

Lerend vernieuwen in de praktijk

Fundamenteel vernieuwen van HRM-beleid bij Achmea

Willem de Lange, Peter Leisink, Eva Knies

Veel organisaties zijn voortdurend bezig met het vernieuwen van hun personeelsbeleid. Er wordt een nieuw systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken ingevoerd, het beleid van werving en selectie gaat op de helling, de arbeidsvoorwaarden worden anders ingericht et cetera. Soms is het echter noodzakelijk om het HRM-beleid fundamenteel te vernieuwen. Zo'n reden kan zijn een fusie of overname met als gevolg een integratie van bedrijven. De vigerende HRM-strategieën zullen veelal niet of slechts beperkt op elkaar aansluiten; er moet wat gebeuren om tot één geheel te komen. Hier zal worden geanalyseerd op welke wijze een dergelijk ingrijpend proces op een succesvolle wijze gestalte kan krijgen.

In dit artikel wordt besproken hoe verzekeraar Achmea na de fusie met Interpolis tot een nieuw HRM-beleid is gekomen. De methode die bij Achmea is toegepast is die van – wat Boonstra (2000) noemt – het ‘lerend vernieuwen’. Er was geen duidelijk afgebakend doel van het veranderingsproces (behalve dan dat men tot integratie wilde komen) en zelfs het proces was niet nauwkeurig omschreven, maar men had wel een richting in gedachten; men ging op pad zonder een op een landkaart uitgestippelde route, maar wel met een kompas. We zullen laten zien hoe een dergelijk ongewis avontuur tot een goed einde kan worden gebracht en wat daarvoor belangrijke voorwaarden zijn. We zullen daarbij onder meer aandacht besteden aan de ‘administratieve heritage’; de historische achtergrond van Achmea (c.q. de fusiepartners), de traditie van innovatie op HRM-gebied en de institutionele setting van tripartite samenwerking die het mogelijk maakte om langs de weg van het lerend vernieuwen aan de slag te gaan.

In de HRM-literatuur wordt veel aandacht besteed aan de inhoud van personeelsmanagement, zowel de beleidsmatige als de methodisch-instrumentele kant. Opvallend is echter dat er weinig aandacht wordt besteed aan het vernieuwingsproces. Dat staat centraal in dit artikel. Met deze bijdrage willen we laten zien dat lerend vernieuwen een bruikbare manier is om tot een ingrijpende wijziging van het HR-beleid te komen.

Dr. W.A.M. de Lange is lector HRM bij Avans Hogeschool in Breda en Den Bosch. Daarnaast is hij zelfstandig onderzoeker, adviseur en publicist op het terrein van HRM. Prof. dr. P. Leisink is hoogleraar Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap. Drs. E. Knies MSc. is als Assistent in Opleiding verbonden aan de Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap.

Allereerst worden drie wegen van vernieuwing van het HR-beleid geschetst en twee benaderingswijzen van vernieuwingsprocessen in het algemeen. Na een korte introductie van het bedrijf Achmea wordt het veranderingsproces beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de kritische succesfactoren die de deelnemers aan het veranderingsproces zelf hebben geformuleerd. Deze worden uitgediept aan de hand van drie thema's die in het proces van lerend vernieuwen een cruciale rol spelen: de stakeholderbenadering, communicatie en draagvlakcreatie en visieontwikkeling. We sluiten de casus af met een bespreking van de resultaten. Tot slot wordt in de conclusies opnieuw gekeken naar het veranderingsproces in de vorm van lerend vernieuwen. Aan onze analyse worden tien leermomenten ontleend die voor het veranderingsproces bij Achmea belangrijk waren en mogelijk ook andere organisaties kunnen inspireren.

Harmoniseren, integreren of fundamenteel vernieuwen?

Een van de HRM-beleidsterreinen waarop na een fusie of overname als eerste de behoefte wordt gevoeld om tot afstemming te komen is dat van de arbeidsvoorwaarden. Het is niet wenselijk dat medewerkers die binnen het concern hetzelfde werk doen verschillende arbeidsvoorwaarden hebben; dat kan spanningen opleveren. Het wordt in het algemeen als onrechtvaardig beleefd indien binnen één organisatie medewerkers (met gelijke kenmerken) voor hetzelfde werk verschillend worden beloond (Colquitt et al., 2001; Folger & Konovsky, 1989). Volgens Wright en Boswell (2002) wordt distributieve rechtvaardigheid nogal eens veronachtzaamd en dat heeft gevolgen voor de effecten van het HRM-beleid (Boselie 2010).

Ook op andere gebieden leveren verschillende systemen en praktijken problemen op. Het opleidingsbeleid bijvoorbeeld voor het ene deel van het personeel kan niet anders zijn dan voor het andere. De komst van eHRM heeft de noodzaak van het tot één geheel smeden verder vergroot.

Verskillende arbeidsvoorwaarden voor medewerkers met hetzelfde werk is niet wenselijk

In de literatuur worden voor de afstemming van arbeidsvoorwaarden twee varianten onderscheiden, harmonisatie en integratie (Jellinghaus, 2003). Bij harmonisatie worden de bestaande arbeidsvoorwaarden van de fusiepartners gecombineerd tot één nieuwe regeling. Bij integratie worden de arbeidsvoorwaarden van een van de twee partijen van toepassing verklaard op de werknemers van de andere (en dus de gehele nieuwe) organisatie.

Er is nog een derde variant, met name omdat op het terrein van de arbeidsvoorwaarden het fenomeen 'verworven rechten' een grote rol speelt: de *green field*-methode. Als bij Business Process Reengineering

(Hammer, 1990) wordt een geheel nieuw systeem ontwikkeld. Verbreden wij dit voorbeeld van vernieuwing van arbeidsvoorwaardenbeleid tot het gehele terrein van HRM dan doet zich na een fusie of overname dezelfde vraag voor. Moet er worden geharmoniseerd, geïntegreerd of fundamenteel vernieuwd?

De keuze voor een van de drie hangt af van allerlei factoren, zoals de mate van verschillen tussen systemen, de mate waarin zij zijn uitontwikkeld en geactualiseerd, verschillen in context et cetera. Er is niet één van de drie vormen optimaal in alle omstandigheden. Niettemin is er veel voor te zeggen om te komen tot een – min of meer – fundamentele vernieuwing van het HRM-beleid. Het ontstaan van een nieuwe onderneming is een kans om het beleid up to date te maken en het aan te passen aan de huidige omstandigheden, gebruik te maken van nieuwe inzichten en vooral ook om de verschillende HRM-beleidsterreinen goed op elkaar af te stemmen. Dit laatste, horizontale integratie genoemd (De Lange & Koppens, 2007), zal bij harmoniseren vaak niet goed mogelijk zijn.

