

Innovatie door kruisbestuiving

Betere prestaties door investering in mensen

Een van de bronnen voor innovatie is kruisbestuiving tussen vakgebieden, ook wel lateraal denken genoemd. Ik wil verbanden leggen tussen de geo-wereld, de positieve psychologie¹ en lean management². In de Oslo Manual van OECD³ worden vier verschillende soorten innovatie onderscheiden:

- *Product;*
- *Proces;*
- *Marketing;*
- *Organisatie.*

Wat betreft afbakening van 'innovatie' stelt de manual: *innovatie omvat alle wetenschappelijke, technische, organisatie, financiële en marketing stappen die nodig zijn voor daadwerkelijke implementatie*. De innovatiekant van dit artikel ligt bij proces en organisatie.

De digitale geo-wereld en de positieve psychologie zijn relatief nieuwe vakgebieden met veel innovaties, Lean Management is ontstaan in de jaren '30 van de vorige eeuw, met name sinds de jaren '90 continue doorontwikkeld en kan bogen op een indrukwekkende staat van dienst. Concrete aanleiding voor het schrijven van dit artikel is de invoering van het stelsel van basisregistraties: een omgeving waar intensieve samenwerking tussen organisaties en mensen nodig is. Het bijhouden van basisregistraties vereist niet alleen techniek, maar ook vaardigheden in samenwerken. Samenwerken gaat niet vanzelf: het is (voor een deel) opgeven van autonomie.

De motivatie om deze verbanden te willen leggen is eenvoudig: borgen van investeringen door de Nederlandse samenleving. Nederland investeert veel financieel en menselijk kapitaal in het stelsel van basisregistraties. Die investering willen we graag terug zien: in de vorm van een werkend stelsel. In plaats van verspilling.

Het gevoel is dat het stelsel van basisregistraties qua techniek gaat lukken. Kritische succesfactoren komen niet primair uit de technische hoek: mensen en organisaties die het moeten doen komen weer in beeld. Daar kan van alles misgaan. Een goed moment om na te gaan op welke wijze innovatie en ontwikkelingen in de positieve psychologie een (positieve) inbreng kunnen leveren. De positieve psychologie biedt instrumenten om de productiviteit van individuen en teams te verhogen, lean management helpt organisaties te focussen op waarde toevoeging voor de klant. 'Doe meer met minder' is een prima uitkomst voor innovatie.

Eerst een korte schets van een werkproces, bijvoorbeeld bijhouding van de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) en Basisregistratie Waardering Onroerende Zaken (WOZ). De

¹ Positieve psychologie: de wetenschappelijke studie van optimaal menselijk functioneren

² Lean management gaat over het systematisch nastreven van gewenste omstandigheden door op gecoördineerde wijze gebruik te maken van menselijke capaciteiten, <http://www.leanmanagement.nl/wat-is-lean-management/>

³ OECD 2005: Oslo Manual 3rd Ed., GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA

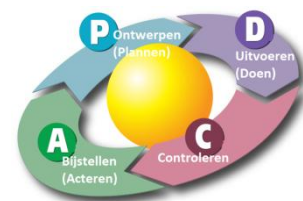
inrichting van de lijnorganisatie voor bijhouding verschilt per bronhouder, maar voor alle bronhouders geldt dat een (al dan niet virtueel) team mutaties bijhoudt. Deze BAG en WOZ mensen ontvangen mutaties van een andere afdeling, vaak Vergunningverlening. Echter: vergunningverleners worden afgerekend op het aantal verwerkte vergunningen en de lengte van hun wachtlijst. Doorgeven van mutaties schiet er soms bij in. Vergunningsverleners hebben niet voldoende tijd, ervaren geen urgentie, worden niet afgerekend op het correct bijhouden van basisregistraties. Mogelijk is dat ook niet het leukste werk. (Net zoals als je weekstaten invullen). Het risico van dit onzorgvuldig handelen is dat afnemers van deze data via een terugmelding de onjuistheid moeten aangeven. Dit is het meest gunstigste geval. Het wordt erger als de afnemers zijn beslissingen baseert op voor dat moment onjuiste data. Calamiteiten, boetes?



Dit principe geldt voor de meeste basisregistraties: bijhouders van de gegevens zijn afhankelijk van anderen die nog meer te doen hebben. En daarop worden afgerekend. Idem dito voor de bijhouding van de toekomstige BGT. Covey's Eisenhower schema is van toepassing.

