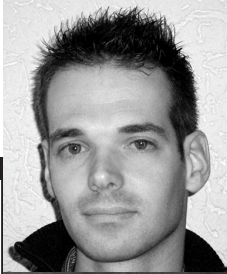


# Leren van presteren op de werkvloer via zelfontwikkelde prestatie-indicatoren



Bureaucratische organisaties staan als ‘star’ of ‘taai’ bekend: nauwelijks in staat te leren of zichzelf te verbeteren (Seddon, 2003). In een actieonderzoek uitgevoerd op de werkvloer van een ministerie laten we zien dat een dergelijke organisatie wel degelijk kan bewegen en een lerende organisatie kan worden. Gebaseerd op literatuur en ons onderzoek- en advieswerk hebben wij bij het actieonderzoek een aantal interventiemechanismen gehanteerd. We hielpen bij het participatief ontwikkelen van een *performance measurement system* (PMS) voor het klantcontactcentrum. Deze interventie sloot volgens ons goed aan bij de leefwereld van de betrokken medewerkers. Het actieonderzoek bleek echter niet helemaal het beoogde resultaat te hebben: de gerealiseerde effecten waren van korte duur. Ons werd duidelijk dat aan een aantal condities niet was voldaan. In deze casus presenteren wij de lessen die we hebben geleerd.

## Inleiding

De vraag die aan ons gesteld werd was of we wilden meewerken aan het participatief ontwikkelen van Kritische Prestatie-indicatoren (KPI) bij een klantcontactcentrum (KCC) van het ministerie van Defensie. Deze exercitie moest onderdeel worden van een continu proces van prestatieverbetering. Het uitgangspunt van continu leren is dat een verbeteringsproces, ingestoken vanuit de *frontoffice* kant van een organisatie, ervoor kan zorgen dat de operationele werkprocessen effectiever en efficiënter worden ingericht en uitgevoerd. De managementtop van het centrum wilde een procesinterventie realiseren waarbij wij, samen met de medewerkers op de werkvloer, een prestatie meet-systeem zouden ontwikkelen. De interventie behelsde het participatief opstellen van KPI's. Ze had als doel de ‘verbeterhouding’ en het proactieve gedrag van

Marianne Gravesteyn MBA is programmamanager (elektronische) dienstverlening binnen de gemeente Apeldoorn en docent in de MSc. specialisatie Service Management en de Master of Public Management van de Universiteit Twente.

Frank Evers MSc. is hogeschooldocent bij de opleiding Technische Bedrijfskunde van de Hogeschool Windesheim en is verbonden aan de Universiteit Twente.

Martijn Molenveld MSc. is werkzaam als strategisch adviseur bij waterschap Regge en Dinkel in Almelo.

Prof. dr. Celeste P.M. Wilderom is hoogleraar Management and Organizational Behavior in the Private and Public Sector aan de Faculteit Management & Bestuur, Afd. IS&CM van de Universiteit Twente.

medewerkers ten opzichte van de klanten te stimuleren. Dit in navolging van de succesvolle procesinterventies bij onder andere Grolsch en de Twentsche Kabelfabriek (Wouters en Wilderom, 2008; Evers, Overkamp en Wilderom, 2009). In een viertal operationele teams van het KCC is in de periode van november 2007 tot en met november 2008 zo'n interventie uitgevoerd.

In dit artikel bespreken we allereerst het theoretisch kader. We baseren ons op literatuur over de participatieve ontwikkeling van *performance measurement systems* en de daaruit gedistilleerde interventiemechanismen van 'leren van presteren'.

Vervolgens beschrijven we de opzet van het actieonderzoek, gevolgd door de eerste resultaten. Daarna reflecteren wij op dit actieonderzoek en bespreken wij belangrijke geleerde lessen, discussiepunten en beperkingen. We sluiten af met een aantal conclusies.

## 1. Theoretisch kader

De studie is gebaseerd op twee pijlers. De eerste pijler bestaat uit vijf leidende principes uit de literatuur over participatieve ontwikkeling van een *performance measurement system* (PMS). De tweede pijler bestaat uit acht interventiemechanismen van 'leren van presteren'. Deze pijler is gebaseerd op literatuur over de lerende, zichzelf verbeterende organisatie en op onze actieonderzoekservaring. Deze interventiemechanismen groeperen wij in een drietal thema's, te weten:

1. concrete leer- en verbeterprocessen;
2. een stimulerend leerklimaat;
3. faciliterend leiderschap.

Deze thema's vinden we terug in de literatuur over de lerende organisatie (Weggelaar-Jansen, Van Wijngaarden en Bal, 2007; Edmondson, Dillon en Roloff, 2007; Garvin, Edmondson en Gino, 2008).

### **PARTICIPATIEVE ONTWIKKELING VAN EEN PMS OP DE WERKVLOER**

Het systematisch ontwikkelen en toepassen van ken- of normgetallen, resultaatmaatstaven of Kritische Prestatie-indicatoren (KPI's) staat in de organisatiepraktijk bekend onder de naam *performance measurement system* (PMS). De aandacht voor het opstellen en toepassen van KPI's neemt de laatste decennia vooral binnen de publieke sector toe (zie o.a. Mol en De Kruijf, 2004). Deze populariteit komt onder andere voort uit de toenemende noodzaak om efficiënter gebruik te maken van en verantwoording af te leggen over de beschikbare middelen (Pollit, 2005).

Het ontwikkelen en implementeren van een PMS behelst een standaardisering van het bestaande operationele werk. Formele standaardisering van werkprocessen kan plaatsvinden volgens ofwel een afgedwongen benadering (*coercive*)

ofwel een methode waarbij dialoog met medewerkers vooropstaat (*enabling*) (Adler en Borys, 1996).

Bij de afgedwongen benadering worden afwijkingen van de standaardprocedures en prestatienormen op een *management and control*-achtige wijze aangestuurd door het management. Simons (1995) noemt deze laatste benadering een diagnostisch controlesysteem. Het diagnostisch controlesysteem gaat ervan uit dat KPI's door het management kunnen worden bepaald aan de hand van een duidelijk geformuleerde organisatiestrategie. De vertaling van de KPI's naar de werkvloer wordt veelal gemaakt door het middenmanagement van de organisatie, door relatieve buitenstaanders. Deze vertaling kan voor problemen zorgen (Euske, Lebas en McNair, 1993). Een van de geconstateerde problemen betreft het feit dat medewerkers op de werkvloer zich niet verbonden voelen met wat aan de top wordt afgesproken en lager in de organisatie wordt gemeten (Wouters en Wilderom, 2008). Dit gebrek aan betrokkenheid van operationele medewerkers en hun direct leidinggevenden kan zelfs leiden tot prestatievermindering.

Vaak is de strategische organisatiekoers niet helder. In zo'n geval is het essentieel de creativiteit en proactiviteit van medewerkers in het aandragen en uitvoeren van werkprocesverbeteringen aan te spreken. Volgens ons is het dan zinvol en logisch over te stappen op een systeem dat dit gedrag stimuleert: een interactief controlesysteem. Het participatief ontwikkelen van een PMS houdt in het invoeren van een interactief controlesysteem. Dit systeem zorgt ervoor dat de werkvloer continu informatie verzamelt om hierover met het hogere management een dialoog te voeren: over de data, veronderstellingen en actieplannen. Als dit interactieve proces regelmatig plaatsvindt, kan zo een bottom-up informatiestroom ontstaan die van strategisch belang kan zijn (Simons, 1995; De Bruijn, 2011).