Moeten arbeidsvoorwaarden worden geharmoniseerd, geïntegreerd of fundamenteel vernieuwd?

Een belangrijk verschil bij vernieuwing van HRM-beleid met de vernieuwing van arbeidsvoorwaarden is dat het probleem van de verworven rechten vaak in mindere mate speelt. Niettemin kan het zich wel voordoen, omdat medewerkers bepaalde verwachtingen (en soms zelfs afspraken) zullen hebben ontleend aan 'oud beleid', die onder het nieuwe beleid komen te vervallen. Maar deze zijn vaak minder hard dan in het geval van arbeidsvoorwaarden, omdat deze niet altijd rechtens afdwingbaar zijn. Toch moet men er rekening mee houden dat veranderingen nogal eens zullen worden ervaren als het verbreken van een psychologisch contract (Freese, 2007). Als eerder aangegeven bij beloning kan dat effecten hebben op de resultaten van het HR-beleid, zoals de motivatie en loyaliteit van medewerkers.

Een belangrijke factor in de keuze voor het type vernieuwingsproces is de historische context. Een organisatie die kan bogen op een traditie van innovatie en het zoeken van uitdagingen zal de stap naar fundamentele vernieuwing eerder zetten, dan een meer behoudende organisatie. Barlett en Ghoshal (1989) noemen dit het concept van *administrative heritage*, de 'erfenis' van de organisatie: de structuren, methoden, competenties en waarden die in het verleden tot stand zijn gekomen. Ook Paauwe (2004) stelt dat de *organizational/administrative/cultural heritage* (mede) bepalend is voor de ruimte die de organisatie heeft om bepaalde keuzen te maken en voor de strategische (HR-)keuze zelf. Deze 'erfenis' is ook van grote invloed op de machtsverhoudingen binnen de organisatie. Trekt het management alleen aan alle touwtjes, of laat het ruimte voor

medezeggenschap? En als dat het geval is, hoe groot is dan die ruimte? In welk stadium van de besluitvorming worden andere partijen betrokken? Over welke aspecten mag men meepraten? Wie vormen de ‘dominante coalitie’? Deze dominante coalitie kan theoretisch volgens Paauwe (2004: 92) uit diverse actoren naast CEO en Raad van Bestuur bestaan, zoals ondernemingsraad, vakbonden, overheidswetgeving en HR-staf, en vormt het hart van het model dat is gebaseerd op de *contextually based human resource theory*. Het is de dominante coalitie die de HR-strategie bepaalt.

De ‘erfenis’ zal er ook toe leiden dat er in het nieuwe beleid altijd sporen terug te vinden zullen zijn van het oude beleid. Het zal zelden of nooit zo zijn dat de vernieuwing van het personeelsbeleid helemaal los staat van het verleden. In geval van fusie of overname zal voor het ene deel van de organisatie in het nieuwe HRM meer terug te vinden zijn van wat er al was, dan voor het andere. De term ‘fundamenteel’ – in fundamenteel vernieuwen – zal dus niet altijd opgaan voor de gehele organisatie. Met de term bedoelen we hier dat alle HR-processen vanuit een bepaalde optiek tegen het licht worden gehouden en (overal waar nodig) worden vernieuwd.

De benadering van veranderingsprocessen

Een van de rollen die door Ulrich (1997) aan HR-specialisten wordt toegekend, is die van *change master*. Laurens en Brughmans (2008) geven aan dat de HR-functie met deze rol in het algemeen veel moeite heeft (en nog meer als het gaat om de eigen functie). Zij vragen zich af op welke wijze door HR ondersteuning kan worden gegeven aan veranderingsprocessen binnen organisaties. Hun uitwerking baseren zij op een HR-planning en *controlmodel*. Daarin wordt het gehele veranderingsproces op een analytische en planmatige wijze uitgewerkt. Op gestructureerde wijze wordt naar een vooraf strak bepaald doel toegewerkt. Het is een duidelijk voorbeeld van wat in de veranderkundige literatuur wordt aangeduid met de term *planned change*. Boonstra (2000) stelt dat de planmatige aanpak bruikbaar is in een stabiele en voorspelbare omgeving. Er wordt een – al dan niet met experts ontwikkelde – blauwdruk neergelegd. De weg erheen wordt nauwkeurig vastgelegd en het proces wordt van bovenaf aangestuurd. Echter, hoeveel organisaties hebben nog een stabiele en voorspelbare omgeving?

Tegenover de benaderingswijze van *planned change* staat de organisatieontwikkeling (OD) als veranderingsmethode. In deze benaderingswijze staan participatie en ‘collectieve reflectie’ centraal (Levin, 2004). Belangrijke elementen zijn daarbij dat locale kennis wordt benut en dat op lokaal niveau nieuwe kennis wordt gegenereerd. Het einddoel staat niet bij voorbaat vast, maar komt in een interactief proces tot stand. Veel

minder dan in de planned change benadering is OD een beheerst en beheersmatig ingericht proces. Het management moet durven loslaten en soms bereid zijn ontwikkelingen en uitkomsten te accepteren die men wellicht liever anders had gezien.

Hoeveel organisaties hebben nog een stabiele en voorspelbare omgeving?

Boonstra (2000) heeft vanuit de OD-benaderingswijze het concept van 'lerend vernieuwen' ontwikkeld. In dit concept vallen het leren en het vernieuwen samen in een interactief proces van actoren. "Kern is dat feedbackprocessen zichtbaar worden, dat er ruimte is voor processen en zelforganisatie, dat interactieprocessen tussen actoren op gang komen, dat meerdere stemmen klinken vanuit meervoudigheid en variëteit, dat betekenissen en vooronderstellingen zichtbaar worden,

dat in dialoog een gedeelde betekenisgeving ontstaat en gezamenlijke handelingsalternatieven worden ontwikkeld, en dat er processen op gang komen van handelen, reflecteren en leren." (pag. 26/27)

In het vervolg van dit artikel wordt beschreven hoe bij Achmea de vernieuwing van het HR-beleid langs de weg van lerend vernieuwen gestalte heeft gekregen. We zullen laten zien hoezeer daarbij de 'erfenis' van de organisatie, de institutionele setting en de dominante coalitie een cruciale rol hebben gespeeld.