Het ketenproces waarin mensen samenwerken strekt zich verder uit dan je op het eerste gezicht zou denken: leveranciers van software (ervoor) en eindgebruikers (erna) vormen andere schakels in de keten.

Instrumenten uit de positieve psychologie kunnen een bronhouder ondersteunen bij het borgen van het bijhoudingsproces. In termen van de Demingcirkel: bij de fasen 'Bijstellen' en 'Ontwerpen oplossing'. In termen van de positieve psychologie: aandacht schenken aan het sociaal en psychologisch kapitaal. Wat is dat?



Investerings en kapitaal zijn gerelateerde begrippen. De positieve psychologie onderscheidt naast financieel kapitaal nog twee andere vormen van kapitaal: sociaal kapitaal en psychologisch kapitaal. Tegenwoordig zijn er allerlei soorten kapitaal. Daarom eerst een aantal (niet limitatief) definities over soorten kapitaal die in elke organisatie een rol spelen:

- o Financieel kapitaal: die definitie is voldoende bekend. Hoewel: geïnvesteerd kapitaal in data is een vorm van financieel kapitaal. Data kapitaal (voorraad?) zie ik nog niet vaak terug in de balans en begroting van organisaties;
- o Menselijk kapitaal: niet echt nieuw, Adam Smith kwam hier al mee in 1776. Het gaat om vaardigheden, kennis, talenten, opleiding, ervaring;
- o Sociaal kapitaal: relaties met anderen, groepen, communities, netwerken waar je toe behoort, interacties. Een hoog sociaal kapitaal betreft de mate van gedeelde waarden, doelen, ambities. Naarmate het 'sociale kapitaal' hoger is zullen mensen meer risico's durven nemen omdat ze weten dat er support is. Hoe hoog is het sociale kapitaal in de samenwerkingsketen van de basisregistraties?
- o Psychologisch kapitaal omvat de mentale middelen die je opbouwt als het goed gaat en waar je gebruik van maakt als het slecht gaat. Het betreft weerbaarheid, motivatie, hoop, optimisme, zelfvertrouwen, eigenwaarde en energie. Zowel bij individuen als teams, organisaties, samenwerkingsverbanden.

Innovatie in de Geo wereld is direct zichtbaar in de eerste twee: financieel kapitaal en menselijk kapitaal zijn beiden sterk gestegen. Sociaal kapitaal en psychologisch kapitaal zijn minder bekend en zichtbaar. Sociaal en psychologisch kapitaal zijn een indicator voor het vermogen om samen te werken.

Stelling:

'Het psychologisch en sociaal kapitaal is de kritische succesfactor voor het stelsel van basisregistraties'.

Deze stelling is gebaseerd op de constatering dat:

- o technische mogelijkheden en kennisontwikkeling niet meer beperkend zijn. Oplossingen zijn maakbaar en vermarktbaar;
- o intern en extern samenwerken veel belangrijker wordt.

Net als bij financieel kapitaal kost het tijd en moeite om sociaal en psychologisch kapitaal op te bouwen. Het verschilt van financieel kapitaal omdat het beter bestendig is tegen een economische crisis. Tussen deze vormen van kapitaal zit een verband: ze liggen in een lijn.



Onvoldoende investering in psychologisch kapitaal beïnvloedt uiteindelijk je financiële kapitaal in ongunstige zin⁴. In termen van de Oslo manual: innovatie in processen (en aansturing daarvan) blijft achter t.o.v. produkt innovatie.

Verbetering van het psychologisch en sociaal kapitaal als onderscheidend criterium voor succes? Managers en technici zullen hier (beiden) met gezonde argwaan tegenover staan: 'doe gewoon je werk'. Ik wil het daarom concretiseren en praktisch maken vanuit het perspectief van:

- o Een medewerker;
- o De ontwikkeling van een team;
- o Integratie in Lean Management.

