



DE STRATEGIEBLOG

TNO

- *Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek*
- *Verbindt mensen en kennis om innovaties te creëren die de concurrentiekracht van bedrijven en het welzijn van de samenleving duurzaam versterken*
- *3500 medewerkers*

TNO

Sinds 2011 maakt het onderwerp Duurzaam Leren deel uit van de meerjarenstrategie van TNO. Het betreft het leren dat zowel in georganiseerde vorm als in informele vorm kan plaatsvinden, dus zowel binnen het onderwijs- en trainingsveld als binnen bedrijven en organisaties. Het onderwerp heeft een vaste plaats gekregen in de nieuwe matrixstructuur van de organisatie. Dat betekent dat er projecten op het onderwerp worden geworven en financiering (geld

en uren) aan wordt toegewezen. Deze ‘propositie’ is een samenwerking tussen collega’s die vanuit verschillende disciplines en verschillende achtergronden binnen TNO bezig zijn met leren en onderwijs. Volgens Nicolet Theunissen, één van de drijvende krachten achter de propositie, is het een krachtige combinatie die veel toegevoegde waarde heeft voor de maatschappij. Deze propositie is tot stand gekomen dankzij een crowdsourcing-project binnen TNO.

Zonder het zogenaamde ‘Strategieblog’ was de propositie er niet geweest.

EEN INNOVATIEVE STRATEGIE

TNO besloot in 2009 om het schrijven van de meerjarenstrategie voor 2011-2014 deels anders aan te pakken dan in eerdere jaren. In plaats van het zwaartepunt te leggen bij de geëigende stafafdeling Strategie en planning, besloot de Raad van Bestuur van TNO om een bredere vertegenwoordiging aan het werk te zetten in een ‘Strategische Adviesgroep’. Deze groep van 30 met name senior medewerkers met belangrijke posities in verschillende onderdelen van de organisatie, stelde gezamenlijk een basistekst op. Vervolgens werd de inspraak nog breder getrokken: alle medewerkers van TNO konden via sociale media meedenken en meeschrijven. Projectleider Christiaan van den Berg ontwikkelde hiertoe met zijn team een weblog en interactieproces dat deze crowdsourcing binnen TNO mogelijk maakte: het ‘Strategieblog’.

WEBLOG ‘STRATEGIEBLOG’

Het weblogtraject was een aanvulling op het proces waaraan de Strategische adviesgroep al begonnen was. De groep leverde een basistekst die voor ongeveer

70% af was. Deze tekst werd op de weblog geplaatst, en alle medewerkers van TNO werden uitgenodigd om commentaar te leveren en suggesties aan te brengen op deze basistekst. Daarnaast was het mogelijk om compleet nieuwe onderwerpen in te brengen.

Elke week werd er door de schrijvers van de oorspronkelijke tekst gereageerd op de inbreng via de weblog. Zo kon een dialoog ontstaan en konden goede suggesties in nieuwe versies van de strategie worden opgenomen. Compleet nieuwe onderwerpen of ‘emerging propositions’, werden uiteindelijk door de inbrengers gepresenteerd voor een commissie. Die besloot of en hoe het onderwerp in de finale strategietekst zou worden verwerkt. Deze commissie bestond uit een medewerker van de centrale stafafdeling Strategie en Planning, een adviseur van het adviesbureau dat het strategieontwikkelingsproces begeleidde en vijf ‘boegbeelden’ uit de vijf toenmalig TNO kerngebieden. Het hele traject, van procesontwikkeling tot evaluatie, heeft ongeveer drie maanden geduurd.

‘EMERGING PROPOSITIONS’

Nicolet Theunissen kwam net terug van een voorjaarsvakantie 2009, toen ze in

haar mail las over het Strategieblog. Een rondvraag op haar afdeling Training Innovations leerde haar dat er wel commentaar was geleverd op de basistekst maar dat er desondanks weinig over het onderwerp 'leren' op de weblog te vinden was. Het werd vaak genoemd als een belangrijke voorwaarde, maar nergens echt uitgewerkt. Dit vroeg om een 'emerging proposition' en dus schreef Nicolet, met raadpleging van een paar collega's, een stuk over haar passie 'Altijd en Overal Leren'. Altijd en overal leren, gaat over didactische methodes, leerstrategieën en (technische) hulpmiddelen om mensen te stimuleren zelf de regie over hun leren ter hand te nemen en zo in verschillende levensfasen en onder diverse omstandigheden – zoals op en tijdens het werk – te leren. Precies op de dag van de deadline plaatste Nicolet haar bijdrage op de weblog.