Om tot een participatieve ontwikkeling van een PMS te komen, baseren we ons op de vijf leidende principes van Wouters en Wilderom (2008).

Bij het participatief ontwikkelen van een interactief controlesysteem of PMS gebruiken medewerkers hun kennis en ervaring om zelf operationele KPI's op te stellen (Wouters en Wilderom, 2008; Evers, Overkamp en Wilderom, 2009; *eerste leidende principe*). Op deze wijze ontstaat als het ware een collectief herkenbaar geheugen voor en door de medewerkers (Rashman en Radnor, 2005). Onderzoek toont aan dat er door deze participatieve ontwikkelingswijze kwalitatief betere KPI's worden opgesteld (Abernethy en Bouwens, 2005). Ook de feedback op het al dan niet realiseren ervan wordt beter geaccepteerd (Ilgen et al., 1979; Luckett en Eggleton, 1991). De participatieve ontwikkelingswijze kan ook resulteren in het verminderen van kostbare managementcontroles (Moers, 2006).

Het succes van een participatieve ontwikkeling van een PMS kan onder andere verklaard worden door de 'geplande-actietheorie' van Fishbein en Ajzen (2010). Deze theorie gaat uit van een groepsinterventie op het niveau van individuele

houdingen, normen en controle. Nederlands onderzoek heeft onlangs laten zien dat medewerkers die aan zo'n soort groepsinterventie hadden deelgenomen zich meer proactief opstelden (Groen, Wouters en Wilderom, 2011). Door een participatieve ontwikkeling van operationele KPI's neemt voor de medewerkers de betekenis van het werk en de doelen die gerealiseerd moeten worden toe (Latham, 2003). De participatie in het ontwikkelen van KPI's voor de eigen afdeling zorgt er verder voor dat medewerkers de te behalen resultaten als een persoonlijke zaak gaan beschouwen (Vroom, 1995). Daarnaast denken medewerkers positiever over het nemen van initiatieven. Dit verrijkt hun 'verbetergedrag' (Hackman en Oldham, 1976; Groen et al., 2011).

Wanneer het management de noodzakelijke tijd en ruimte maakt voor een participatieve ontwikkeling van een PMS (*tweede leidende principe*), kunnen medewerkers te weten komen welke gedragingen er precies van hen worden verwacht (Hall, 2008). In de interactie komen verschillende professionele inzichten van medewerkers en het management aan het licht. Daardoor kan de gedragsnorm helderder worden (Sprinkle, 2003; *derde leidende principe*). Medewerkers beschouwen zelf ontwikkelde KPI's als een geloofwaardiger meetinstrument en accepteren ze daarom sneller dan louter van boven opgelegde KPI's (Luckett en Eggleton, 1991). We zien dat de bottom-up ontwikkelde KPI's gebruikt worden om het werk continu te verbeteren. De KPI's geven feedback aan medewerkers. Daardoor neemt hun kennis van werkprocessen en het vermogen om goede beslissingen te nemen toe (Van Veen-Dirks, 2009). Door deze kennistoename ontstaan maatstaven die medewerker-*empowerment* in de hand werken. Medewerkers willen de zelf gestelde doelen graag realiseren, omdat ze er meer controle over hebben (Webb, 2004; *derde leidende principe*). Controle wordt hierbij opgevat als de mate waarin de medewerker zich in staat voelt om persoonlijk initiatief te nemen en de KPI's te beïnvloeden (Quinn en Spreitzer, 1997). Ten slotte zijn een cultuur van teamvertrouwen en openheid (*vierde leidende principe*) en transformationeel leiderschapsgedrag (*vijfde leidende principe*) nodig om te komen tot een participatieve ontwikkeling van een PMS.

## ACHT INTERVENTIEMECHANISMEN VAN 'LEREN VAN PRESTEREN'

Naast deze leidende principes voor het participatief ontwikkelen van een PMS, benoemen we nu een achttal interventiemechanismen van 'leren van presteren'. Deze clusteren wij in een drietal thema's:

1. concrete leer- en verbeterprocessen;
2. een stimulerend leerklimaat;
3. faciliterend leiderschap.

In tabel 1 geven wij een overzicht van alle theoretische handvatten die we als uitgangspunt voor ons actieonderzoek hebben genomen.

Als we de leidende principes van de participatieve ontwikkeling van PMS van Wouters en Wilderom (2008) plaatsen naast de interventiemechanismen van 'leren van presteren' dan constateren wij een grote mate van overeenkomst.

Tabel 1. Leidende principes voor de participatieve ontwikkeling van een PMS parallel aan de interventiemechanismen van 'leren van presteren'

Leidende principes participatieve ontwikkeling PMS	Interventiemechanismen 'leren van presteren'
Het ontwikkelproces is gebaseerd op kennis en ervaring van medewerkers (Wouters en Sportel, 2003) (leidend principe 1).	Periodiek verzamelen van informatie over geleverde prestaties (interventiemechanisme 4).  Tijd inplannen om te reflecteren op en te leren van de dagelijkse werkzaamheden (interventiemechanisme 5).
Voor operationele medewerkers is er ruimte om te experimenteren (Wouters en Roijmans, 2008) (leidend principe 2).	Conceptuele artefacten gebruiken als vehikels om verbeteringen tijdens experimenteerprocessen te optimaliseren (interventiemechanisme 2).
De medewerkers worden behandeld als professionals; ze blijken creatief om te kunnen gaan met verschillen van inzicht (Kerr, Glinow en Schriesheim, 2003) (leidend principe 3).	Interne diversiteit faciliteren door separaat van de operationele dagelijkse werkpraktijk functieoverstijgende verbeterteams in te richten aan de frontoffices van de organisatie (interventiemechanisme 1).  Het up-to-date houden van de professionele kennis en vaardigheden van teamleden via collectieve leerprocessen (interventiemechanisme 3).  Constructief omgaan met conflicten en verschillen binnen teams (interventiemechanisme 7).
Er is een cultuur van teamvertrouwen en openheid (De Haas en Kleingeld, 1999) (leidend principe 4).	Het teamvertrouwen optimaliseren (interventiemechanisme 6).
Het leiderschapsgedrag van managers hoger in de hiërarchie is transformationeel van aard (Den Hartog, Van Muijen en Koopman, 1997) (leidend principe 5).	Transformationeel en, waar nodig, transactioneel leiderschapsgedrag laten zien: om het teamleergedrag te stimuleren (interventiemechanisme 8).

### 1. Concrete leer- en verbeterprocessen

Het *eerste interventiemechanisme* houdt in dat collega's kunnen en mogen leren van onderlinge professionele verschillen van inzicht. Vanuit die variëteit aan inzichten kunnen ze constructief samenwerken aan het continu verbeteren van de werkprocessen richting de (interne) klant(en) (Yeh en Chou, 2007; Garvin, Edmondson en Gino, 2008; Weick en Quinn, 1999). Eén manier om de professionele diversiteit binnen een organisatie te faciliteren, is het inrichten van functieoverstijgende teams aan de *frontoffices* van de organisatie. Het functieoverstijgend inrichten van een team kan ervoor zorgen dat men verder kijkt dan de individuele opvattingen en belangen. Er kan alleen collectief inzicht ontstaan als men in het team de tijd neemt om met elkaar een dialoog aan te gaan over de inzichten en principes waarop persoonlijke opvattingen en belangen zijn gebaseerd (Tillema, 2004). Impliciete kennis over onder andere taken en processen kan door het voeren van constructieve dialogen omgezet worden in nieuwe collectieve kennis (Evers, Overkamp en Wilderom, 2009). Nieuwe gezamenlijke ideeën kunnen vervolgens worden uitgewerkt tot verbetervoorstellen, waarmee kan worden geëxperimenteerd richting de klant en/of de interne organisatie (Yeh en Chou, 2007). Organisatieonderzoekers constateren dat de vrijheid om te experimenteren beter op micro- of teamniveau in de organisatie kan worden bevorderd dan op organisatieniveau (Weggelaar-Jansen, Van Wijngaarden en Bal, 2007).