Psychologisch kapitaal voor een medewerker

Het i-Opener Institute heeft in samenwerking met Oxford University sociaal en psychologisch kapitaal geconcretiseerd in de relatie tussen productiviteit en werkgeluk: *'werkgeluk is een houding die je tot actie aanzet om maximaal te presteren en je potentieel te benutten'*. Verschillen in werkgeluk leveren een verschil in productiviteit op van 20%. Analyse waar dit door ontstaat laat het volgende zien tussen medewerkers met verschillend werkgeluk:

- o van plan vijf keer langer in hun huidige baan te blijven;
- o 50% meer gefocust op hun taken;
- o 70% minder met ziekteverlof;
- o 150% gelukkiger met hun leven;

⁴ Pryce-Jones, 2010

- 50% meer gemotiveerd;
- 50% meer overtuigd van hun eigen mogelijkheden;
- 40% meer zelfverzekerd.

Psychologisch en sociaal kapitaal begrijpen, meten en verbeteren heeft een significant positief effect op de prestaties, effectiviteit en efficiëntie van medewerkers en daarmee van organisaties. Als je dit op orde hebt in de samenwerkingsketen borg je de kans op succes. Een goede vraag: hoe krijg je meer psychologisch kapitaal in je organisatie? En hoe meet je dat?

Twee instrumenten zijn beschikbaar om het psychologisch kapitaal in beeld te brengen: 'Mens en productiviteit'⁵ en 'Team Diagnostic Assessment'⁶.

Mens en productiviteit

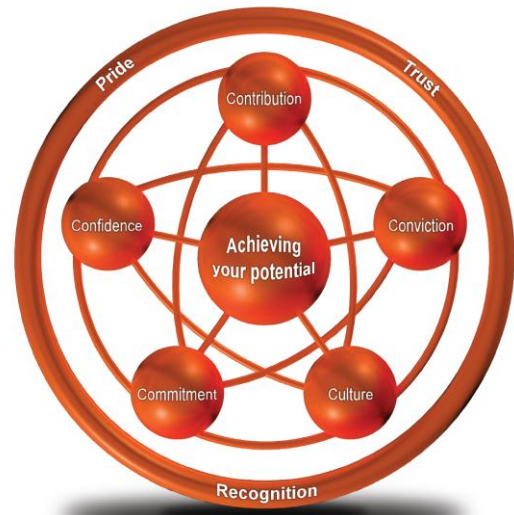
Dit instrument brengt snel en tegen beperkte kosten het niveau van psychologisch en sociaal kapitaal in beeld. De rapportage geeft inzicht op vijf, met elkaar verbonden, factoren plus drie externe factoren. Het model ziet er als volgt uit:

Vijf specifieke factoren zijn:

- Contribution: het leveren van een bijdrage
- Conviction: korte termijn motivatie
- Cultuur: normen, waarden, overtuigingen
- Commitment: lange termijn motivatie en toewijding aan de organisatie
- Confidence: zelfvertrouwen

Drie meer algemene factoren zijn:

- Trots zijn op je organisatie;
- Vertrouwen hebben in de leiding;
- Erkenning ontvangen voor wat je doet.



Het meten van bovenstaande factoren vindt plaats door medewerkers (en managers) in de bijhoudingsketen of een deel ervan (al dan niet steekproefsgewijs) via internet een vragenlijst in te laten vullen. Toegang tot deze vragenlijst is niet gratis: het is geen 'open data'⁷. De frequentie van invullen kan variëren, afhankelijk van de signalen die er zijn over het goed uitvoeren van de basisregistratie. Rapportages geven een specifiek beeld over wat wel en wat niet goed gaat met het sociaal en psychologisch kapitaal. In de Deming cirkel past deze stap goed in de 'check' fase.

De volgende stap (in de Deming cirkel 'bijsturen') is cruciaal: samen met de leidinggevenden gaan deelnemers op zoek naar verbetering. Waarbij zowel de medewerkers als de leidinggevenden verantwoordelijkheid dragen: organisatie betalen medewerkers niet primair voor 'werkgeluk' maar voor productie.

⁵ <http://www.iopenerinstitute.com>

⁶ <http://www.teamdiagnosticassessment.com>

⁷ Een indruk van de vragenlijst is te vinden op: <http://www.youmeus.nl/index.php/werkgeluk-test>

Erkenning krijgen voor je werk en het gevoel dat je een relevante bijdrage levert aan de organisatie is niet vanzelfsprekend. Hetzelfde geldt voor commitment, cultuur en vertrouwen. Door gericht actie te ondernemen is het psychologisch kapitaal te verbeteren.