Achmea

Achmea is tot stand gekomen door een fusie van tal van kleinere verzekeraars (waaronder Centraal Beheer, Zilveren Kruis en Avéro). Deze hadden als gemeenschappelijk kenmerk allemaal een coöperatieve oorsprong. In 2005 is het bedrijf gefuseerd met Interpolis, waarmee het het grootste verzekeringsconcern van Nederland werd. Er werken circa 20.000 medewerkers. Achmea is niet beursgenoteerd maar heeft de Vereniging Achmea en de Rabobank als aandeelhouder.

Door de fusie met Interpolis wordt een ingrijpende reorganisatie in gang gezet, die ook de noodzaak van bezinning op het HRM-beleid met zich meebrengt. Daarnaast speelt een belangrijke rol het inzicht, dat ontwikkelingen in de maatschappij, op de afzetmarkt en op de arbeidsmarkt (fundamentele) vernieuwing van het HRM-beleid noodzakelijk maken.¹ Als naam voor de vernieuwing van het HR-beleid wordt gekozen voor levensfasebewust diversiteitbeleid (LDB).² Daarmee geeft het management aan dat in de vernieuwing van het HR-beleid twee elementen in ieder geval een prominente plaats moeten krijgen: levensfasebewust personeelsbeleid en diversiteitbeleid. Dat is het kompas waarmee men op weg gaat. De ambitie is om in het proces LDB als integraal principe

uit te werken. Met behulp daarvan kan het gehele personeelsmanagement intern afgestemd worden (horizontale integratie) en extern in lijn gebracht met de business strategie (verticale integratie).

Een ander belangrijk besluit is de keuze om het vernieuwingsproces met de medezeggenschap en de vakorganisaties samen uit te voeren. Dat heeft alles te maken met de coöperatieve grondslag van het bedrijf. Die leidt tot een overtuigende keuze voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en een stakeholdersbenadering. Doordat de onderneming niet beursgenoteerd is heeft zij geen last van veeleisende dominante shareholders die zich primair laten leiden door de ontwikkeling van de beurskoersen op de korte termijn. Het bedrijf wil duurzame waarde creëren voor vier groepen stakeholders: klanten, distributiepartners, aandeelhouders en medewerkers. In de loop der jaren is een traditie opgebouwd van samenwerking met bonden en ondernemingsraad en is er een goede vertrouwensbasis opgebouwd tussen deze partijen. Dit mondt uit in een convenant dat eind 2006 tussen hen wordt gesloten met betrekking tot vernieuwing van het HR-beleid en de CAO en waarin een aantal gezamenlijke uitgangspunten wordt vastgelegd. Met elkaar vormen werkgever, vakbonden en medezeggenschap belangrijke partijen in de dominante coalitie (zie hiervoor) die het HR-beleid bepalen.

Door het accent te leggen op elementen als de stakeholdersbenadering, het in dialoog ontwikkelen van het nieuwe beleid en op het ontwikkelingsproces – in plaats van een geplande verandering richting een helder omschreven en duidelijk afgebakend doel – wordt gekozen voor de weg van lerend vernieuwen. Impliciet, want de term wordt niet gehanteerd.

*Er wordt impliciet gekozen
voor de weg van lerend
vernieuwen*

De opzet van het vernieuwingsproces

In het proces kunnen (achteraf) vier fasen worden onderscheiden. Deze worden hier kort beschreven om te laten zien op welke wijze het lerend vernieuwen bij Achmea gestalte heeft gekregen.

De eerste fase – die begin 2007 daadwerkelijk van start gaat – is gericht op besluitvorming over de hoofdrichting van LDB, zowel naar de inhoud als naar het proces. Het gaat daarbij om verkenning en *unfreezing*. Essentieel in deze fase is de operationalisatie van het begrip. Wat zou LDB moeten inhouden? En hoe zou het proces op weg daar naartoe kunnen/moeten verlopen?

Om daarvoor de basis te leggen wordt begonnen met een analyse van de kenmerken van het personeelsbestand. Daarnaast worden tal van interviews gehouden met sleutelfiguren uit de *Executive Board*, divisie-directeuren, lijnmanagement, HRM-management, het vrouwenennetwerk, OR-leden en vakbondsfunctionarissen en werknemers uit verschillende

doelgroepen, waaronder allochtone medewerkers. Daarmee wordt zicht gekregen op de kritische succesfactoren voor de vernieuwing van het HR-beleid. Een belangrijk doel van deze fase is dat de organisatie rijp wordt gemaakt voor het veranderingsproces (*unfreezing*) en dat het begrip LDB gaat 'leven' en verder wordt aangescherpt. Een belangrijke rol wordt daarin gespeeld door een werkconferentie waarin aanzetten voor het toekomstig beleid worden besproken.

In de tweede fase – die begint na de zomer van 2007 – vindt verdiepend onderzoek plaats op het niveau van de verschillende concernonderdelen (divisies, diensten en staven). Door middel van documentenonderzoek, individuele en groepsinterviews wordt ingezoomd op wat er op dat niveau gebeurt op HRM-gebied. Daarnaast wordt in deze fase een enquête gehouden onder alle medewerkers en hun leidinggevendenden. Daarmee moet antwoord worden gegeven op de vraag hoe, gezien vanuit de voorwaarden voor en doelstellingen van LDB, medewerkers en hun leidinggevendenden ervoor staan.³ Op basis van alle verzamelde informatie zijn analyses gemaakt van LDB-thema's die prioriteit hebben in een bepaalde divisie en zijn voorstellen voor gerichte activiteiten opgesteld.

Op een 'heidag' met de stuurgroep (zie hierna) en nog enkele andere belangrijke stakeholders wordt de visie op LDB aangescherpt en doorgepraat over het vervolg. Doel is ook om (opnieuw) tot een breed gedragen visie op LDB te komen.

Fase 3 loopt voornamelijk in 2009. Het accent ligt op de activiteiten in de verschillende bedrijfsonderdelen en de verbreding naar concernniveau. Binnen de meeste divisies, diensten en staven zijn taakgroepen actief die de 'eigen' projecten aansturen. Op allerlei plaatsen in het bedrijf zijn tijdens fase 2 pilots van start gegaan binnen de gekozen (deel)thema's. Deze leveren ervaringen op die worden benut bij het doorontwikkelen van LDB Achmeabreed. Voor drie thema's (de dialoog tussen medewerkers en leidinggevendenden, talent- en leiderschapsontwikkeling en diversiteit) worden op concernniveau 'inspiratiegroepen' in het leven geroepen voor de uitwerking en implementatie.