Een *tweede interventiemechanisme* is het hanteren van een conceptueel artefact om de uitgedachte verbetering vanuit de conceptfase naar een optimale implementatie te sturen. Conceptuele artefacten zijn tastbare producten van denken en redeneren (zoals causale diagrammen en mindmaps) en komen tot stand door onderzoekend samen te werken (Tillema, 2004). Aan de hand van een conceptueel artefact kunnen medewerkers regelmatig de tussenresultaten evalueren om het eindresultaat steeds verder te verfijnen (D'Adderio, 2001; Carlile, 2002). Een conceptueel artefact, bijvoorbeeld een prototype KPI, fungeert als een vorm van collectief zichtbaar geheugen (Geurts, Altena en Geluk, 2006; Wouters en Roijmans, 2011).

Een *derde interventiemechanisme* bestaat uit het up-to-date houden van professionele kennis en vaardigheden van medewerkers om ervoor te zorgen dat ze flexibel inzetbaar blijven onder veranderende omstandigheden (Yeh en Chou, 2007; Garvin, Edmondson en Gino, 2008). Dit gebeurt door middel van collectieve teamleerprocessen.

Als *vierde interventiemechanisme* noemen wij het systematisch verzamelen van prestatie-informatie (Weggelaar-Jansen, Van Wijngaarden en Bal, 2007). Hierbij wordt periodiek door de eindgebruiker van het proces informatie gegenereerd om te kunnen beoordelen of de verwachte prestaties worden gerealiseerd (Seddon, 2003). Onder prestaties verstaan we in deze casus de klanttevredenheid. Deze is vast te stellen door de kwaliteit van de dienstverlening te meten (Cronin en Taylor, 1994).

## 2. Een stimulerend leerklimaat

Het *vijfde interventiemechanisme* is tijd voor reflectie (Savelsbergh, Van der Heijden en Poell, 2009). Reflecteren op de dagelijkse werkzaamheden en teamprocessen gaat verder dan evalueren; het is 'kritisch onderzoeken en reconstrueren van betekenissen' die achter de werkzaamheden schuilgaan (Kessener en Termeer, 2006, p. 239). Weloverwogen collectieve reflectie kan helpen om de impliciete kennis van professionals te expliciteren (Tillema, 2004). Als de werkdruk het niet toelaat om te reflecteren, krijgen de analyse van de dagelijkse werkzaamheden en de creativiteit om ideeën te genereren onvoldoende ruimte. Carroll en Rosson (1987) noemen het feit dat medewerkers wel willen leren, maar hier onder tijdsdruk van de dagelijkse productie niet aan toekomen, een productieparadoxaal situatie.

Teamvertrouwen is het *zesde interventiemechanisme*. Teamvertrouwen uit zich in onderling vertrouwen en wederzijds respect binnen een team, waarin mensen zichzelf kunnen zijn en ideeën kunnen uiten zonder hierop afgerekend te worden (Edmondson, 2003; May, Gibson en Harter, 2004). Teamvertrouwen verhoogt effectief lerend gedrag van medewerkers, ook als dat risicovol of kwetsbaar is, zoals hulp zoeken, experimenteren en het bespreken van fouten.



Teamvertrouwen is volgens Edmondson (1999; 2003; 2007) een groeps-perceptie. Het wordt geconstrueerd tijdens het interactieproces tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en hun leidinggevenden.

Als *zevende interventiemechanisme* noemen wij het constructief omgaan met conflicten.

Een effectief team hecht waarde aan discussie en argumentatie om bijvoorbeeld nieuwe ideeën te genereren (Tillema, 2004). De grote uitdaging voor het management ligt in het kunnen (her)definiëren van conflicten; medewerkers helpen er op een andere wijze tegenaan te kijken. Wordt een conflict of frictie gezien als oorzaak van een probleem of meer als een ‘ontmoeting van verschil waarbij nieuwe mogelijkheden in beeld komen’ (Van Staveren, 2007, p. 330)?

### 3. Faciliterend leiderschap

Er is de laatste jaren veel geschreven over leiderschapsgedrag in leer- en verbeterprocessen. Voor het *achtste interventiemechanisme* noemen wij het transformationeel en het transactioneel leiderschapsgedrag.

Transformationele leiders hebben invloed op het faciliteren of stimuleren van het leergedrag van een team door aantoonbaar geïnteresseerd te zijn in de ideeën van medewerkers, er op hogere niveaus over te praten en middelen beschikbaar te stellen om de ideeën uit te voeren (Detert en Burris, 2007). Medewerkers worden geholpen om nieuwe dingen te zien en er worden gezamenlijke leersituaties gecreëerd, in lijn met het ‘groendrukdenken’ van De Caluwé, Que en Vermaak (2001). Daarnaast genereren transformationele leiders bewustzijn en acceptatie van gestelde doelen. Ze motiveren medewerkers om verder te gaan dan het eigenbelang en zich te richten op het hogere organisatorische doel (Richardson en Vandenberg, 2005). Voor het creëren van een stimulerend leerklimaat is het belangrijk dat alle managementlagen in een organisatie zich hiervoor inzetten (Den Hartog en Verburg, 2002). Uit onderzoek blijkt dat het hierbij ook essentieel is dat de direct leidinggevenden zich als *local change agents* gedragen (Den Hartog en Verburg, 2002).

Transactioneel leiderschap is gebaseerd op het belonen van goede prestaties en het opleggen van sancties na slechte prestaties. Met andere woorden: de manager geeft aan wat van de medewerker verwacht wordt en wat de medewerker in ruil daarvoor terugkrijgt (Den Hartog, Van Muijen en Koopman, 1997). Het ruilmechanisme komt overeen met het ‘rooddrukdenken’ van De Caluwé, Que en Vermaak (2001). Leiderschapsgedrag dat transactioneel van aard is, blijkt minder effectief voor het creëren van een leercultuur. Wel blijkt dat het transactionele leiderschapsgedrag transformationeel leiderschap aanvult, doordat het een stabiele basis biedt voor het aansturen van de dagelijkse routinematige prestaties (Bass et al., 2003; Detert en Burris, 2007).

Tijdens de procesinterventie, in de dertien maanden van 1 november 2007 tot en met november 2008, gebruikten wij deze handvatten (tabel 1) voor ons actieonderzoek. De interventie richtte zich op een viertal operationele teams bij het Human Resources Center van het Shared Service Center van het ministerie van Defensie.