Bovenstaande analyse is te maken voor een medewerker, team, of organisatie. Het is geen vaag gesprek, maar op wetenschap gebaseerde meting. Een goede diagnose helpt om kwaliteiten op te bouwen voor effectief en efficiënt (samen)werken in het complexe Geo vakgebied.

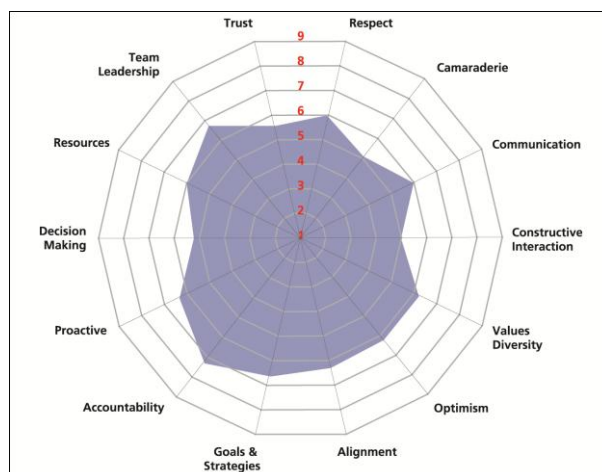
Psychologisch kapitaal van een team: Team Diagnostic Assessment

Dit instrument is geschikt voor teams, afdelingen en organisaties. Het instrument meet gedragsfactoren die nodig zijn om als team optimaal te presteren. Team Diagnostic Assessment laat een team aan zichzelf vertellen hoe het functioneert. Zonder positiviteit vertrekken medewerkers uit eigen beweging, zonder productiviteit wordt een team opgeheven. Zeven gedragsdimensies hebben betrekking op productiviteit:

- o Leiderschap, slim omgaan met beschikbare middelen, besluitvorming, op een lijn zitten, aanspreekbaar zijn op taken en verantwoordelijkheden, doelen en strategieën, proactief zijn.

Zeven gedragsdimensies die betrekking hebben op positiviteit zijn:

- o Vertrouwen, respect, kameraadschap, communicatie, waarden van diversiteit, optimisme en constructieve interactie.



Het spindigram laat in detail zien hoe het team zichzelf ziet. In dit beeld is het grijze gedeelte de mate waarin dit team productief (links) en positief is (rechts). Het team bespreekt met elkaar wat men (per relevante factor) van de uitkomst vindt. En gaat aan de slag met die onderdelen waarvan men zegt dat ze relevant zijn.

Het Team Diagnostic Instrument is net als Mens en Productiviteit goed in te zetten in

de fase van 'Controleren' en 'Bijstellen'.

Inzet van deze instrumenten leidt snel tot tastbare, meetbare, geobjectiveerde en verifieerbare resultaten: je gaat met elkaar in discussie over onderdelen die er toe doen. Dit helpt om te komen tot verbeterplannen: een goede diagnose is 80% van de oplossing.

De geo-wereld heeft belang bij inzet van dit type instrumenten. Juist nu samenwerking intensiveert is meetbaarheid van de kwaliteit van samenwerking effectief en efficiënt. Inzet van deze instrumenten met die doelstelling is innovatie.

Psychologisch kapitaal en Lean Management

Lean Management is niet zozeer een instrument maar een complete filosofie en wijze van aansturing. Lean Management stelt waarde toevoeging voor de klant centraal en probeert verspilling uit te bannen. Lean principes zijn: de klant staat centraal, verbeter de waardestream, voorkom stilstand (bijv. wachttijden door vergaderfrequentie van besluitvormers), streef naar perfectie en respecteer mensen. Waardetoevoeging voor de klant is gedefinieerd als: heeft iemand geld over voor het resultaat, gebeurt het in 1 keer goed, vindt transformatie plaats? Eenmalige inwinning en meervoudig gebruik van gegevens is een goed voorbeeld van Lean Management.

Kadaster Zwolle, bronhouder van de basisregistratie Topografie, heeft (is) bezig Lean Management toe te passen op het productieproces van de BRT. Met als resultaat een verbetering in doorlooptijd van 60%! De klanten (vertegenwoordigt in het BRT-gebruikersoverleg) zijn enthousiast. De reactie van de eigen medewerkers is genuanceerder. Een deel is enthousiast, een ander deel mist de 'oude' werkwijze waarbij veldbezoek onderdeel van het proces was. Het verdwijnen van veldbezoek komt echter niet door Lean Management maar door innovatie van de inwinningstechniek: het gebruik van hoge resolutie foto's heeft de noodzaak van veldbezoek verminderd.