Inspiratiegroepen

De inspiratiegroepen zijn breed samengestelde groepen van HR-medewerkers uit diverse lagen en onderdelen van het concern, die bij elkaar komen rondom één thema. De activiteiten die ergens in het concern hebben plaatsgevonden met betrekking tot die problematiek worden bediscussieerd en van commentaar voorzien. Er komen voorstellen uit voort die tot verbetering moeten leiden van

de besproken acties en die als input dienen voor een Achmeabrede implementatie. De groepen komen met heel concrete voorstellen, zoals het creëren van interne stagemogelijkheden, een vernieuwde opzet van de dialoog tussen medewerker en leidinggevende en dergelijke.

De inspiratiegroepen laten zien dat het proces in een nieuw stadium is beland. Van het beleidsmatige, conceptuele karakter van fase 2, naar de operationalisering in fase 3. De resultaten van het traject worden steeds meer zichtbaar. Leiderschapstrainingen zijn aangepast, er worden trainingen gegeven voor vrouwen die een hogere functie ambiëren, er wordt een (virtueel) loopbaancentrum ingericht, et cetera. Ook wordt het LDB-beleid zichtbaar in de CAO, onder meer door een aanpassing van de levensloopregeling.

In fase 4, die plaatsvindt in de eerste helft van 2010, ligt de nadruk op de borging van de resultaten van het vernieuwingsproces en het zekerstellen van de voortgang. Daartoe worden allereerst de resultaten van een tweede enquête (die eind 2009 is gehouden) teruggekoppeld, van waaruit door het management een aantal verbeterpunten wordt geformuleerd. Het project wordt afgerond met een grote conferentie in mei 2010. Doel is om het belang van het vernieuwingsproces intern te markeren door de resultaten nog eens goed op een rij te zetten en om enthousiasme los te maken voor de voortgang. Schematisch kan het proces worden weergegeven als in figuur 1.

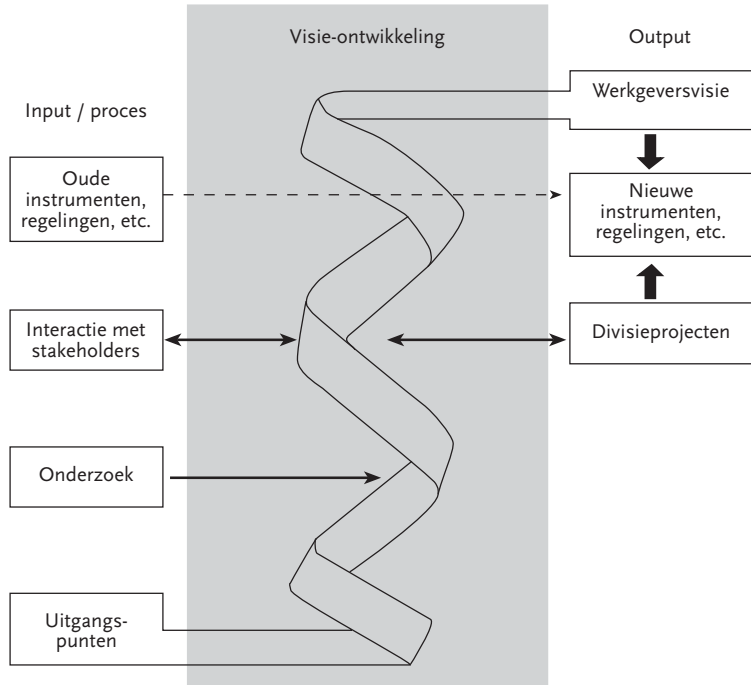
*Er wordt een (virtueel)
loopbaancentrum
ingericht*

Kritische succesfactoren

Op basis van het verkennend onderzoek zijn op het einde van fase 1 vijf kritische succesfactoren geformuleerd. Deze zijn besproken met en aanvaard door de deelnemers aan de werkconferentie.

Van de top wordt *voorbeeldgedrag* gevraagd en de bereidheid om zichzelf kwetsbaar op te stellen, door te laten zien dat ook bij haar winst te behalen is. Daarvoor zouden concrete doelen moeten worden geformuleerd, zoals bijvoorbeeld een target voor het aantal vrouwen in hogere leidinggevende functies. Zelfkritiek enerzijds en een open oog en oor voor de werkvloer anderzijds zijn essentiële randvoorwaarden.

Van de top wordt daarnaast verlangd dat *ruimte* wordt gegeven voor een 'eigen' vormgeving aan LDB op het niveau van de bedrijfsonderdelen. Van belang is dat door de top een duidelijke visie en richting worden ontwikkeld en dat er een concreet tijdspad wordt aangegeven. In de uitwerking moet wel een eigen invulling kunnen worden gegeven.



Figuur 1. Het vernieuwingsproces schematisch weergegeven.

De rol van leidinggevend is cruciaal. Velen zullen hun *leiderschapstijl* moeten aanpassen; van (overwegend) directief naar coachend. Leidinggevend worden niet meer alleen beoordeeld op het realiseren van harde, economische targets, maar ook op hun functioneren als *people manager*. In dit verband worden termen als vertrouwen, ruimte voor medewerkers en empathie gehanteerd. Maar de leidinggevend moeten wel de middelen en tijd krijgen om zich in de gewenste richting te ontwikkelen.

Van de medewerkers wordt verwacht dat ze de ruimte die door hun leidinggevend wordt geboden ook pakken en hun *verantwoordelijkheid* nemen. Enerzijds ten aanzien van hun werk, anderzijds van hun persoonlijke ontwikkeling.

Als laatste kritische succesfactor wordt *draagvlak voor en betrokkenheid bij het proces* genoemd, waarbij wordt gewezen op het grote belang van communicatie. Daarin moet duidelijk worden gemaakt wat het proces zal opleveren (*'what's in it for me?'*) voor alle betrokkenen. Ook dient duidelijk te worden wat medewerkers en leidinggevend belangrijk vinden.

*Veel leidinggevend
zullen hun leiderschap-
stijl moeten aanpassen*

In de vijf kritische succesfactoren die hier zijn besproken, zijn kenmerken van lerend vernieuwen – zoals weergegeven in het begin van dit artikel – duidelijk herkenbaar:

- de nadruk op het proces;
- ruimte voor processen van zelforganisatie;
- ruimte voor verschillen;
- interactie tussen betrokken partijen;
- het in dialoog ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie.

