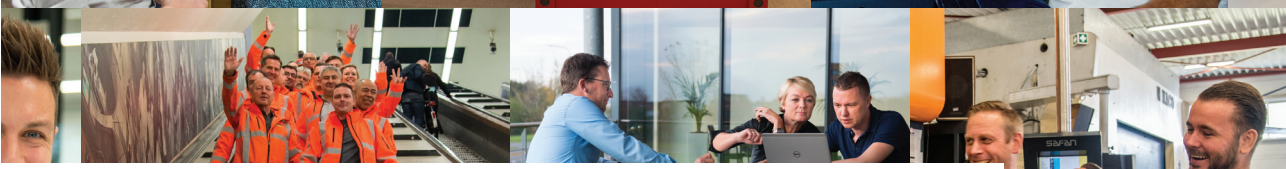


RICK HOLLEN, NIELS VAN DER WEERDT & HENK VOLBERDA

# Slimmer werken, anders organiseren

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



RISI

Een uitgave van het Rotterdams Initiatief Sociale Innovatie (RISI)



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

Auteurs: Rick Hollen, Niels van der Weerdt & Henk Volberda
Onderzoekscoördinatie: Henk Volberda
Eindredactie: Menno Bosma
Fotografie: Roos Korthals Altes
Cartoons: Tom van Wanrooy
Ontwerp en opmaak: Akimoto Grafisch Ontwerpers
Druk: Tuijtel

Rotterdam, november 2019
© Het verwijzen naar bevindingen uit deze uitgave wordt verwelkomd, zo lang de bron wordt vermeld. Het overnemen van tekstfragmenten of beeld is alleen toegestaan na toestemming van de auteurs.

## INHOUDSOPGAVE


**Voorwoord** **6**
**Samenvatting** **8**

**Introductie** **14**
Onderzoeksachtergrond en werkwijze 15
Het onderzoek in vogelvlucht: Samenvattingen van de voorbeeldorganisaties 16

**Rode draden uit de voorbeelden** **20**
Leiderschap: Medewerkers laten floreren vraagt om een andere rolopvatting 20
Autonomie: Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie 21
Medewerkersparticipatie: Financieel en mentaal mede-eigenaar zijn 21
Organisatiecultuur: Op de bres voor het bedrijfs-DNA 22
Organisatiedoelstellingen: Winst en groei kunnen indirect worden bereikt 22
Teamgrootte: Niet te groot, niet te klein 23
Zelfsturing: Een zoektocht naar de nuances 23

**Lessen voor de Rotterdamse haven** **24**
Lessen uit de Aldowa-casus: Vertrouwen is de basis 24
Lessen uit de ZOR-f-casus: Zelfsturing in het veld met management aan de zijlijn 25
Lessen uit de Rebel-casus: Overweeg financiële medewerkersparticipatie 26
Lessen uit de Rijkswaterstaat-casus: Idee-ondernemers moet je faciliteren 27
Lessen uit de Cordaan-casus: Stem voor participatieve organisatieontwikkeling 28
Lessen uit de Croonwolter&dros-casus: Bezint eer gij begint 29
Lessen uit de Incentro-casus: Experimenteer continu met sociale vernieuwingen 29
Lessen uit de YoungCapital-casus: Zorg voor groeidenken en bewaak dat 31
Lessen uit de Resato-casus: Draag familiewaarden uit ter identiteitsversterking 32
Tot slot 33

**Aldowa** **35**
Naar volledig vertrouwen, en aandacht voor negentig procent van de medewerkers 35
Hoe ziet dat eruit, honderd procent vertrouwen? 37
Dromen laat je uitkomen 37
Van loonbedrijf naar marktleider 40

**Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f** **43**
Hoe een beetje suiker je fietstocht kan verknallen 44
Ingrijpen of niet? 44
Eerste hulp bij zelfsturing 45
It's the team, stupid 46
Tien jaar later 46

## INHOUDSOPGAVE


**Rebel** **51**
Waarde creëren is waarde delen 52
Gedeeld leiderschap en de invloed van het individu 53
Een zwerm spreeuwen 57

**Rijkswaterstaat** **61**
Boter bij de Vis 61
Klein beginnen 63
De Ideeën Coöperatie 64
De uitdagingen zitten in de organisatie 68
Innovatie vanaf de werkvloer: Tien lessen 73

**Cordaan Thuiszorg** **77**
De zelfsturingshype achterna 77
Waarom zelfsturing bij Cordaan geen succes werd 78
Van zelfsturing naar faciliterend teamleider 82

**Croonwolter&dros** **87**
Kraamkamer Sociale Innovatie 87
De ontwikkelkamer 88
De uitvoeringskamer: Anders samenwerken 90

**Incentro** **95**
Een bundeling van gelukkige cellen 95
Empowerment to the max: De zelfsturingperiode 96
Iedereen heeft recht op zijn eigen fouten 98
Autonomie in salarisvaststelling 100
Co-creatie gericht op wederzijds geluk 101

**YoungCapital** **105**
Aandacht, coaching en ruimte voor het jonge talent 105
Groeidenken 107
Happy, healthy en connected 108
Dienend leiderschap 108
Opleiden voor nieuwe werkvereisten 111

**Resato** **115**
Customer intimacy 116
Familiewaarden in een niet-familiebedrijf 118
Ontwikkelingsafhankelijke salarisgroei 119

**Lijst van geïnterviewden** **122**

# Samenvatting

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

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

### Leiderschap

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

### Autonomie

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

### Medewerkersparticipatie

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

### Organisatiecultuur

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

### Organisatiedoelstellingen

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

### Teamgrootte

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

### Zelfsturing

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

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

### Vertrouwen als basis

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

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

### Zelfsturing in het veld, management aan de zijlijn

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

### Financiële participatie

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

### Ideeën moet je faciliteren

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

### Participatieve organisatieontwikkeling

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

### Bezint eer ge begint

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

### Experimenteer continu met sociale vernieuwingen

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

### Zorg voor groeidenken en bewaak dat

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

### Draag familiewaarden uit ter identiteitsversterking

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



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



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

# Croonwolter&dros

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

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

## Kraamkamer sociale innovatie

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

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

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

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

**DE UITVOERINGSKAMER:**
15-20 medewerkers
(uitvoerders, monteurs, werkvoorbereiders, engineers en projectleiders)*

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

## De ontwikkelkamer

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

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




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



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




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

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

## De uitvoeringskamer: Anders samenwerken

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

### Aandachtsgebied 1: Leren en verbeteren

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

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

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

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

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

### Aandachtsgebied 2: Taken verdelen

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

### Aandachtsgebied 3: Comfortabel werk

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

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

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

Concluderend

→ Zoek voor experimenten met innovatie medewerkers die enthousiast zijn en vrijheid aankunnen

→ Houd tijdens het experiment de vinger aan de pols: voelt iedereen zich er nog goed bij?

→ Geef medewerkers ruimte om te leren en verbeteren, onderling taken te verdelen en de werkplek comfortabel in te richten

→ Zorg voor afstemming tussen top en werkvloer

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