Instrumenten om het sociaal en psychologisch kapitaal te meten kunnen in zo'n complex verandertraject nuttig zijn voor het borgen van draagvlak. Door vooraf en tijdens het veranderingsproces werkgeluk te monitoren bij de betrokkenen weten medewerkers dat hun 'werkgeluk' belangrijk is en staan ze makkelijker open voor verandering. Op deze wijze is (groeit) het sociaal en psychologisch kapitaal geborgd.

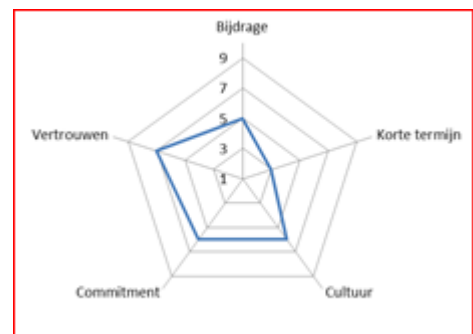
Het Kadaster laat zien dat het toepassen van Lean Management succesvol kan zijn: daarmee is het een goed voorbeeld voor andere bronhouders. Met de kanttekening dat samenwerking in de BGT-keten complexer is dan in de BRT: dit met name omdat het aantal bronhouders veel groter is. En die bronhouders hebben ook een eigen belang.

Toepassen op de praktijk

Terug naar het voorbeeld van de BAG en WOZ mensen die hun mutaties van Vergunningverlening krijgen. Hoe ziet in termen van psychologisch kapitaal en in termen van Lean Management de probleemsituatie er uit?

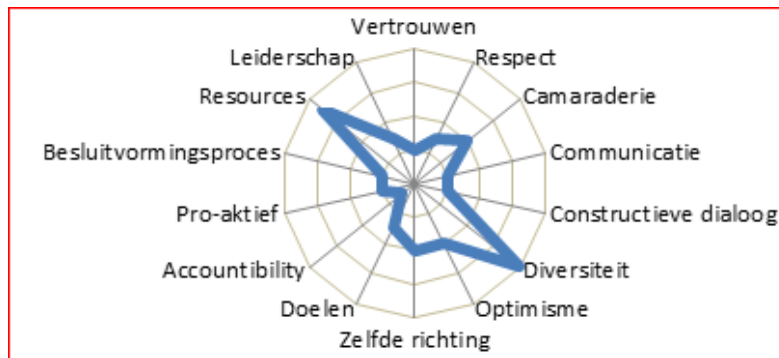
Lean Management start (er van uitgaande dat iedereen wil meewerken) met het bepalen van de klant. Wie zijn de klanten van de afdeling Vergunningverlening? BAG en WOZ bijhouders zullen hun hand opsteken: 'wij ook'. Dit biedt perspectief. De waardenstroomanalyse van de huidige situatie van het bijhoudingsproces zal laten zien het percentage 'in 1 keer goed' laag is, dat 'hersteltijd' hoog is en klanttevredenheid bij WOZ en BAG mensen laag. De proces coëfficiënt (bestede taakuren/doorlooptijd) is laag. Het idee van 'eenmalig inwinnen, meervoudig gebruik' is nog ver weg.

(Fictieve) uitkomst van Mens en Productiviteit bij BAG en WOZ mensen:



matig op het leveren van een bijdrage, laag op korte termijn motivatie, gemiddeld op cultuur en lange termijn motivatie, voldoende of goed op zelfvertrouwen. Als je door gebrek aan inzet van anderen je eigen werk niet goed kunt doen is dat terug te zien in de cijfers.

(Fictieve) uitkomst van Team Diagnostisch Assessment:



Het team dat verantwoordelijk is voor de basisregistraties (ik bedoel de hele keten, inclusief de afdeling Vergunningverlening) kan op basis van deze uitkomst direct zien dat er iets mis is: het team is niet productief en niet positief. De kwaliteit van de basisregistratie(s) is

voorspelbaar matig tot slecht. Dat kunnen voorspellen is precies het nut van een betrouwbare indicator.

