verandering
4. Terug-koppeling op elk niveau

Meten en leren

Het meten en evalueren van elke fase in de introductie van participatieve werkplekpraktijken is een essentiële functie voor het platform. Het maakt deel uit van het op koers houden van het veranderingsproces en het leren van wat werkt en wat niet.

Formele mechanismen en mogelijkheden voor toezicht en herziening zorgen ervoor dat het leren van tegenslagen en successen op de juiste wijze wordt geassimileerd en gedeeld. In een vroeg stadium moet het platform mijlpalen en doelen overeenkomen die zinvol en haalbaar zijn voor medewerkers op alle niveaus van de organisatie.

Mijlpalen markeren belangrijke punten of fasen binnen een veranderingsproject. Het zijn plekken waar u kunt pauzeren en terugkijken op hoe ver u bent gekomen en kunt nadenken over het traject tot nu toe. Mijlpalen zijn belangrijk bij het plannen van een project omdat ze aspiraties stellen ('tegen deze tijd zullen we . . . hebben') en helpen bij de coördinatie van de inspanningen van het veranderingsteam. Bepaal datums waarop bepaalde successen moeten zijn behaald in het veranderingsproces, maar wees niet bang om deze regelmatig te heroverwegen. Er kunnen zeer goede redenen zijn om een omweg te maken.

Targets zijn specifieke doelen die betrekking hebben op de belangrijkste fasen van het implementatietraject (bijv. het aantal medewerkers dat teamwork-training krijgt) en kwantitatieve of kwalitatieve resultaten (bijv. productiviteitsmaatregelen en feedback van medewerkers).

Algemeen wordt aangenomen dat doelstellingen SMART moeten zijn (SMART = Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-related / specifiek, meetbaar, haalbaar, relevant, tijdgerelateerd), en dit is ook zinvol voor veranderingsprocessen. Er zijn echter twee uitzonderingen:

Ten eerste moet ervoor worden gezorgd dat de doelstellingen SMART zijn voor alle belanghebbenden - haalbaarheid en relevantie kunnen er anders uitzien dan verschillende posities in het bedrijf;

Ten tweede mogen de doelstellingen geen doel op zich worden door verstorend managementgedrag. Naleving betekent de dood van echte en duurzame veranderingen.

En:

Plan en creëer overwinningen op korte termijn, inclusief zichtbare prestatieverbeteringen. Als u deze verbeteringen bereikt, erken en feliciteer dan de betrokken medewerkers.

Sommige bedrijven geven werknemers financiële beloningen om ideeën voor innovatie en verbetering in te brengen. Er is weinig wetenschappelijke grond om aan te nemen dat deze in de praktijk effectief zijn en ze kunnen tot onbedoelde gevolgen leiden. Creëer een cultuur waarin het normaal is om ideeën mee te nemen naar de werkvloer, in plaats van dat het een transactioneel gevolg is van bekrachtiging van werknemers. Eventuele financiële bonussen moeten worden gekoppeld aan de prestaties van de organisatie als geheel, waarbij teamwork en samenwerking worden benadrukt.

En vergeet niet om successen te vieren!

Observeer patronen van activiteiten en de resultaten van niet-gerelateerde incidenten. Laat mensen zien wat er gebeurt door de verhalen over verandering vast te leggen en te verspreiden zodra ze zich voordoen.

Gebruik lessen en ervaringen van verandering om gevestigde normen uit te dagen.

Leren van succes en mislukking

Leren is essentieel voor een organisatie die continu streeft naar verbetering van zijn bedrijfsvoering en de benutting en ontwikkeling van het talent van zijn personeel. Zowel succes als mislukking genereren nieuwe kennis, misschien wel in gelijke mate. Tegenslagen zijn volledig voorspelbaar en zullen gebeuren, maar mogen zelden worden gebruikt als excuus om het veranderingsproject uit te stellen of te staken.