Aan de hand van drie thema's die in het vernieuwingsproces bij Achmea cruciaal zijn: de stakeholderbenadering, communicatie, draagvlakcreatie en visieontwikkeling, zullen we in de volgende paragrafen analyseren hoe deze kritische succesfactoren in het proces vorm hebben gekregen.

Stakeholders

De top van Achmea heeft zich vanaf het begin gecommitteerd aan het proces. De (toenmalige) CEO draagt het belang van LDB in allerlei (interne) publicaties uit en is zelf nadrukkelijk aanwezig op de startconferentie. De directeur HRM, die direct valt onder de Executive Board, geeft persoonlijk leiding aan het proces. Hij wordt daarin bijgestaan door twee medewerkers, die voor een substantieel deel van hun tijd worden vrijgemaakt. Ook daarin wordt uitgedragen dat Achmea wil investeren in LDB. Zelfs met de economische crisis verandert die opstelling niet.

De HR-functie speelt in het proces eveneens een belangrijke rol. Enerzijds is dat Group HR (de stafafdeling die verantwoordelijk is voor het HR-beleid van Achmea), anderzijds de 'HR tafel', dat is het overleg van Group HR en de HR-managers van de divisies en de centrale stafafdelingen.

LDB verschijnt daar regelmatig op de agenda. De 'tafel' heeft veel invloed. Het betreft dan met name de operationalisering van het beleid: de doorvertaling van de visie in instrumenten, de nadere uitwerking van beleid (zoals MD) en de organisatie van deze thema's.

De grote invloed is verklaarbaar vanuit de rol die deze HR-managers hebben binnen hun eigen bedrijfs onderdeel. Zij zijn daar verantwoordelijk voor de implementatie van het beleid en voor de ondersteuning van het lijnmanagement. Zonder hun medewerking is de kans groot dat er van LDB binnen de divisies en groepen weinig terecht komt. En waar gesteld wordt dat LDB op lokaal niveau een eigen, passende invulling moet krijgen, zijn zij vooral degenen die – samen met de divisie- en groepsdirecties – daaraan gestalte zouden moeten geven.

*De top van Achmea heeft
zich vanaf het begin
gecommitteerd aan het
proces*

Vakbonden en de medezeggenschap (de COR) hebben een belangrijke stem

De vakbonden en de medezeggenschap (de COR) hebben vanaf het begin een belangrijke stem. Dat krijgt allereerst gestalte in het convenant dat de basis vormt voor het gehele proces en het krijgt een vervolg in het najaar van 2007, als een stuurgroep wordt geïnstalleerd die daarna in het traject een centrale rol speelt. In deze stuurgroep zitten enkele lijn- en HR-managers, twee vertegenwoordigers van de ondernemingsraad, twee vakbondsvertegenwoordigers en het hoofd HR-communicatie. De directeur HRM van Achmea is voorzitter. Uit de samenstelling blijkt, dat OR en vakorganisaties zich duidelijk committeren.

Uit een stuk dat door de vakbonden wordt ingebracht is vermeldenswaard: "De vakorganisaties claimen nadrukkelijk hun eigen rol bij dit proces, dus niet alleen zijdelings betrokken, maar ook (...) herkenbaar zijn als medeverantwoordelijken voor dit onderwerp." Dat de bonden zich (mede) verantwoordelijk maken is opmerkelijk en tekent de sfeer waarin het proces verloopt. Dat kan doordat zowel de werkgever als de bonden zich in

standpuntbepaling niet alleen laten leiden door het eigenbelang, maar zij hebben ook oog voor het belang van de andere partij.

Veelal houden ondernemingsraden en vakbonden 'het kruit droog'. Zij nemen wel zitting in klankbordgroepen en dergelijke tripartite organen (die dan vooral geen stuurgroepen mogen heten...) en praten mee, maar verbinden zich niet aan de afspraken omdat zij daarvoor het mandaat missen van de achterban. In dit geval committeerden de leden zich wel aan de gemaakte afspraken (zonder dat daarmee overigens afstand werd gedaan van de rechten die de Wet op de ondernemingsraden toekent aan de OR).

Communicatie en draagvlakontwikkeling

Aan de communicatie wordt vanaf de aanvang van het project veel aandacht besteed. Het hoofd HR-communicatie maakt daarvoor deel uit van het projectteam. Hij is verantwoordelijk voor een omvangrijk communicatieplan, waarin de communicatieacties nauwgezet worden uitgewerkt.

Communicatie wordt niet alleen gezien als een middel voor informatievoorziening (*over* het beleid), maar speelt ook een belangrijke rol in het vernieuwingsproces zelf als *beleidsinstrument*, een 'katalysator voor een succesvol beleid'. Als doelen worden genoemd informeren, inspireren, draagvlak creëren en profileren.

De communicatiestrategie sluit aan bij de (hierboven uitgewerkte) fasering van het proces. In de eerste fase wordt *low profile* ingezet. Het gaat er vooral om dat medewerkers zich ervan bewust worden dat er iets gaande is. Er wordt dan nog volstaan met schriftelijke informatie. Omdat in het gestalte geven aan LDB de leidinggevenden een cruciale rol (gaan)

spelen, is de communicatie met hen over LDB al wel intensief. In de tweede fase wordt een campagne gestart. Met veel interne publicaties worden de medewerkers geïnformeerd. Ook de enquête onder medewerkers en leidinggevenden over de praktijk van LDB wordt in deze fase aangegrepen voor informatiedoeleinden. De onderzoeksrapportages die voor elke divisie afzonderlijk worden geschreven, zijn in verschillende gevallen aanleiding voor sessies met MT's, OR-en en bijeenkomsten van HR-staf waarin de resultaten en aanbevelingen worden besproken. Daarnaast wordt in workshops en andere activiteiten (waarbij ook de onderzoekers worden betrokken) de dialoog aangegaan. Hieruit komt een belangrijk principe van het proces naar voren: niet alles ligt bij voorbaat vast, maar krijgt gestalte in de loop van het proces. De interactieve communicatie versterkt dit. Van de medewerkers wordt een actieve opstelling verwacht. "Ze nemen hun verantwoordelijkheid in de communicatie, gaan zelf op zoek naar beschikbare informatie, stellen vragen en zien feed back geven en ontvangen als passend bij een actieve en betrokken houding en gedrag", zo staat in een interne nota te lezen.