Bovenstaande voorbeelden zijn weliswaar fictief, maar ontleend aan geluiden uit de praktijk. Wat helpt bij het verbetertraject is het commitment van alle betrokkenen (management en medewerkers) om het psychologisch kapitaal te optimaliseren. Dit commitment kun je beste vooraf implementeren: het geeft mensen de rust en het vertrouwen om te willen veranderen en om samen te kunnen werken. Inzet van instrumenten uit het vakgebied van de positieve psychologie is bij samenwerkingstrajecten daarom aan te bevelen.

Het verbetertraject kan ondersteund worden met Lean Management instrumenten, zoals Kaizen (inrichten van verbeterteams, themagericht verbeteren van het proces) waarbij alle betrokkenen worden ingeschakeld. Gevolgd door het (opnieuw) meten van de resultaten in termen van financieel, menselijk, sociaal en psychologisch kapitaal. Over het verbetertraject (interventies) valt veel meer te vertellen, dat is het vakgebied van Verandermanagement. In dit artikel nog niet, dat is 'buiten scope'.

Persoonlijk

Twintig jaar geleden was ik werkzaam bij een tweedelijns helpdesk. Die functie paste niet bij mijn profiel. Mijn manager zag dat en stelde dat ik in die rol vermoedelijk niet gelukkig zou worden. Hij had volkomen gelijk. Maar ik was geschokt: wat had hij te maken met mijn (werk)geluk? Ik was misschien wel net zo boos als wanneer hij had gezegd dat mijn toekomst hem niet interesseerde. Het voelde vreemd als iemand zich met iets persoonlijks bemoeit terwijl er sprake is van een zakelijke relatie.

Dit (eigen) voorbeeld illustreert dat onderwerpen als psychologisch kapitaal en werkgeluk cruciaal zijn. Je moet er aan wennen dat het een onderdeel is van je functioneren. Het vereist vertrouwen tussen medewerkers, managers. Dat is niet vanzelfsprekend maar wel belangrijk: het vormt de basis voor productiviteit. Zoals Cofey het al zei met 'speed of thrust'. Met de komst van 'Het

nieuwe Werken' neemt het belang van verbinding tussen mensen toe: meer fysiek op afstand werken geeft kans op afstand in samenwerking.

Samenvatting

Geo-processen evolueren tot complexe ketenprocessen: deze evolutie heeft invloed op de kritische succesfactoren. Techniek is niet meer allesbepalend, het gaat ook om de mensen die in de keten samenwerken en meer dan vroeger invloed uitoefenen op de kwaliteit van elkaars werk. De kwaliteit van samenwerking is net zo belangrijk als techniek. Instrumenten waarmee technische kwaliteit is te borgen zijn er volop. Recent zijn er in het vakgebied van de positieve psychologie instrumenten ontwikkeld die snel, meetbaar en tegen relatief lage kosten de kwaliteit van samenwerking in beeld brengen. Met hulp van deze instrumenten zijn niet alleen het financieel en menselijk kapitaal te borgen, maar ook het sociaal en psychologisch kapitaal. Kruisbestuiving tussen instrumenten van de geo-wereld en de positieve psychologie leidt tot een innovatie aanpak. Deze innovatieve aanpak kenmerkt zich door het volgen van een veel bredere range van kritische succesfactoren. De kans op succesvolle projecten neemt hierdoor sterk toe. Het toepassen van Lean Management is hierbij aan te bevelen.

Over de auteur

H.F. van der Werf is zelfstandig werkzaam als interim- en projectmanager. Na zijn studie Cultuurtechniek aan Universiteit Wageningen heeft hij gewerkt als ontwerper, adviseur en manager bij overheid en bedrijfsleven. Naast zijn geo-ict achtergrond is hij gecertificeerd voor Persolog Disk (gedragsprofiel), individuele coaching, teamontwikkeling, Mens en Productie (People and Performance), Team Diagnostic Assessment en Lean Management. Passie en focus zijn het ontwikkelen van medewerkers, teams en organisaties die werkzaam zijn in een technische omgeving.

Vragen worden graag beantwoord.

Ir. H.F. van der Werf, www.informatiewerf.nl, info@informatiewerf.nl

Gecertificeerd voor:

Lean management

Persolog Disc

Team diagnostic
assessment

Performance en
wergeluk

**Verminderen kosten en
doorlooptijd, verhogen
kwaliteit**



**Authorised
Facilitator**
TEAM COACHING INTERNATIONAL PRODUCTS

