

Bibliografische gegevens**Titel:** Management door vertrouwen**Ondertitel:** Naar zelfmanagement en innovatief gedrag**Auteurs:** dr. Klaas ten Have, dr. Luc W. Dorenbosch, drs. Hanneke M. Moonen, drs. Peter R.A. Oeij**Uitgever:** TNO Kwaliteit van Leven**ISBN:** 978-90-5986-342-2De publicatie is te bestellen bij TNO via *receptiehd@tno.nl* of te downloaden via *www.tno.nl*.

Vertrouwen is het sleutelwoord

Ritchie de Blicke en Frits Kluijtmans

Slimmer werken (en dat is toch het doel van het nieuwe werken) vraagt dat medewerkers hun competenties volledig inzetten, daartoe ook de ruimte krijgen en dat er meer oog en zorg is voor de ontwikkeling van talenten in organisaties. Dat vooronderstelt ook andere arbeidsverhoudingen waarin, zo blijkt uit het onderzoek van Volberda e.a. in dit nummer, vertrouwen een cruciale rol speelt. Niet alleen vertrouwen van medewerkers in elkaar en in de leiding, maar ook vertrouwen in zichzelf.

Dat thema komt uitgebreid aan de orde in het boek *Management door vertrouwen* dat recentelijk door TNO Kwaliteit van Leven is uitgegeven. In dit boek wordt verslag gedaan van een groot aantal TNO-onderzoeken die in de periode 2006-2010 uitgevoerd zijn onder de noemer: 'Zelfmanagement, management op basis van vertrouwen en nieuw HRM'. De

onderzoeken beslaan een breed spectrum van zowel kwantitatieve surveys, experimenten als ook kwalitatieve casestudies. Bij deze laatste studies komen nogal wat organisaties voor die doorgaans ook geassocieerd worden als koplopers in Het Nieuwe Werken.

De overgang van een asymmetrische arbeidsverhouding naar één waarin dialoog en onderling vertrouwen centraal staan, is allesbehalve eenvoudig te creëren. Het nieuwe werken, onderwerp van dit themanummer, veronderstelt dat werknemers in hoge mate zelfmanagend gedrag vertonen. Dat betekent dat ze actief gebruik maken van de speelruimte die en het vertrouwen dat zij van de organisatie krijgen, en daardoor optimaal presteren. Maar zelfmanagement kan zowel voor de leidinggevende als de werknemer bedreigend zijn. Voor de leidinggevende omdat

hij de controle over het werk dreigt en denkt te verliezen; voor de werknemer komt de bedreiging voort uit de angst voor miskleunen. Vertrouwen in elkaar is dan ook cruciaal. Zonder vertrouwen in de capaciteiten en inzet van zijn medewerkers zal geen leidinggevende de ruimte aan zijn ondergeschikten bieden om die naar eigen inzichten in te vullen. Omgekeerd zullen werknemers die ruimte niet benutten, zo blijkt uit het onderzoek van TNO, als er een gebrek is aan wederzijds vertrouwen. Wanneer echter de partijen onderling de verwachting hebben dat de andere partij het beste met hem of haar voor heeft, kortom er sprake is van een 'veilige werkomgeving', dan zal de ruimte die geboden wordt ook daadwerkelijk worden omgezet in productief en innovatief gedrag. Dit is een van de lessen die bij invoering van Het Nieuwe Werken in acht genomen zouden moeten worden: Niet iedere organisatie leent zich daarvoor en misschien is voordat men tot daadwerkelijke implementatie overgaat, wel een langdurig voortraject nodig waarin vertrouwen in elkaar wordt ontwikkeld.

Een ander belangrijk inzicht dat uit de TNO-onderzoeken naar voren komt, is dat vertrouwen in eigen kunnen voorwaarde is voor zelfmanagend gedrag: men moet ook op zichzelf kunnen vertrouwen en geloven dat men in staat is om zaken tot een goed einde te brengen. Dat vertrouwen in eigen kunnen kan volgens een ander onderzoek van de auteurs wel bevorderd worden door in een relatief veilige 'oefenomgeving' met innovatief werkgedrag te experimenteren. Maar, en dat is ook een bevinding uit de praktijk, dan moet het ook buiten die veilige oefenomgeving werken en moet men ook resultaten bij anderen kunnen waarnemen.

Deze en andere inzichten worden in hoofdstuk 2 van het boek geïllustreerd en onderbouwd met onderzoeksresultaten. In hoofdstuk 3 wordt verder ingegaan op hoe verschillende Nederlandse bedrijven die in de

praktijk gestalte geven aan 'management door vertrouwen' en in welke mate dit nieuw, innovatief werkgedrag van werknemers stimuleert. Analyse van negen cases heeft de auteurs twee centrale inzichten gebracht:

1. innovaties verschillen in de mate van planmatigheid die is toegepast;
2. innovaties worden in meer of mindere mate ingegeven en gedreven door interne dan wel externe factoren.

De eerste dimensie die wordt gebruikt om de cases te onderscheiden en in te delen loopt dan ook van geplande verandering naar emergente verandering. De tweede dimensie strekt zich uit van intern gefocust naar extern gefocust. De praktijkvoorbeelden worden besproken aan de hand van twee onderscheiden dimensies en de succesfactoren.

In de hoofdstukken 4 en 5 vertalen de auteurs de conclusies uit de TNO-onderzoeken naar lessen voor de praktijk. Innoveren wordt beschouwd als 'proces met inhoud'. Innoveren in organisaties vindt plaats door interactie tussen personen van binnen en buiten het bedrijf. Die interacties zijn moeilijk te registreren en voorspellen. Scenariodenken en arbeidsrelatiemanagement zijn volgens dit boek de sleutels om meervoudige veranderingen beheersbaar te maken. Als u aan de slag wilt en het innovatief gedrag binnen uw organisatie wil verbeteren, dan kunt u gebruik maken van een aantal 'vertrouwensversterkende' tools die TNO heeft ontwikkeld.

Kortom, dit boek biedt tal van inzichten en praktische handleidingen om anders werken, anders organiseren of hoe men het ook mag noemen kans van slagen te geven. Het TNO-onderzoek nuanceert de wat propaganda-achtige benadering die soms met het Nieuwe Werken samengaat.

Mw. drs. R. de Blicke en prof. dr. F. Kluijtmans zijn beiden redacteur van Tijdschrift voor HRM.