In de derde (en vierde) fase verandert het karakter van de communicatie. Die is er dan op gericht om de resultaten uit te dragen en van daaruit het enthousiasme levend te houden om door te gaan met het vernieuwingsproces. Een goed voorbeeld daarvan is de persoonlijke pagina die medewerkers op Achmea's intranet aanmaken waar met een klik op Mijn Loopbaan allerlei relevante informatie toegankelijk wordt die te maken heeft met persoonlijke ontwikkeling, loopbaanideeën en informatie over loopbaantests, loopbaanadvies, opleidingsmogelijkheden en dergelijke.

Visieontwikkeling

Uit het bovenstaande zal duidelijk zijn geworden, dat niet vanaf het begin vast staat wat LDB inhoudt. Er worden enige uitgangspunten geformuleerd maar verder moet de visie zich nog uitkristalliseren. Vandaar dat een van de doelstellingen van de (interne) communicatie is het aangaan van de dialoog met de betrokkenen binnen Achmea, om daarmee verder gestalte te geven aan LDB. In de beschrijving van het proces is duidelijk geworden dat het concept LDB zich in de loop van de tijd heeft ontwikkeld. Bovendien dat bedrijfsonderdelen hun eigen accenten hebben gelegd door specifieke thema's te selecteren die aansluiten bij hun eigen situatie. Dat is het leerproces dat het bedrijf heeft doorgemaakt.

De visie is verder gevormd door middel van een aantal nota's zoals een document waarin de hoofdlijnen van besturing van het nieuwe concern worden geschetst en een 'Identiteitsdocument' (2007), waarin de missie en visie van Achmea worden ontwikkeld. In dit laatste stuk staan ook

*Aan de communicatie
wordt vanaf de aanvang
van het project veel
aandacht besteed*

de kernwaarden (inleven, vernieuwen en waarmaken) en worden verder in algemene termen de uitgangspunten en doelstellingen van het HR-beleid weergegeven.

Daarnaast is er een visiedocument ontwikkeld. Het komt tot stand door een intensieve interactie met alle relevante partijen. In een van de stukken wordt door Achmea gesteld: het is “een handvat, geen blauwdruk. (...) Het is de basis om met elkaar in gesprek te zijn over de toekomst van Achmea als onderneming, organisatie en werkgever.” Daarmee wordt de benaderingswijze van het vernieuwingsproces treffend weergegeven.

Resultaten

Door alle betrokkenen – de Executive Board, veel leidinggevend en HR-professionals, vele medewerkers, de vakorganisaties, de COR en de onderzoekers – wordt het vernieuwingsproces een succes genoemd. Ook de enquêtes (van medio 2008 en eind 2009), zowel die onder de medewerkers als die onder de leidinggevend, laten een toenemend

positieve beoordeling zien. Dat geldt zowel voor de bedrijfsprestaties als voor de tevredenheid van medewerkers over allerlei aspecten van Achmea’s werkgeverschap. En dat ondanks de betrekkelijk korte tijd tussen de twee meetmomenten. Uit het MedewerkerBetrokkenheidOnderzoek dat in 2010 is gehouden, blijkt dat de positieve lijn in dat jaar verder is doorgetrokken. De medewerkerstevredenheid en -betrokkenheid laten een verdere verhoging zien ten opzichte van de voorgaande jaren.

Ook kijkend naar enkele objectieve indicatoren kan worden gesteld dat het veranderingsproces geslaagd

is. Dat betreft dan bijvoorbeeld het (grote) aantal activiteiten dat in het kader van LDB is ondernomen, de HR-instrumenten die hiermee in lijn zijn gebracht, het doorzetten van het vernieuwingsproces en de verandering van de wijze van aansturing van het management. Waar is dat aan te danken?

Hiervoor is een vijftal kritische succesfactoren genoemd:

- voorbeeldgedrag van de top;
- ruimte voor een passende vormgeving op decentraal niveau;
- een aangepaste leiderschapsstijl;
- ruimte en verantwoordelijkheid van de medewerkers voor het eigen werk en de persoonlijke ontwikkeling;
- draagvlak voor en betrokkenheid bij het proces.

Zoals blijkt uit het voorgaande is aan de tweede en de laatste factor zeker voldaan. Wat het eerste punt betreft (het voorbeeldgedrag van de top) is het volgende vermeldenswaard, dat laat zien dat (uiteindelijk) ook aan die kritische succesfactor is voldaan.

Er kan worden gesteld dat het veranderingsproces is geslaagd

Hand in eigen boezem

Door de onderzoekers wordt geconstateerd dat het hoger management onvoldoende stuurt op HRM-activiteiten en de resultaten daarvan. Dat werkt door naar alle onderliggende lagen in de organisatie. De Executive Board erkent dit en spreekt expliciet uit, dat “ondersteuning geven aan het functioneren en ontwikkelen van medewerkers en het team evenzeer tot de leidinggevende taak behoort als het halen van ‘harde’ targets. Juist dat element (wordt essentieel gevonden) voor de interne geloofwaardigheid van de identiteit en de visie op het werkgeverschap van Achmea.” Daarom wordt er een aparte indicator ontwikkeld met betrekking tot ‘de stakeholder medewerker’. Deze indicator – die is opgebouwd uit aspecten als duurzame inzetbaarheid, talentontwikkeling, balans werk-privé en werkplezier – wordt jaarlijks gemeten door middel van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. Hierover worden targetafspraken gemaakt met het management, die evenzeer meewegen als commerciële targets en doorwerken in de variabele beloning.

Of is voldaan aan de derde en vierde (sterk samenhangende) factoren is moeilijker te bepalen. De enquêtes geven wel aanwijzingen voor een verbeterde leiderschapsstijl, maar pas over enige jaren zal blijken of de participatieve en ontwikkelingsgerichte stijl van leidinggeven daadwerkelijk overal is doorgevoerd en of de medewerkers de noodzakelijke ruimte en verantwoordelijkheid voor het werk en hun ontwikkeling overal in het bedrijf krijgen én nemen.

Ook al tonen de betrokkenen op het einde van het proces zich tevreden met wat is gerealiseerd, men is er dus nog (lang) niet. Dat is niet verwonderlijk. Het gaat hier om (ingrijpende) attitude- en cultuurveranderingen die niet binnen drie jaar voor het gehele bedrijf kunnen worden gerealiseerd. Ook al zijn er kanttekeningen te plaatsen bij het succes, toch kan het proces als zodanig geslaagd worden genoemd.

Ook zijn er kanttekeningen te plaatsen bij het succes

De weg van lerend vernieuwen voor de innovatie van het HR-beleid van Achmea is goed begaanbaar gebleken, mede vanwege de historische en institutionele context.