VAN IDEE TOT STRATEGIE

Samen met de indieners van 21 andere proposities werd Nicolet uitgenodigd om haar voorstel te verdedigen voor de selectiecommissie. Met succes: ze mocht haar stuk verder uitwerken samen met Mark Ruijsendaal. Mark is een collega van het kerngebied ICT die – wat achteraf bleek – bijna tegelijkertijd een propositie had

ingediend over Onderwijsinnovatie. Beiden hadden in hun stuk mogelijkheden voor samenwerking met andere TNO onderdelen opgenomen, maar hadden nog niet de tijd gehad om daar verder uitvoering aan te geven. Nu werd die mogelijkheid geboden. Er werd budget beschikbaar gesteld om de twee proposities samen te voegen en uit te werken. Dat uitwerken hield in: meedoen in de diverse rondes die de strategietekst nog moest doorlopen. Voor elke nieuwe ronde moesten Mark en Nicolet en hun team de tekst volgens specifieke eisen nader uitwerken. Zo moesten ze in een bepaalde fase een business case opstellen.

Er moest dus 'gepolderd' worden en dat was in het begin niet zo eenvoudig. Er waren mensen uit drie verschillende kerngebieden van TNO bij betrokken, die allemaal hun eigen stokpaardjes en gewoontes hadden en bovendien een verschillende geschiedenis binnen de organisatie hadden doorlopen. Zo gebruikte men bijvoorbeeld soms dezelfde woorden voor heel andere dingen, of andere woorden voor hetzelfde. Het duurde even voor de cultuurverschillen overbrugd werden. Gaandeweg (na enkele maanden) kwam echter het besef dat juist de inbreng van alle verschillende

invalshoeken en expertises leidde tot een heel sterke combinatie, waarmee TNO echt iets te bieden heeft.

Het was hard werken, want het overleggen en schrijven kwam toch bovenop het reguliere werk, maar uiteindelijk was iedereen er tevreden over en is de propositie opgenomen in de definitieve TNO-strategietekst die in het voorjaar van 2010 aan het kabinet is aangeboden.

VAN STRATEGIE TOT UITVOERING

De nieuwe strategie van TNO kreeg zijn beslag in een grote reorganisatie waarbij de indeling in vijf kerngebieden werd losgelaten en men overging tot een matrixstructuur van zeven thema's en drie expertisegebieden. In deze reorganisatie moest de propositie Duurzaam Leren een plek veroveren. Complicerende factor was bijvoorbeeld dat terwijl Duurzaam Leren tot stand kwam de kennisgelden van de overheid al goeddeels verdeeld waren. Desondanks werd Duurzaam Leren 'geadopteerd' door het thema Informatiemaatschappij onder de vlag 'Maatschappelijke impact van ICT'. Er kon toch nog wat kennisgeld gereserveerd worden en er kwam goede ondersteuning bij het in de markt zetten van de propositie. Nu is het onderwerp

Duurzaam Leren een officieel geaccepteerde propositie binnen TNO. Vanaf januari 2011 worden er projecten gedaan en marktactiviteiten ontwikkeld onder deze noemer.

Nicolet is zeer tevreden. Zonder de weblog was deze samenwerking volgens haar niet tot stand gekomen. In een gesloten lobbyproces had men elkaar niet gevonden en niet de aanmoediging gehad om de cultuurverschillen te overbruggen.

OPBRENGSTEN STRATEGIEBLOG

De doelstelling van het Strategieblogger was tweeledig. Enerzijds wilde men komen tot een betere meerjarenstrategie door het opnemen van verbeteringen en aanvullingen van de medewerkers – een interne crowdsourcing – en anderzijds was het doel om het draagvlak voor en kennis over de strategie onder medewerkers te vergroten. Beide doelstellingen zijn behaald volgens de evaluatie. Er zijn veel kleine aanpassingen gedaan in de teksten, en er zijn een paar compleet nieuwe proposities opgepopt die konden worden gebruikt als aanvulling op de basistekst. De bottum-up tot stand gekomen propositie Duurzaam Leren is in z'n geheel overgenomen door de Raad



van Bestuur. Naar schatting heeft 30% van de medewerkers meegelezen op de weblog, 15% heeft actief bijgedragen en 87% van de medewerkers vond het een goed initiatief en zou zo iets weer willen zien. De medewerkers die hebben meegelezen en bijgedragen hebben vermoedelijk de inhoud beter in hun hoofd zitten en kunnen zodoende effectiever kansen grijpen die voorbijkomen of ze juist laten gaan omdat ze niet in de strategie passen.