Kipling's advies om:

'. . . kennis te maken met Triomf en Ramp en deze twee bedriegers precies hetzelfde te behandelen'

heeft een bijzondere weerklank voor degenen die betrokken zijn bij organisatorische veranderingen. Dit draaiboek presenteert verandering als een proces van experimenteren en leren. Experimenteren biedt mogelijkheden voor zeer succesvolle doorbraken in de praktijk op de werkvloer, maar brengt het risico met zich mee dat het niet lukt. Terwijl sommigen onsuccesvolle resultaten misschien als 'mislukking' beschouwen, zien innovatieve organisaties ze als leerbronnen.

Belangrijk is echter dat leren alleen plaatsvindt in een open omgeving, vrij van verwijten, waar experimenteren verwacht en aangemoedigd wordt en waar lessen openlijk gedeeld kunnen worden, zonder repercussies. Gezamenlijke platforms spelen een essentiële rol bij het mogelijk maken en verdedigen van een dergelijke leercultuur.

Verandering inspireert meer verandering

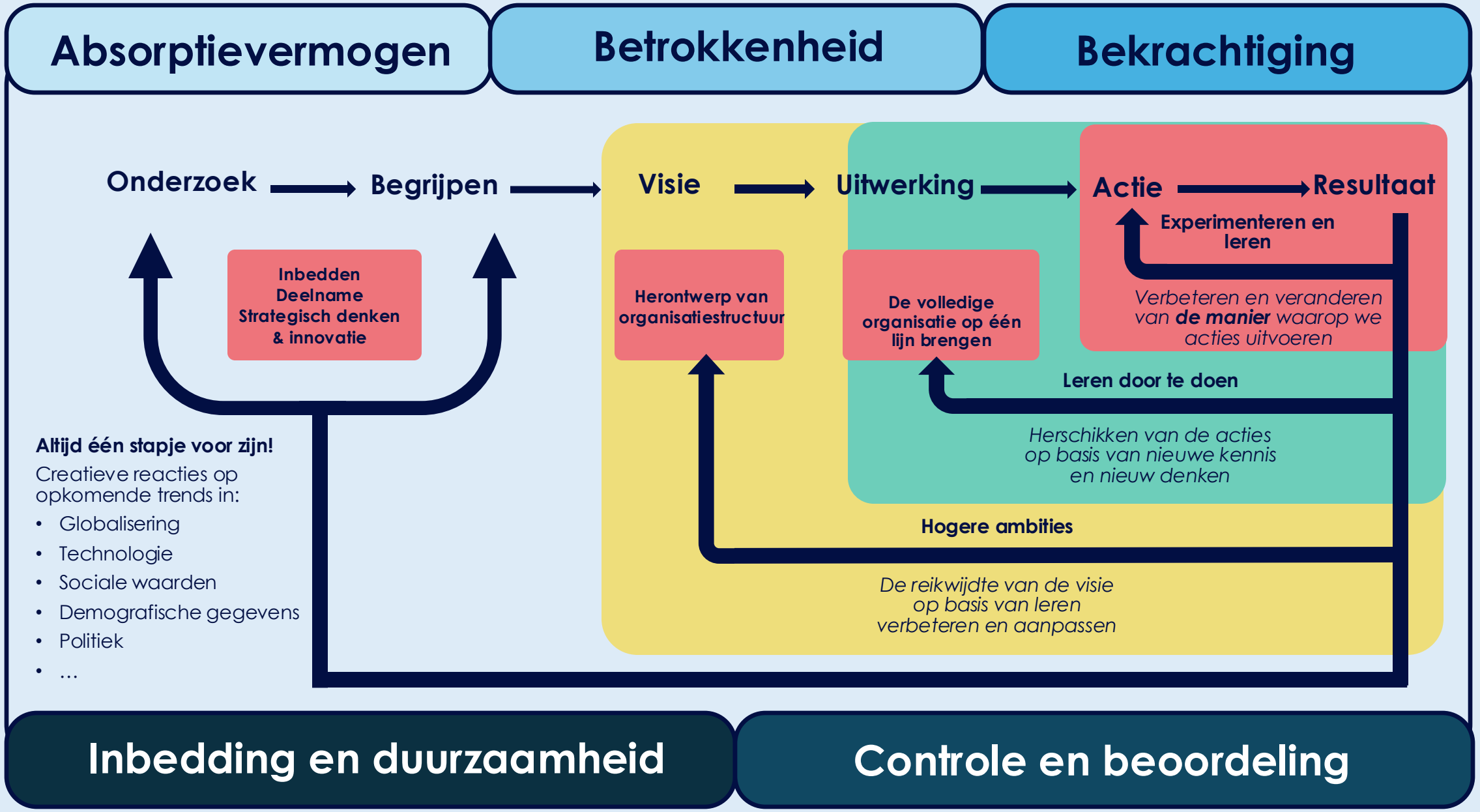
Neem bijvoorbeeld de casestudy van Kirchhoff. De oorspronkelijke doelstelling van de gezamenlijke vakbonds- en managementgroep was om mensen op verschillende niveaus van de organisatie te betrekken bij het samenwerken om dringende problemen op te lossen. Op basis van die ervaring leerde het bedrijf dat het mondiger maken van werknemers de dagelijkse besluitvorming zou kunnen stroomlijnen en onproductief middenmanagement zou kunnen elimineren, wat geleidelijk zou leiden tot de introductie van zelfsturende teams. De vlakke en zeer efficiënte organisatiestructuur die resulteerde, maakte nooit deel uit van een eerste blauwdruk, maar ontwikkelde zich stapsgewijs door experimenteren en leren.