Naast de ‘historie’ van samenwerking met de medezeggenschap is hierbij ook het institutionele kader van belang. In geval van Achmea speelt de coöperatieve oorsprong een grote rol, waardoor een natuurlijke plaats wordt ingeruimd voor de stakeholdersbenadering – ook in het zakelijk functioneren. Wij zijn van mening dat het karakter van Achmea als bedrijf met een coöperatieve grondslag mede debet is aan het welslagen

van de benaderingswijze. In vernieuwingsprocessen bij de Rabobank – eveneens een bedrijf op deze grondslag – zijn vergelijkbare kritische succesfactoren te onderkennen als beschreven in deze casus. Zo benadrukken De Zoete et al. (2009) in hun analyse van een ingrijpend veranderingsproces bij deze bank aspecten als kennis delen, het ‘mee-ademen’ met het sociale systeem, de ‘waarden van het oude eren’ en het belang van de voortdurende dialoog. Ook in dat veranderingsproces – dat overigens over iets totaal anders ging (het betrof een verandering in werkcultuur in relatie tot de invoering van een nieuw ICT systeem) – is een stakeholdersbenadering gevolgd.

Lerend vernieuwen: leermomenten

Het veranderingsproces bij Achmea hebben we getypeerd als een proces van lerend vernieuwen.

In het begin van dit artikel hebben we Boonstra (2000) geciteerd om daarmee de uitgangspunten van deze benaderingswijze te typeren. Allereerst kunnen we concluderen dat een fundamentele vernieuwing van het HRM-beleid zeer wel mogelijk is met deze benaderingswijze. In deze afsluitende paragraaf bouwen we daarop voort. Wat zijn de leermomenten die voor het veranderingsproces bij Achmea belangrijk waren en die mogelijk ook andere organisaties kunnen inspireren? We doen dit puntsgewijs.

1. Als eerste en een van de belangrijkste succesfactoren: de **dialoog** staat centraal. Deze dialoog wordt tijdens het gehele proces op meerdere niveaus gevoerd, van de top tot de werkvloer, van de dialoog tussen werkgever, vakbonden en medezeggenschap tot de dialoog tussen leidinggevende en medewerker, als invulling van een leiderschapstijl die past bij de kernwaarden van de organisatie.
2. Er kan niet worden volstaan met het maken van afspraken op bestuurlijk niveau; de dialoog loopt door de gehele organisatie heen. Om deze reden is **communicatie** van vitaal belang. Maar ook: de dialoog komt niet vanzelf, maar moet worden georganiseerd. Dat kan naast bestaande communicatievormen, zoals bijvoorbeeld teamoverleg, in de vorm van discussiegroepen, workshops, *events* en dergelijke. Zeker in een langdurig proces is het belangrijk om ‘mijlpalen’ in te bouwen. Niet, zoals bij *planned change*, van tevoren precies gepland voor het gehele traject, maar gaandeweg in het proces bepalen wanneer de tijd rijp is om met de belangrijkste betrokkenen bijeen te komen om het gerealiseerde met elkaar te bespreken, vast te leggen en afspraken te maken over het vervolg. Het zijn halteplaatsen op de route.
3. In deze dialoog wordt de visie ontwikkeld. Het is belangrijk dat de top in eerste instantie de koers aangeeft. Het gaat vooral om waarden:

wat vindt de top 'waarde-vol' om tot stand te brengen? Zij vormen het vertrekpunt voor het **proces van visieontwikkeling**. Er kan echter alleen sprake zijn van lerend vernieuwen indien er vervolgens ruimte is voor de andere betrokkenen om over de koers mee te praten om zo uiteindelijk tot een gemeenschappelijke visie te komen. Dit kan worden getypeerd als **ruimte voor de 'evolutie in het denken'**. Wat in het proces wordt ontwikkeld, kan dan aan de visie worden getoetst; het is het kompas voor de reis.

4. In de casus wordt vervolgens duidelijk hoezeer het **proces** zelf van belang is. Daarbij gaat het niet alleen om de dialoog, maar ook om alle andere activiteiten die in het kader van het project worden ondernomen, waarmee het bedrijf laat zien dat het ernst is: geen woorden maar daden.
5. Het is belangrijk dat de woorden en daden (zichtbaar) **resultaat** opleveren; ook al gaat het soms maar om kleine dingen. Het is belangrijk om ook die te laten zien, want vele kleintjes maken een grote.
6. Een andere voorwaarde voor succes is dat partijen laten zien dat zij ook **investeren** in het beleid dat wordt voorgestaan: van denken naar doen. Naast investeringen in het proces zelf – bijvoorbeeld door het geheel of gedeeltelijk vrijmaken van medewerkers, tijdsinvestering door betrokkenen – kunnen er ook investeringen nodig zijn in het ontwikkelen van (HRM-) instrumenten en structuren (zoals het neerzetten van een loopbaanadviescentrum) en opleidingen.
7. Van belang is daarbij ook de wisselwerking tussen het centrale en decentrale niveau. De **ruimte voor initiatieven** en uitwerkingen op decentraal niveau en de terugkoppeling daarvan op centraal niveau en het **leren van elkaar** (lerend vernieuwen!) zijn van grote waarde.
8. Een praktisch punt, maar geen onbelangrijke voorwaarde voor een ingrijpend proces als het fundamenteel vernieuwen van het HR beleid is, dat ruim de **tijd** wordt genomen. Het ontwikkelen van de visie, de dialoog met de betrokken partijen, de ruimte voor het nemen en evalueren van decentrale initiatieven en het creëren van **draagvlak**, de **monitoring** van het proces, het zijn allemaal tijdrovende zaken. Maar het zijn allemaal belangrijke elementen om tot succes te komen.

Het is belangrijk dat de woorden en daden (zichtbaar) resultaat opleveren

De bovenstaande punten komen in grote lijnen overeen met de uitwerking die Boonstra (2000) geeft aan het concept (zie ook Boonstra 2010).

Wij geven hierop nog twee aanvullingen:

9. Het veranderingsproces dient aansluiting te vinden bij **de historische, institutionele en economische context** waarbinnen het plaatsvindt.

10. Voor het welslagen van lerend vernieuwen is **vertrouwen** essentieel.

Tot slot van dit artikel blijven we bij deze laatste twee punten nog even stilstaan.

Bij Achmea past het lerend vernieuwen in een 'traditie' van samenwerking, participatie en innovatie. De stakeholderbenadering was in deze context passend.