## 2. Opzet onderzoek

In het KCC van het Shared Service Centrum in Enschede worden de operationele P&O-vragen van circa 70.000 defensiemedewerkers afgehandeld. Van oudsher werkt deze organisatie met een diagnostisch controlesysteem (Simons, 1995), waarbij het hogere management de organisatiedoelen vertaalt in een klein aantal KPI's voor de lagere echelons. Door een aantal politieke en maatschappelijke ontwikkelingen wordt deze organisatie gedwongen klantgericht, effectiever en efficiënter te werken. Deze ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Dit maakt het voor het hoger management lastiger dan voorheen een eenduidige organisatiestrategie te bepalen. Het management wil daarnaast de eigen creativiteit en het ondernemerschap van medewerkers bevorderen. De medewerkers van het KCC merken dagelijks dat hun klanten een goede service en een snelle oplossing voor hun problemen belangrijk vinden. Deze klantbehoeften zien medewerkers onvoldoende terug in de *top-down* opgestelde KPI's. Daarnaast ervaren de medewerkers dat ze niet worden geraadpleegd in het aanpassen van deze KPI's ten gevolge van bijvoorbeeld veranderende klantbehoeften.

In gesprekken met medewerkers signaleerden wij dat ze willen voldoen aan zowel de klantbehoeften als de intern opgelegde KPI's. Ze merken dat deze verwachtingen op gespannen voet met elkaar staan. Deze spanning uit zich in een gevoel van onbetrokkenheid en een trage medewerking aan verbeteringen die voor de werkpraktijk van de medewerkers niet direct relevant zijn. De medewerkers vonden bovendien dat er weinig tot niets met hun ideeën werd gedaan. Op den duur hielden ze op met het naar voren brengen van ideeën tijdens teamvergaderingen. De medewerkers spraken met elkaar en met ons over hun ongenoegen en hun onvermogen deze situatie te veranderen. De topmanager van het KCC was globaal bekend met de wijze waarop wij eerder een interactief controlesysteem hadden ingevoerd bij Grolsch: het participatief ontwikkelen van een PMS (Wouters en Wilderom, 2008). De eerste effecten op het verbetergedrag van de medewerkers van Grolsch waren positief. De topmanager vroeg ons hem te helpen dit in te voeren binnen het KCC, zodat de medewerkers meer verbetergedrag zouden gaan vertonen. Het doel van de interventie was om de 'verbeterhouding' en het proactieve gedrag van medewerkers ten opzichte van de externe klanten te stimuleren. Het participatief opstellen van KPI's zou fungeren als start van deze langdurige interventie.



Het middenmanagement stond sceptisch tegenover de interventie; wij veronderstellen uit angst om op de resultaten te worden afgerekend.

Wij kwamen met de topmanager overeen de interventie als actieonderzoek bij het KCC van Defensie uit te voeren. De interventie zou twaalf maanden duren. 'Actieonderzoek is gericht op geplande verandering, meestal met als doel de situatie van de respondenten te verbeteren' (Baarda en De Goede, 2009, p. 134). Participatie en emancipatie nemen bij deze onderzoeksmethode een centrale positie in. Dit paste volgens de onderzoekers en de opdrachtgever goed bij de participatieve aard van de continue prestatieverbetering die het topmanagement nastreefde (Argyris, 1993; Brydon-Miller, Greenwood en Maguire, 2003).

Bij het actieonderzoek gingen wij ervan uit dat de procesinterventies moesten matchen met de interventiemechanismen van 'leren van presteren' om een continue verbetering te realiseren. Daarbij is volgens de triangulatiebenadering gewerkt: de onderzoekers hebben veldnotities gemaakt, bestaande documenten zijn bestudeerd, er zijn een *survey* en een *brainwrite* afgenomen en de resultaten daarvan zijn teruggekoppeld naar het onderzoeksveld. Daarnaast is er participatief geobserveerd. De verzamelde en geanalyseerde data zijn door ons aan de betrokkenen voorgelegd (*member checking*) en door de onderzoekers onderling getoetst (*peer-debriefing*).

## BEGINHOUDING BEPALEN MET BEHULP VAN SURVEY-FEEDBACK

Met behulp van een kwantitatieve *survey* hebben we allereerst de beginhouding van de medewerkers bij het KCC bepaald. Deze beginhouding heeft betrekking op prestatiemeting en -verbetering. Voor een uitgebreide beschrijving van dit (deel)onderzoek verwijzen wij naar het onderzoeksverslag van Molenveld (2008). Deze eerste fase hebben wij in een maand tijd uitgevoerd.

De *survey*resultaten hebben wij vervolgens besproken met de medewerkers. Het bleek dat het transformationeel leiderschapsgedrag en de openheid van de teamleiders niet als optimaal werden ervaren. Op basis van de *survey* kon ook worden vastgesteld dat nagenoeg alle medewerkers een reactieve grondhouding ten opzichte van procesverbeteringen hadden. Ze waren (of werden) onvoldoende in staat (gesteld) verbeterpunten door te geven aan de teamleiders. Daarbij constateerden wij dat de medewerkers zich onvoldoende herkennen in de *top-down* vastgestelde KPI's en dat ze zich hiervoor nauwelijks verantwoordelijk voelden.

Ten slotte kwam uit de *survey* naar voren dat de ambitie van de medewerkers ten aanzien van de eigen professionaliteit groot was. Er was bij de medewerkers dus een (latente) wil om te leren en te verbeteren, maar dit kwam niet of onvoldoende in het dagelijkse werkgedrag tot uiting (Groen et al., 2011).

Voor de teamleiders kwam de uitkomst van de *survey* met betrekking tot hun eigen leiderschapsgedrag niet als een grote verrassing. Opvallend was dat deze leidinggevendens tijdens de terugkoppeling niet direct een defensieve houding

aannamen. Ze leken open te staan voor de feedback van hun eigen medewerkers. Op basis van de *survey*resultaten waren we echter van mening dat het teamvertrouwen, de openheid richting de teamleider en het transformationeel leiderschapsgedrag onvoldoende aanwezig waren om een veilige leeromgeving te creëren. Wij hebben daarom voorgesteld dat de teamleiders geen deel zouden uitmaken van de te vormen werkgroepen in het tweede deel van het actieonderzoek.

De leidinggevendenden zouden door de onderzoekers wel wekelijks op de hoogte worden gehouden van de voortgang van deze procesinterventie. De teamleiders konden zich vinden in dit voorstel, temeer daar zij op dat moment een eigen ontwikkeltraject begonnen. Het werd niet als een diskwalificatie opgevat. Naar aanleiding van de *survey*resultaten besloten de teamleiders zich extern te laten scholen op het gebied van leiderschapsgedrag. Het eigenlijke leertraject voor deze managers is uiteindelijk pas ingezet aan het einde van het actieonderzoek en maakt daarom geen deel uit van deze leercasus. Bij aanvang van dit interventieproces wisten we dus dat er aan een belangrijke randvoorwaarde voor het participatief ontwikkelen van een PMS nog niet werd voldaan, namelijk de transformationele leiderschapsstijl. Desalniettemin wilden we meer inzicht krijgen in het ‘leren van presteren’ op de werkvloer.

## PARTICIPATIEVE ONTWIKKELING VAN EEN PMS

De participatieve ontwikkeling van een PMS hebben we in twee interventiestappen gerealiseerd.