Kirchoff's ervaring toont aan hoe innovatie op de werkplek een continu proces kan worden in plaats van een eenmalige hit. Hoe meer u werkplekpraktijken introduceert die mensen betrekken bij besluitvorming en het genereren van ideeën, hoe verder u de horizon van mogelijkheden verbreedt.

'Leren door te doen' staat centraal in het proces van participatieve verandering op de werkplek. Hoewel de vroege stadia van verandering kunnen worden gekenmerkt door een sequentiële progressie van verkenning naar actie, genereert het proces van monitoring en evaluatie al snel continue cycli van activiteit tijdens elke fase van het traject.

Het onderstaande diagram laat zien hoe elke fase van het traject wordt herzien om de volgende golf van verandering te stimuleren:




Absorptievermogen
Betrokkenheid
Bekrachtiging
Onderzoek
Begrijpen
Visie
Uitwerking
Actie
Resultaat
Experimenteren en leren
Verbeteren en veranderen van de manier waarop we acties uitvoeren
Inbedden
Deelname
Strategisch denken
& innovatie
Herontwerp van organisatiestructuur
De volledige organisatie op één lijn brengen
Leren door te doen
Herschikken van de acties op basis van nieuwe kennis en nieuw denken
Hogere ambities
De reikwijdte van de visie op basis van leren verbeteren en aanpassen
Altijd één stapje voor zijn!
Creatieve reacties op opkomende trends in:
• Globalisering
• Technologie
• Sociale waarden
• Demografische gegevens
• Politiek
• …
Inbedding en duurzaamheid
Controle en beoordeling

De vier feedback loops in deze afbeelding geven de voortdurende aard van het innovatieproces op de werkplek weer, waarbij het 'waarom', 'wat' en 'hoe' van het oorspronkelijke plan voortdurend worden bekeken en uitgedaagd.

In deze tabel gaan we verder in op de vier feedback loops in het diagram:

De vier feedback loops (4F's)

F1 Experimenteren en leren. Zijn de overeengekomen acties op de best mogelijke manier uitgevoerd, met gebruikmaking van doeltreffende methoden en voldoende niveaus van deelname en bekrachtiging? Zijn er onverwachte obstakels tegengekomen die nieuwe of verfijnde benaderingen of een bredere betrokkenheid vereisen?