In de HRM-literatuur bestaat in toenemende mate aandacht voor de context. Een voorbeeld daarvan is de *contextually based human resource theory* van Paauwe (2004). Hij onderscheidt als belangrijke contextuele factoren: 1) concurrentiemechanismen, waartoe hij producten, markten en technologieën rekent, 2) de organisationele, bestuurlijke en culturele 'erfenis' en 3) institutionele mechanismen. De genoemde tweede en derde dimensie zijn in dit artikel expliciet aan de orde geweest. De concurrentiemechanismen zijn niet besproken, maar hebben wel degelijk een belangrijke rol gespeeld. Allerlei – zeer ingrijpende – ontwikkelingen op de markt van verzekeren vormden een aanleiding voor de fusie, maar ook direct voor de vernieuwing van het HR beleid. We onderschrijven dan ook het belang van deze factor.

Over het thema vertrouwen is in de organisatiekundige literatuur sinds Fox (1974) veel geschreven. Cohen en Prusak (2001) noemen vertrouwen

de sleutel tot het sociaal kapitaal van de organisatie. Sociaal kapitaal wordt door hen omschreven als een '*stock of active connections among people*': het vertrouwen, wederzijds begrip en gedeelde waarden en gedrag dat de leden van netwerken van mensen en gemeenschappen met elkaar verbindt en gemeenschappelijke acties mogelijk maakt. Anders gezegd: sociaal kapitaal doet organisaties werken en vertrouwen is daarvoor essentieel.

Smid et al. (2007) stellen dat vernieuwers zich in hun interactie primair moeten concentreren op vertrouwen.

Het gaat daarbij om elementen als bewustwording van de risico's van de betrokkenen, respect, psychologische veiligheid, het bieden van hands on steun en het nakomen van afspraken. Omgekeerd leidt wantrouwen tot, wat zij noemen, 'dynamiek van verminderde deelname aan vernieuwingsprogramma's'.

Vertrouwen is de sleutel tot het sociaal kapitaal van de organisatie

Smid en Boonstra (2010) stellen “dat vertrouwenvorming zich ontwikkelt bij een transparant proces dat zich kenmerkt door wederzijds respect, begrip voor de situatie van de ander en de bereidheid om elkaar iets te gunnen.” Als andere elementen noemen zij daarnaast onder meer het delen van ervaringen, invloed op de uitkomst, een heldere beslissing die als rechtvaardig wordt ervaren en duidelijkheid over de betekenis van de beslissing voor individuen en wat van hen wordt verwacht. Aan al deze facetten is in de Achmea casus voldaan. Hun stelling wordt door ons dan ook integraal onderschreven.

In het proces bij Achmea is vertrouwen (vooraf) niet expliciet genoemd als kritische succesfactor. Het is wel impliciet meegenomen, bijvoorbeeld waar gewezen is op het belang van draagvlak en betrokkenheid bij het proces. Het is duidelijk geworden dat vertrouwen een zeer wezenlijke voorwaarde is om een vruchtbare dialoog tot stand te brengen en het proces van lerend vernieuwen te doen slagen. Het is dan ook goed om dit expliciet te benoemen als een kritische succesfactor.

*Het is goed om
‘vertrouwen’ expliciet te
noemen als een kritische
succesfactor*

In de literatuur over management van verandering wordt pas recent aandacht besteed aan (het belang van) de historische, institutionele en economische context en vertrouwen als kritische succesfactoren. De hier beschreven casus laat zien dat deze factoren van groot belang zijn, zeker als het gaat om het vernieuwen van het HR-beleid. Het vormt de basis voor een vruchtbare samenwerking en daarmee van lerend vernieuwen.

Literatuur

- Achmea (2007). *Identiteit Eureka en in Nederland Achmea. Waardecreatie voor stakeholders en ontzorgen van klanten, door inleven, vernieuwen en waarmaken*. Zeist: Achmea.
- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Boonstra, J. (2010). *Leiders van cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management, A Balanced Approach*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Cohen, D. & Prusak, L. (2001). *In good company. How social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Colquitt, J., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, in: *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Folger, R. & Konovsky, M. (1989). Effects on distributive and procedural justice on reactions to pay rise decisions, in: *Academy of Management Journal*, vol. 32.

- Fox, A. (1974). *Man mismanagement*. Londen: Nelson Thornes Ltd.
- Freese, C. (2007). *Organizational change and the dynamics of psychological contracts. A longitudinal study*. Tilburg: Tilburg University.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate'. In: *Harvard Business Review*, vol 68, nr 4.
- Jellinghaus, S. (2003). *Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, in het bijzonder na een fusie of overname*. Deventer: Kluwer.
- Leisink, P., Knies, E. & Lange, W. de (2010). Levensfasebewust personeelsbeleid. In: *Tijdschrift voor HRM*, 13e jaargang, nr. 4.
- Lange, W. de & Koppens, J. (2007). *De duurzame arbeidsorganisatie*. Amsterdam: Weka.
- Levin, M. (2004). Organizing change processes. In: J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chisester: John Wiley and Sons.
- Lourens, J. & Brughmans, I. (2008). De HR functie en verandering. In: F. Kluijtmans (red.) *Bedrijfskundige aspecten van HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Smid, G., Bijlsma-Frankema, K. & Bernaert, G. (2007). Innovatie en vertrouwen in netwerken. Een verdiepende caststudy. In: *M&O, Tijdschrift voor management en organisatie*, jaargang 61, nr. 3/4.
- Smid, G. & Boonstra, J. (2010). Vertrouwen, een gelaagd fenomeen. In: *M&O, Tijdschrift voor management en organisatie*, jaargang 64, nr. 6.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wright, P. & Boswell, W. (2002), Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource research, in: *Journal of Management*, vol. 28.
- Zoete, R. de, Smid, G., & Bernaert, G. (2009). Leidbeeld, organisatiemotor en de lange adem. Twaalf lessen voor de transitie naar een klantgerichte onderneming. In: *M&O, Tijdschrift voor management en organisatie*, jaargang 63, nr. 5.

Noten

1. De auteurs zijn als extern onderzoekers/adviseurs bij dit project betrokken geweest.
2. Dit is eerder in dit tijdschrift beschreven (Leisink, Knies & De Lange, 2010).
3. Zie het eerder genoemde artikel in het Tijdschrift voor HRM.

Met dank aan drs. Enno van Hamel (Achmea) voor zijn commentaar bij een eerdere versie van dit artikel.