Een bijkomend voordeel van de blog was dat medewerkers ook van andere afdelingen zagen waar ze mee bezig waren. Daardoor zijn samenwerkingsverbanden tot stand gekomen, die zonder de blog op zich hadden laten wachten. Bovendien heeft een aantal medewerkers de blog gebruikt om zichzelf en/of hun projecten, programma's of onderwerpen voor het voetlicht te brengen

LESSONS LEARNED

Van ICT-project tot veranderproces

Wat oorspronkelijk vooral een ICT-project leek te zijn, bleek meer weg te hebben van een veranderproces, waarbij ingesleten patronen onder de loep werden genomen en hiërarchieën doorbroken. Het ICT-gedeelte beperkte zich tot

het kiezen van de juiste sociale media, bouwen van de website en geven van een workshop voor de strategische adviesgroep over het gebruik van de weblog. Daarna echter moesten medewerkers en adviesgroep met elkaar in dialoog gaan. Dat bleek het spannende deel van het project.

Zoals verwacht reageerden de medewerkers van TNO ICT (het toenmalige kerngebied) het eerst en relatief het meest. Medewerkers uit andere onderdelen volgden echter al snel; soms na aansporing door een offline bijeenkomst. Tussen de verschillende afdelingen waren wel duidelijk verschillen te zien: in mate van activiteit en ook in de mate waarin mensen zich vrij voelden om te reageren. Ook tussen de verschillende adviesgroepleden bleken verschillen: sommigen reageerden liever face tot face op reacties die waren ingediend, waardoor online geen dialoog ontstond. Anderen wisten juist een boeiende dialoog via de weblog vorm te geven. Al met al was deze vorm van inspraak even wenen voor de organisatie.

Daarom zegt Christiaan van den Berg achteraf dat het beter was geweest als er nog meer offline bijeenkomsten georga-

niseerd waren om zo meer medewerkers te bereiken die nog schroom hadden om het online medium te gebruiken.

Manage de verwachtingen en denk na over vervolgstappen

Een tweede leerpunt is dat het belangrijk is om vooraf duidelijk te communiceren hoe en door wie de uiteindelijke beslissing tot aanpassing van de tekst wordt genomen. Dan kunnen medewerkers de afweging maken of ze het de moeite waard vinden om deel te nemen.

Het derde leerpunt is dat je een dergelijke interne crowd sourcing in een strategieontwikkelingsproces er niet – als technisch experiment – even bij kunt doen en dan weer stoppen voordat de implementatie van de strategie gerealiseerd is. Van het begin af aan moet duidelijk zijn wat het doel is, waarin, op welke wijze en hoe ver de online participatie zal gaan en wie waarover wanneer beslist. Het is ook een vorm van verwachtingenmanagement die teleurstellingen kan voorkomen. Zo was het onvoldoende duidelijk wat de financiële ruimte was voor nieuwe propositities. Een strategie maken en nieuwe ideeën verzamelen is één ding, maar het in de praktijk brengen van die ideeën en dus het tot stand

brengen van werkelijke vernieuwing vergt een lange termijn investering.

DE TOEKOMST

Het experiment is al met al goed bevalen. De Strategische adviesgroep heeft aangegeven een volgende keer weer online participatie in te willen inzetten voor de strategievorming. Ook de medewerkers zijn tevreden en verwachten dat er in de toekomst vaker om hun mening wordt gevraagd. Hoewel er nu geen nieuw project loopt¹, heeft het zijn waarde aan genoeg mensen bewezen. Bij een volgende medewerkerparticipatie bij de strategievorming kan goed gebruik gemaakt worden van de lessen die van dit eerste experiment zijn geleerd.

¹ Overigens loopt er bij TNO wel een algemeen systeem voor het inbrengen van ideeën over nieuwe kennis- en ontwikkelingsprojecten. De winnaars krijgen een budget om het project uit te voeren. Dat staat los van de strategiediscussie.