### Eerste interventiestap

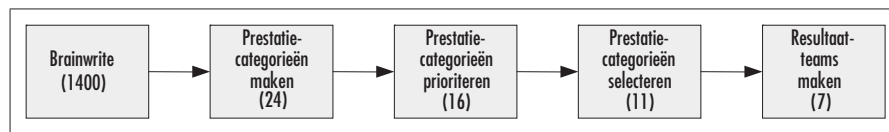
We hebben eerst achterhaald welke prestatiecategorieën de medewerkers zelf als ‘kwalitatief hoogstaand’ zien. Daarbij wilden we bekende risico’s van brainstormsessies, zoals het convergeren naar de groepsnorm en meeliftgedrag, voorkomen. Om die reden hebben wij een viertal digitale *brainwrite*-sessies van elk één uur georganiseerd (Thompson, 2003; Evers, Overkamp en Wilderom, 2009). In een *brainwritesessie* wordt aan deelnemers op een digitaal formulier een vraagstuk voorgelegd, waarover zij individueel zoveel mogelijk ideeën noteren. Na een bepaalde tijd sturen zij het ingevulde formulier terug naar de sessieleider. De sessieleider herverdeelt de formulieren, zodat elke deelnemer anoniem kan reageren op de ideeën van anderen en nieuwe ideeën kan toevoegen. De sessie eindigt als elk formulier door iedereen is aangevuld (Evers, Overkamp en Wilderom, 2009).

De digitale *brainwrite*formulieren functioneerden als een soort conceptueel artefact. De meer dan 1400 ideeën uit de *brainwritesessies* zijn door de projectleider in vierentwintig prestatiecategorieën verdeeld. Deze categorieën zijn vervolgens teruggekoppeld naar de medewerkers. In een aparte sessie werden deze prestatiecategorieën ook aan het middenmanagement en de teamleiders gepresenteerd. Tijdens de terugkoppelingssessies werd door beide groepen (managers en medewerkers) afzonderlijk met *post-it-notes* een prioriteitsvolgorde bepaald. Er bleek opvallend veel overlap te zitten tussen de prioriteiten

van de medewerkers en de managers. Vervolgens konden wij één lijst met de zestien belangrijkste prestatiecategorieën opstellen. Elf van deze zestien prestatiecategorieën zijn vervolgens toebedeeld aan zeven resultaatteams. De resultaatteams werden zo divers mogelijk samengesteld. Deze diversiteit kreeg vorm door medewerkers met voorkeuren voor verschillende prestatiecategorieën te combineren en mensen uit verschillende afdelingen of met verschillende kennis- en ervaringsniveaus bij elkaar te zetten. Binnen de resultaatteams werd geen formele leider aangewezen. Af en toe bleek het nodig dat de projectleider intervenieerde om sluimerende conflicten openlijk bespreekbaar te maken.

Figuur 1 toont de procesvolgorde van de selectie van de verbeterideeën uit de *brainwrite* tot en met de samenstelling van de resultaatteams.

Figuur 1.  
Procesvolgorde selectie  
verbeterideeën in deze  
studie



### Tweede interventiestap

In de tweede interventiestap werkten de resultaatteams een drietal opdrachten van het middenmanagement en de teamleiders uit. De opdrachten voor de toegewezen prestatiecategorieën luiden:

- Identificeer voor de langere termijn verbeteringen en werk deze zelf uit.
- Identificeer en implementeer mogelijke *quick-wins*.
- Stel meetbare KPI's op.

De resultaatteams kwamen gedurende een periode van een halfjaar wekelijks bij elkaar in sessies van anderhalf uur. In deze sessies werden de opdrachten uitgewerkt tot globale 'oplossingen' die vervolgens in concrete plannen werden verwoord.

Daarnaast werd om de week een plenaire sessie van anderhalf uur georganiseerd waarin een vertegenwoordiger van elke werkgroep, de managers en de onderzoekers participeerden. Deze bijeenkomsten hadden als doel ervoor te zorgen dat de concrete plannen van de resultaatteams werden besproken, er raakvlakken tussen de resultaatteams werden gesignaleerd, er draagvlak voor implementatie werd gecreëerd en dat ervaringen, inzichten en moeilijkheden gedeeld werden. De vertegenwoordigers bespraken de uitkomsten van dit plenaire overleg met hun resultaatteams.

Nadat de resultaatteams een halfjaar gefunctioneerd hadden, besprak de projectleiding aan de hand van een projecteindrapportage de resultaten met alle medewerkers en managers. Naast dit benoemen had de schriftelijke eindrapportage tot doel de nieuwe taken en verantwoordelijkheden van de organisatie in de dagelijkse praktijk te gaan borgen.

### 3. Resultaten actieonderzoek

Tabel 2. Voorbeelden van opgestelde verbeterproducten en KPI's voor een aantal prestatiecategorieën

Prestatiecategorie	Verbeterproduct	KPI
Planning en bezettingsgraad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planningstool met handleiding</li> <li>• Een berekening voor de benodigde dynamische bezetting voor verschillende functies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het verwachte aantal binnenkomende telefoontjes in verhouding tot het aantal werkelijk binnengekomen telefoontjes</li> <li>• Het verwachte aantal binnenkomende telefoontjes in verhouding tot de verwachte bezetting</li> <li>• De verwachte bezetting in verhouding tot de werkelijke bezetting</li> <li>• Het werkelijke aantal binnenkomende telefoontjes in relatie tot de werkelijke bezetting</li> </ul>
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie uit afdelingsoverleg</li> <li>• Een geautomatiseerde bespreekpuntenlijst</li> <li>• Standaard snelkoppelingen binnen verschillende applicaties naar de bespreekpuntenlijst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlooptijd van berichtgeving van het MT naar de medewerker</li> </ul>
Initiële opleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een boek met prestaties behorend bij een opleidingsstap</li> <li>• Een opleidingsstructuur voor het KCC</li> <li>• Een programmaboek voor alle interne opleidingen</li> </ul>	
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeluisterformulier voor kwaliteit</li> <li>• Coachingsproces en coachingshandleiding</li> <li>• Toetsen van het kennisniveau van de medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching meten op basis van: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Percentage beschikbaarheid</li> <li>◦ Gemiddelde oplostijd</li> <li>◦ Aantal <i>firstcall</i> oplossingen</li> <li>◦ Percentage gesprekken onder norm</li> <li>◦ Gemiddelde gesprekstijd</li> <li>◦ Gesprekstijden grafiek</li> </ul> </li> </ul>
<i>First call</i> oplossingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnenkomende gesprekken verwerken in een logboek</li> </ul>	

Tabel 2 biedt een voorbeeld van de wijze waarop de resultaatteams binnen de prestatiecategorieën een of meer ‘verbeterproducten’ hebben gerealiseerd. Veel van deze ‘verbeterproducten’ of *quick-wins* werden direct door de resultaatteams in de praktijk gebracht.

Voor iedere prestatiecategorie is daarnaast een aantal meetbare KPI's opgesteld.

Hoe dit in de praktijk werkte, illustreren we aan de hand van een ‘conceptueel artefact’: de geautomatiseerde bespreekpuntenlijst (prestatiecategorie Communicatie).

Deze lijst heeft de besluitvorming voor verbeterpunten transparanter gemaakt. Naar aanleiding van deze bespreekpuntenlijst zijn ook KPI's opgesteld als: gewenste doorlooptijd van de besluitvorming, frequentie waarop de lijst wordt bijgewerkt, etc. De bespreekpuntenlijst komt regelmatig op teamniveau aan de orde.