F2 Leren door te doen. Vereist het geleerde en gedeelde tijdens het veranderingsproces een herschikking van de oorspronkelijke acties? Moeten andere organisatorische praktijken worden aangepakt om de veranderingen effectief en duurzaam te maken?

F3 Hogere ambities. Hoe kunt u, nadat u de oorspronkelijke acties hebt uitgevoerd, verbeterde prestaties, innovatievermogen en kwaliteit van het beroepsleven naar een hoger niveau tillen? De eerste acties waren misschien gericht op relatief snelle successen, maar zijn de echte winsten te behalen met een meer ambitieuze visie die een fundamentele herstructurering van de organisatie behelst, gericht op het bijscholen en bekrachtigen van werknemers?

F4 Altijd één stapje voor zijn. Is het actieplan nog steeds een doeltreffend antwoord op externe factoren zoals wereldwijde markttendensen, technologische innovatie of concurrenten? Absorptievermogen, strategisch denken en reactievermogen moeten doordringen in de hele organisatie om de concurrentie voor te blijven.

Reflectie

Wat zijn de obstakels voor organisatorisch leren van succes en mislukking in uw ervaring? Zijn er ruimten waar u kunt leren en lessen kunt inbedden in uw hele organisatie?

Inbedding en duurzaamheid

1

Een systemische benadering van verandering

2

Het vermijden van innovatieverval

3

Het personeel als bewakers van directe deelname

Een systematische aanpak

In de vele organisaties waar mensen elke dag komen werken om het bedrijf te verbeteren en hun normale taken uit te voeren, is de dynamiek van innovatie op de werkplek ingebed in de *modus operandi* van:

- **hogere leidinggevenden** als zichtbare voorvechters van de innovatiecultuur, die zorgen voor absorptievermogen en productieve reflectie op raad-, lijnmanagement- en teamniveau;
- **Gezamenlijke platforms** als drijvende kracht en bewaker van de versterking van werkplekpraktijken en door werknemers aangestuurde innovatie;
- **bekrachtigde medewerkers** die zich inzetten voor innovatie-gerelateerd gedrag.

Het vermijden van innovatieverval

Verval van innovatie is een veelvoorkomende oorzaak van het falen van innovatie op de werkplek op de langere termijn. Zoals besproken in de inleiding van dit draaiboek, is een van de meest voorkomende oorzaken 'gedeeltelijke verandering'. Dit betekent het niet erkennen dat bepaalde overgebleven praktijken uit het verleden als antilichamen tegen innovatie op de werkplek kunnen fungeren. Zelfsturend teamwerk zal bijvoorbeeld waarschijnlijk niet slagen als leidinggevenden niet worden overgeplaatst naar nieuwe coachings- of ontwikkelingsfuncties in plaats van dagelijkse activiteiten te blijven beheren.

Veranderingsteams moeten niet alleen een systematische kijk op de organisatie hebben als directe deelname wil gedijen en overleven, maar ook om toekomstige bedreigingen te anticiperen en te beperken. Zodra de dynamiek van de verandering verdwijnt, is er vaak een onverbiddelijke neiging om terug te keren naar oude gedragingen.

Crises en onverwachte problemen leiden er vaak toe dat mensen terugkeren naar de veiligheid van 'traditionele' wegen.

Nieuwe werknemers die niet bij de overgang betrokken zijn, hebben mogelijk geen inzicht in de beweegredenen voor de nieuwe manieren van werken.

Nieuwe managers hebben vaak de neiging om terug te keren naar 'wat ze weten' in plaats van verschillende manieren van werken te omarmen.