Weeknummer	Overleg	Datum overleg	Datum talksheet	Termijn talksheet	Plaats-vinden overleg	Talksheet ingevuld	Talksheet ingevuld < 1 dag	Termijn communicatie naar alle teams	% van het IC up-to-date < 1 dag		
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
<b>Checklist overlegstructuur</b>											
Overleg			Administratie			KPI's					
Periode	Overleg	Datum overleg	Datum Talksheet ingevuld	Termijn	Overleg geweest	TS Ingevuld	Termijn <1 dag	Doorop-tijd TL => TO	% IC ingeficht binnen 5 werk-dagen		
29	Teamleidersoverleg Teamoverleg 1 Teamoverleg 2 Teamoverleg 3 Teamoverleg 4			n.v.t. n.v.t. n.v.t. n.v.t. n.v.t.	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.	100%		
30	Teamleidersoverleg Teamoverleg 1 Teamoverleg 2 Teamoverleg 3 Teamoverleg 4			n.v.t. n.v.t. n.v.t. n.v.t. n.v.t.	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.		
31	Teamleidersoverleg Teamoverleg 1 Teamoverleg 2 Teamoverleg 3			n.v.t. n.v.t. n.v.t. n.v.t.	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.		

Figuur 2. De geautomatiseerde bespreekpuntenlijst als verbeterproduct van één van de resultaatteams (NB Het KCC wordt in de praktijk ook IC genoemd)

Op basis van de opgestelde KPI's verzamelen de medewerkers informatie die in teambesprekingen geanalyseerd en geïnterpreteerd wordt. De KPI-besprekingen zijn een vast onderdeel geworden van de teambesprekingen.

De medewerkers geven aan dat ze zich gedurende deze interventieperiode bewuster zijn geworden van de prestatie-indicatoren en daar regelmatig met elkaar over praten. Ze plaatsen als kanttekening dat de nadruk te veel ligt op kwantitatieve maatstaven. Ze zouden graag meer kwalitatieve maatstaven toegevoegd zien.

Het middenmanagement en de teamleiders geven meer dan voorheen feedback op de geleverde prestaties. Ze gaan regelmatig een dialoog aan met medewerkers over bijvoorbeeld het feit dat een KPI moet worden bijgesteld en/of de oorzaken van het niet (op tijd) realiseren van een beoogde prestatie.

We constateren dat er veel leer- en experimenteeractiviteiten tot stand zijn gekomen onder leiding van de projectleider van de procesinterventie. Deze projectleider heeft inmiddels de opdracht beëindigd en ook het hoger en middenmanagement is gewijzigd. Wij hebben vernomen dat de huidige teamleiders niet altijd meer zo 'scherp' zijn in het bieden van ruimte om te leren en te experimenteren.

## 4. Reflectie en discussie

Het gezamenlijk analyseren van een beginsituatie zorgde voor draagvlak en aansluiting bij de betrokken opdrachtgever en deelnemers (Bennebroek Gravenhorst, 2004). Er was bewust voor een formele kwantitatieve *survey*

gekozen, omdat deze volgens ons goed aansluit bij de overwegend *command and control*-achtige bureaucratische cultuur. Dit bleek ook het geval. Deze feedbackprocedure zorgde voor het benodigde draagvlak voor het kwalitatieve actieonderzoek. We geven nu een beeld van de geleerde lessen: wat wel of niet werkte binnen deze organisatie. We bespreken ook wat wij anders zouden doen bij een herkansing.

**a. Participatieve ontwikkeling van een PMS resulteert in een toename van proactief gedrag**

Wij zagen door de participatieve ontwikkeling van een PMS de werkhouding van medewerkers in de resultaatteams veranderen. De betekenis van de gezamenlijk afgesproken prestatiedoelen nam toe en sommige medewerkers zagen het als een persoonlijke zaak deze doelen te realiseren. De vrij autonoom opererende resultaatteams kregen de tijd en ruimte voor het uitwerken van een drietal opdrachten. Hiermee werd door het management een gedragsnorm neergezet; er werd namelijk proactief gedrag verwacht. De zelf ontwikkelde KPI's werden snel geaccepteerd en ingevoerd in de dagelijkse praktijk.

**b. Lokaal leiderschapsgedrag werkt door in het leer- en verbeterklimaat**

Direct leidinggevenden zijn belangrijke *local change agents* in het creëren van een leerklimaat en het stimuleren van de gewenste gedragingen: door voorbeeldgedrag, communicatie en het aanbieden van training (Hui et al., 2007; Groen et al., 2011).

De *survey*resultaten gaven aan dat de medewerkers hun teamleiders niet zagen als *local change agents*. Tijdens de eerste interventiestap hebben we besloten om de teamleiders geen deel te laten uitmaken van de tweede interventiestap. Wij realiseren ons dat dit een afwijking is van wat we eerder met goede resultaten deden bij onder andere Grolsch. Op dat moment was het volgens ons te laat om het in gang gezette KPI-ontwikkelingsproces te stoppen wegens een gebrek aan optimaal leiderschap.

We zagen dat de leidinggevenden de *local change agents* gedragingen (transformationeel- en transactioneel leiderschapsgedrag) nog niet konden laten zien en hierin getraind dienden te worden (Doyle, 2002). Ze kregen de gelegenheid zich te ontwikkelen tot *local change agents*.

Wij realiseren ons nu dat het beter was geweest eerst een leiderschapsassessment te doen, alvorens te besluiten of er wel voldoende voedingsbodem was om dit participatieve ontwikkelingsproces te initiëren en te implementeren. We hebben daarnaast onvoldoende rekening gehouden met de scepsis van het middenmanagement ten aanzien van de interventie. We realiseren ons nu dat voor het beklijven van een interactief controlesysteem commitment van alle managementlagen nodig is. Achteraf gezien hebben wij ons afgevraagd waarom wij het proces niet hebben durven/willen stoppen. We realiseerden ons dat wij ons hebben laten meeslepen door een proces dat al *top-down* in gang was gezet. Het was wellicht zinvoller geweest ons onafhankelijker ten opzichte van onze opdrachtgever op te stellen.



Wij constateren dat een meer permanente procesondersteunende rol van een facilitator cruciaal is om de gewenste verandering in verbetergedrag op de agenda te houden. Een gebrek aan permanente ondersteuning gedurende het veranderingsproces kan negatieve emotionele reacties oproepen (Smollan en Sayers, 2009). Als deze reacties niet goed worden gekanaliseerd, kunnen ze de betrokkenheid en productiviteit ondermijnen.

Wij zagen dat de tijdelijke projectleidingen de initiërende topmanager als een soort van substituut-leidinggevend den het leer- en ontwikkelingsproces faciliteerden (Groen et al., 2011). Nadat deze projectleider en de topmanager de organisatie hadden verlaten, vernamen wij van de medewerkers dat nog niet alle (opgeleide) teamleiders hun rol van *local change agents* op zich namen. Dit uitte zich onder andere in het feit dat de medewerkers door de werkdruk er niet altijd toe kwamen om met elkaar en de leidinggevende te reflecteren over het dagelijkse werk. Ook het nieuwe hoger en middenmanagement faciliteerde dit leer- en ontwikkelingsproces nauwelijks.

Bij een herkansing zouden wij de continuïteit van het commitment van top- en middenmanagement en de rol van facilitator vooraf borgen door bijvoorbeeld eerst een breder (politiek) draagvlak aan de top te creëren.

#### c. Conceptuele artefacten werken als vehikels voor het integreren en verbreden van teamkennis

De *brainwrite* formulieren werden gebruikt om de praktijkkennis van de medewerkers expliciet en overdraagbaar te maken. Daarnaast werd door een van de resultaatteams een nieuwe *planningstool* ontwikkeld, waarmee op de werkvloer is geëxperimenteerd. Ook zijn er andere (geautomatiseerde) *tools* ontwikkeld en geïmplementeerd (tabel 2). We zagen dat de medewerkers met deze *tools* in handen gemakkelijker konden communiceren met de omgeving buiten de resultaatteams, onder andere met de leidinggevenden. Deze conceptuele artefacten dienden als mentale modellen op het niveau van teamtaken (Mathieu et al., 2008).

#### d. Groepsdiversiteit, tijd voor reflectie, vertrouwen en resultaten leiden tot teamleren

De functieoverstijgende resultaatgroepen kregen wekelijks tijd om afstand te nemen van de dagelijkse werkzaamheden. Zij reflecteerden op de dagelijkse werkzaamheden en maakten plannen om deze te verbeteren. Wij zagen in deze resultaatteams leerprocessen plaatsvinden (Edmondson, Dillon en Roloff, 2007).

Een randvoorwaarde was het onderlinge vertrouwen van de medewerkers. Het niveau van onderling vertrouwen wisselde per resultaatteam. Bij een hoog niveau van vertrouwen spraken zij open over knelpunten en belemmeringen in hun werk. Zij voelden zich hierbij niet gehinderd of bekritiseerd.

Een andere randvoorwaarde voor het stimuleren van teamleerprocessen was de wijze waarop het management de *performance* van de resultaatteams beoordeelde. Bij deze *performance* telden niet alleen de tastbare resultaten, maar ook het teamleerproces zelf. Het traditionele *output*criterium voor *team-*

*performance* werd daarmee uitgebreid met een *proces*criterium, het collectieve teamleerproces (Hackman, 1987).

## 5. Conclusie

Hierboven hebben wij laten zien hoe wij een aantal interventiemechanismen van ‘leren van presteren’ hebben toegepast bij de participatieve ontwikkeling van een PMS. De interventie vond plaats bij een klantcontactcentrum van het ministerie van Defensie. Tijdens de reflectie en in de discussie gaven wij een opsomming van de geleerde lessen uit deze casus.

Of de geleerde lessen binnen deze organisatie zullen beklifven is een vraag voor verder onderzoek. Wij gaan ervan uit dat de teamleiders, het middenmanagement en het topmanagement hierin continu een sleutelrol hebben te vervullen. Wij kunnen ons voorstellen dat er andere veranderingsprocessen volgen die ervoor kunnen zorgen dat de aandacht voor deze verandering vervaagt (Herold et al., 2007). Met het (van tevoren verwachte) vertrek van zowel de projectleider als de opdrachtgever naar een ander onderdeel van Defensie signaleerden wij bij de teamleiders al een zekere slapte in de opgebouwde discipline om de KPI's standaard op de overlegvergaderingen te agenderen. Uit deze leercasus concluderen we dat actieonderzoek soms anders loopt dan van tevoren is bedacht. In ons geval constateren we dat wanneer niet alle managementlagen in staat zijn een stimulerende rol te blijven vervullen om het continue leren en verbeteren op de agenda te zetten, de waan van alledag de continue verbeterinspanningen dreigt te overvleugelen. Wij gaan in het vervolg op zoek naar wat we een ‘managementoase’ noemen: een groep managers binnen de hiërarchische piramide van een grote organisatie die – van hoog tot laag – continue verbeteren omarmt én uitdraagt, ook al zijn de bureaucratische of organisatiepolitieke omstandigheden daar niet op ingesteld.

Hoe blijvend het 13-maanden ‘offensief’ zal blijken te zijn in deze van nature ‘defensieve’ organisatie, is mede in het licht van de huidige bezuinigingsdrijf bij Defensie onvoorspelbaar.

## Literatuur

- Abernethy, M.A., en J. Bouwens – Determinants of accounting innovation implementation. – In: *Abacus* 41 (2005), nr. 3, p. 217-240
- Adler, P.S., en B. Borys – Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. – In: *Administrative Science Quarterly* 41 (1996), nr. 1, p. 61-89
- Argyris, C. – *Knowledge for Action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. – San Francisco: Jossey-Bass, 1993
- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, en J. Teunissen – *Basisboek kwalitatief onderzoek*. – Groningen/Houten: Noordhoff, 2009
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung, en Y. Berson – Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. – In: *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), nr. 2, p. 207-218

- Bennebroek Gravenhorst, K.M., en R.J. in 't Veld – Power and Collaboration: Methodologies for Working Together in Change. – In: J.J. Boonstra (ed.) – *Dynamics of organizational change and learning* – Chichester: Wiley, 2004, 317-341
- Brydon-Miller, M.D. Greenwood, en P. Maguire – Why action research? – In: *Action Research 1* (2003), nr. 1, p. 9-28
- Carlile, P.R. – A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. – In: *Organization Science* 13 (2002), nr. 4, p. 442-455
- Carroll, J.M., en M.B. Rosson – Paradox of the active user. – In: J.M. Carroll (ed.) – *Interfacing thought: Cognitive aspects of human computer interaction* – Cambridge, MA: MIT Press, 1987, p. 80-111
- Cronin, J.J., en S.A. Taylor – SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions: Minus-expectations measurement of service quality. – In: *Journal of Marketing* 58 (1994), nr. 1, p. 125-131
- D'Adderio, L. – Crafting the virtual prototype: How firms integrate knowledge and capabilities across organisational boundaries. – In: *Research Policy* 30 (2001), nr. 9, p. 1409-1424
- De Bruijn, H. – *Managing Professionals*. – London/New York: Routledge, 2011
- De Caluwé, L.I.A., T.H. Que, en J.G. Vermaak – Denken over veranderen van mensen en organisaties: Overeenkomsten tussen veranderaars en therapeuten. – In: *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* 55 (2001), nr. 6, p. 56-84
- De Haas, M., en A. Kleingeld – Multilevel design of performance measurement systems: Enhancing strategic dialogue throughout the organization. – In: *Management Accounting Research* 10 (1999), nr. 3, p. 233-261
- Den Hartog, D.N., J.J. van Muijen, en P.L. Koopman – Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. – In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70 (1997), nr. 1, p. 19-34
- Den Hartog, D.N., en R.M. Verburg – Service excellence from the employees' point of view: The role of first line supervisors. – In: *Managing Service Quality* 12 (2002), nr. 3, p. 159-164
- Detert, J.R., en E.R. Burris – Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? – In: *Academy of Management Journal* 50 (2007), nr. 4, p. 869-884
- Doyle, M. – From change novice to change expert: Issues of learning, development and support. – In: *Personnel Review* 31 (2002), nr. 4, p. 465-481
- Edmondson, A.C. – Psychological safety and learning behavior in work teams. – In: *Administrative Science Quarterly* 44 (1999), nr. 2, p. 350-383
- Edmondson, A.C. – Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. – In: M. West (ed.) – *International Handbook of Organizational Teamwork* – London: Blackwell, 2003
- Edmondson, A.C., J.R. Dillon, en K.S. Roloff – Three perspectives on team learning. – In: *The Academy of Management Annals* 1 (2007), nr. 1, p. 269-314