Er is geen enkele oplossing om verval van innovatie te voorkomen, maar het begint met de erkenning dat positieve veranderingen op de werkplek voortdurend moeten worden gestimuleerd. **Directe deelname door mondige medewerkers is een levend proces, geen vaste staat.**

Een personeelsbestand dat geschikt is voor de toekomst

Directe participatie inbedden als 'de manier waarop we hier dingen doen' - met andere woorden als onderdeel van de cultuur van de organisatie - begint en eindigt bij mensen. Door banen zodanig te herschikken dat alle werknemers hun sterke punten op het werk kunnen vinden en ontwikkelen, kunnen 'voorvechters' ontstaan voor directe participatie van alle werknemers, waardoor het risico op verval van innovatie wordt verkleind.

Directe participatie is echt ingebed in de cultuur en praktijk van een organisatie, wanneer de meerderheid van de werknemers routinematig het volgende gedrag vertoont:



Flexibel

Beweegt gemakkelijk tussen rollen terwijl u leert tijdens het werk.

Verhelpen van storingen

Neemt de verantwoordelijkheid voor het oplossen van problemen en past kritisch denken toe.

Emotioneel intelligent

Zelfbewust, reflecterend, luisteren, zich bewust van de gevoelens en perspectieven van anderen, coöperatief, open voor uitdagingen.

Creatief

Nieuwsgierig zijn, de status quo uitdagen, ondernemend zijn, grensoverschrijdend werken en vernieuwend denken omarmen.

Wat betekent dit in de praktijk?

Verandering van een focus op de rol van de functie naar taakgerichtheid en flexibiliteit. In het verleden hebben we het gebruik en de ontwikkeling van individueel talent beperkt door mensen te koppelen aan relatief beperkte functionele rollen. Dit heeft geleid tot een aanzienlijke onderbenutting van vaardigheden en potentieel van het personeel en tot versnipperde organisatiecultuur. De toekomstige werkplek zal moeten worden gebouwd op polyvalente vaardigheden en mondige werknemers die flexibel en initiatiefrijk zijn om de klus te klaren.

Leren en persoonlijke ontwikkeling integreren in het dagelijkse werk door ervoor te zorgen dat banen voldoende uitdagingen en mogelijkheden voor probleemoplossing bevatten, door middel van functiewisseling, door 'onderzoek' en door coaching - en door middel van formele training. Door ervoor te zorgen dat investeringen in technologie individuele vaardigheden en autonomie verbeteren in plaats van ze te vervangen.

De nadruk ligt op 'werving voor houding en opleiding voor vaardigheden' . Collectieve verantwoordelijkheid is een belangrijk kenmerk. Werf mensen aan die denken dat 'mijn werk pas af is als ieders werk af is'. Emotioneel intelligente mensen met een passie voor leren en ontdekken stimuleren innovatie en ontsluiten de veelzijdigheid die bedrijven nodig hebben om te overleven en te gedijen in een snel veranderende omgeving.

Werknemersvertegenwoordiging en collectieve onderhandelingen kunnen op dit gebied een belangrijke rol spelen. Ze kunnen bijvoorbeeld functieclassificatiesystemen aanpassen aan modernere organisatiestructuren, een cultuur van voortdurende scholing op de werkvloer bevorderen en innovatieve methoden voor financiële beloning introduceren die niet alleen gekoppeld zijn aan werktijd, maar ook aan vaardigheden en behaalde doelen. Contractuele wijzigingen worden vergemakkelijkt wanneer vanaf het begin een vertegenwoordiging van de werknemers is betrokken.

Introductie van nieuwe werknemers

Leidinggevenden, managers en werknemers die een succesvolle overgang van de traditionele cultuur van beheersing en controle hebben doorgemaakt, hebben veel geleerd, misschien meer dan ze zich realiseren, en hebben hun manier van denken en werken veranderd op een manier die zowel waarneembaar als onwaarneembaar is. Bovendien is de transformatieve ervaring van verandering collectief, gedeeld met collega's in de hele organisatie.