- Euske, K.J., M.J. Lebas, en L.J. McNair – Performance measurement in an international setting. – In: *Management Accounting Research* 4 (1993), nr. 4, p. 275-299
- Evers, J.F., I. Overkamp, en C.P.M. Wilderom – Continue prestatieverbetering via geregisseerd zelfmanagement.– In: *Holland Management Review* (2009), nr. 6/7, p. 36-43
- Fishbein, M., en I. Ajzen – *Predicting and Changing Behavior*. – New York, NY: Psychology Press, Taylor & Francis Group, 2010
- Garvin, D.A., A.C. Edmondson, en F. Gino – Is yours a learning organization? – In: *Harvard Business Review* 86 (2008), nr. 3, p. 109-116
- Geurts, J.L.A., C.F. Altena, en B.G. Geluk – Interventie door interactie: Een vergelijkende beschouwing. – In: *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* 60 (2006), nr. 3/4, p. 322-351
- Groen, B.A.C., M.J.F. Wouters, en C.P.M. Wilderom – Why do employees take greater initiatives for performance improvement if they develop their own performance measures? A field study. – Manuscript onder revisie voor een internationaal tijdschriften geaccepteerd voor presentatie op de jaarlijkse zomerconferentie van de Academy of Management (2011)
- Groen, B.A.C., J.F. Evers, M.E. Gravesteijn, M. Molenveld, M. Schopman, R. Verbeek, en C.P.M. Wilderom – Team learning through bottom-up development of team performance indicators. – Geaccepteerd om te presenteren op de jaarlijkse zomerconferentie van de Academy of Management (2011)
- Hackman, J. R., en G.R. Oldham – Motivation through the design of work: Test of a theory. – In: *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (1976), nr. 2, p. 250-279
- Hackman, J.R. – The design of work teams. – In J. Lorsch (ed.) *Handbook of organizational behavior*. New York: Prentice Hall, 1987, p. 315-342
- Hall, M. – The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. – In: *Accounting, Organizations and Society* 33 (2008), nr. 2/3, p. 141-163
- Herold, D.M., D.B. Fedor, S. Caldwell, en Y. Lui – The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multi-level study. – In: *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), nr. 2, p. 346-357
- Hui, C.H., W.C.K. Chiu, P.L.H. Yu, K. Cheng, en H.H.M. Tse – The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. – In: *Journal of Occupational Psychology* 80 (2007), nr.1, p.151-172
- Ilgén, D.R., C.D. Fisher, en M.S. Taylor – Consequences of individual feedback on behavior in organizations. – In: *Journal of Applied Psychology* 64 (1979), nr. 4, p. 349-371
- Kerr, S., M. Von Glinow, en J. Schriesheim – Issues in the study of professionals in organizations: The case of scientists and engineers. – In: *Organizational Behavior and Human Performance* 18 (2003), nr. 2, p. 329-345
- Kessener, B., en C.J.A.M. Termeer – Organiseren van diepgaand leren: Veranderen als reflexief betekenis geven. – In: *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* 60 (2006), nr. 3/4, p. 236-250

- Latham, G.P. – Goal setting: A five-step approach to behavior change. – In: *Organizational Dynamics* 32 (2003), nr. 3, p. 309-318
- Lockett, P. F., en I.R.C. Eggleton – Feedback and management accounting: A review of research into behavioural consequences. – In: *Accounting, Organizations and Society* 16 (1991), nr.4, p. 371-394
- Mathieu, J., M.J. Maynard, T. Rapp, en L. Gilson – Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. – In: *Journal of Management* 34 (2008), nr. 3, p. 410-476
- May, D.R., R.L. Gibson, en L.M. Harter – The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. – In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (2004), nr. 1, p. 11-37
- Moers, F. – Performance measure properties and delegation. – In: *The Accounting Review* 81 (2006), nr.4, p. 897-924
- Mol, N.P., en J.A.M. de Kruijf – Performance management in the Dutch central government. – In: *International Review of Administrative Sciences* 70 (2004), nr. 1, p. 30-50
- Molenveld, M. – *Prestatieverbetering op het InformatieCentrum: Mogen wij het willen?!* – M.Sc. thesis, Service Management/Bedrijfskunde. Enschede: Universiteit Twente, 2008
- Pollit, C. – Performance management in practice: A comparative study of executive agencies. – In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (2005), nr. 1, p. 25-44
- Quinn, R.E., en G.M. Spreitzer, G.M. – The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. – *Organizational Dynamics* 26 (1997), nr. 2, p. 37-49
- Rashman, L., en Z. Radnor – Learning to improve: Approaches to improving local government services. – In: *Public Money and Management* 25 (2005), nr. 1, p. 19-26
- Richardson, H.A., en R.J. Vandenberg – Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. – In: *Journal of Organizational Behavior* 26 (2005), nr. 5, p. 561-589
- Savelsbergh, C.M.J.H., B.I.J.M. van der Heijden, en R. Poell – The development and empirical validation of a multidimensional measurement instrument for team learning behaviors. – In: *Small Group Research* 40 (2009), nr. 5, p. 578-607
- Seddon, J. – *Freedom from Command and Control: A Better Way to Make the Work Work*. – Buckingham: Vanguard Education, 2003
- Simons, R. – Control in an age of empowerment – In: *Harvard Business Review* (1995), nr. March-April, p. 80-88
- Smollan, R.K. en J.G. Sayers – Organizational culture, change and emotions: A qualitative study. – In: *Journal of Change Management* 9 (2009), nr. 4, p. 435-457
- Sprinkle, G. B. – Perspectives on experimental research in managerial accounting. – In: *Accounting, Organizations and Society* 28 (2003), nr. 2/3, p. 287-318

- Thompson, L. – Improving the creativity of organizational work groups. – In: *Academy of Management Executive* 17 (2003), nr. 1, p. 96-111
- Tillema, H.H. – Kennisproductiviteit van leren in samenwerkende teams van professionals: Zoeken naar de effecten van actief, samenwerkend en onderzoekend leren door professionals. – In: *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* 58 (2004), nr. 6, p. 37-52
- Van Staveren, A. – Zonder wrijving geen glans: Leren samenwerken bij veranderen en innoveren. – Assen: Koninklijke Van Gorcum, 2007.
- Van Veen-Dirks, P. – Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. – In: *Accounting, Organizations and Society* 35 (2010), nr. 2, p. 141-164
- Vroom, V.H. – *Work and motivation*. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995
- Webb, R.A. – Managers' commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system – In: *Contemporary Accounting Research* 21(2004), nr. 4, p. 925-958
- Weggelaar-Janssen, J.W.M., J.D.H. van Wijngaarden, en R.A. Bal – Leren verbeteren – verbeterd leren; Leren in een *quality collaborative* in Nederlandse ziekenhuizen. – In: *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* 61 (2007), nr. 6, p. 48-64
- Weick, K.E., en R.E. Quinn – Organizational change and development. – In: *Annual Review of Psychology* 50 (1999), p. 361-386
- Wouters, M.J.F., en D. Roijmans – Using prototypes to induce experimentation and knowledge integration in the development of enabling accounting information. – Geaccepteerd voor publicatie In: *Contemporary Accounting Research* (2011)
- Wouters, M., en M. Sportel – The role of existing measures in developing and implementing performance measurement. – In: *International Journal of Operations & Production Management* 25 (2005), nr. 11, p. 1062-1082
- Wouters, M., en C. Wilderom – Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. – In: *Accounting, Organizations & Society* 33 (2008), nr. 4/5, p. 488-516
- Yeh, Y.J., en L.H. Chou – Transforming a semiconductor company into a learning organization: A bottom-up approach of knowledge management implementation. – In: *International Journal of Technology Management* 39 (2007), nr. 1/2, p. 219-234