Nieuwe leiders, managers en werknemers zullen niet profiteren van deze collectieve ervaring. Hierdoor kunnen ze zich enigszins geïsoleerd voelen. In de loop van de tijd kan het ook betekenen dat nieuwkomers geleidelijk de cultuur en de praktijken die zijn ontstaan, ondermijnen. Dat gebeurt niet per se opzettelijk, maar omdat ze er niet in slagen intuïtief te begrijpen waar de verandering over gaat.

Het wijzigen van introductieprocedures om rekening te houden met de nieuwe cultuur en praktijken die tijdens het veranderingsproces zijn gecreëerd, is daarom een belangrijke dimensie van duurzaamheid. Werknemers op alle niveaus kunnen misschien helpen bij het identificeren van 'wat belangrijk is' in termen van berichten voor nieuwkomers.

Productieve reflectie

In dit draaiboek hebben we de nadruk gelegd op de waarde van mogelijkheden tot reflectie die leiden tot verbetering en innovatie. Zodra belangrijke drempels zijn overschreden, kunnen belanghebbenden door hen de kans te geven om te reflecteren op ‘toen en nu’, erkennen hoe ver ze zijn gekomen en kunnen ze de veranderingen verankeren in ‘de manier waarop we de dingen hier doen’. Dergelijke ruimte voor bezinning kan snel een onmisbaar onderdeel van de bedrijfspraktijk worden.

Reflectie

Wat zijn de potentiële bronnen van innovatieverval in uw organisatie en hoe kunnen deze worden verwijderd?

Laatste opmerkingen

Dit draaiboek is bedoeld als bron van inspiratie en provocatie. Uit ervaring en onderzoek blijkt dat we door samen te werken betere, productievere werkplekken kunnen creëren en gezondere en meer lonende banen kunnen creëren. Het wordt geschraagd door een eenvoudige vraag:

Als innovatie op de werkplek werkt, waarom implementeert u het dan niet?

In het draaiboek vindt u tal van ideeën en begeleiding, maar het is geen blauwdruk.

Het moedigt u aan om veel te leren, van opkomende trends en van innovatieve praktijken in andere organisaties (zelfs die in verschillende sectoren en landen).

Het spoort u aan moeilijke vragen te stellen over waarom de dingen op de werkplek zijn zoals ze zijn en uw leidinggevende en eerstelijnscollega's uit te nodigen hetzelfde te doen.

Het nodigt u uit om te experimenteren, waarbij u erkent dat succes en mislukking zowel waardevolle kennis als inzichten genereren.

Het nodigt u en iedereen in uw organisatie uit om te komen werken om het bedrijf te verbeteren en uw dagelijkse taken uit te voeren.

En tenslotte stoppen de inspiratie en het leren hier niet. U hebt toegang tot een uitgebreid portfolio aan bronnen en maakt deel uit van de BroadVoice-community op het Fresh Thinking Labs-platform. **Meld u nu aan**.

Bronnen

Het BroadVoice Project

- Website: https://workplaceinnovation.eu/broadvoice/
- Kirchhoff casestudy en video: https://bridges5-0.eu/kirchhoff-case-study/
- Word lid van de community: https://freshthinkinglabs.com/broadvoice/

Innovatie op de werkplek

- Samenvattingen en downloads: https://workplaceinnovation.eu/this-is-workplace-innovation/
- Video's: https://workplaceinnovation.eu/category/our-videos/
- Het vijfde element: https://journal.uia.no/index.php/EJWI/article/view/166
- European Journal of Workplace Innovation: https://journal.uia.no/index.php/EJWI
- Tool voor zelfevaluatie: https://workplaceinnovation.eu/short-survey/?survey_id=1
- Checklist voor wijzigingen: https://workplaceinnovation.eu/wp-content/uploads/2025/07/Change_Checklist.pdf

Europese bedrijvenenquête 2019

- https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2019



Co-funded by the European Union

Views and opinions expressed are those of the authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the European Commission can be held responsible for them.