

HET
GROTE
KLEINE



INSPIRATIE
BOEKJE

VOOR HR
& NIEUW
ORGANISEREN

Met bijdragen van experts op het gebied van Nieuw Organiseren en HR & een impressie van het congres van 8 maart 2016.

Het Grote Kleine Inspiratieboekje
voor HR & Nieuw Organiseren

Jan de Jonge
Groningen



2016
Creative Commons
Naamsvermelding-Nietcommercieel-
Geen Afgeleide werken 3.0
Nederland License

Het Grote Kleine
Inspiratieboekje voor
HR & Nieuw Organiseren



www.tcg-groep.nl

Voorwoord

De moderne tijd vraagt om nieuwe vormen van organiseren, waarbij hiërarchie en bureaucratie plaats maken voor zelforganisatie en zelfsturing. In eigentijdse organisaties komen veranderingen niet tot stand door ze van bovenaf te sturen en 'uit te rollen' maar door optimale betrokkenheid van alle medewerkers. We zien steeds meer organisaties waarin vaste takenpakketten en functies vervagen. Waarin mensen zijn losgeweekt van hun stoel en in wisselende teams uiteenlopende rollen vervullen. Waarin een sturende rol van managers plaatsmaakt voor gedeeld leiderschap. Nieuw Organiseren is de toekomst! Wat is hierin de plek van HR?

Hoe kun je als HR-professional de gewenste omslag stimuleren? Hoe zorg je ervoor dat je niet (onbewust) op de rem gaat staan? Welke HR-activiteiten en instrumenten dragen bij aan de noodzakelijke vernieuwingen en welke werken deze tegen? Hoe kan HR samen met het management de omslag maken naar nieuwe vormen van organiseren en samenwerken?

Op 8 maart 2016 organiseerden wij het congres 'Nieuw Organiseren: de belangrijkste uitdaging voor HR!' Het was een bijzondere bijeenkomst waarin de deelnemers in zelfsturende teams actief aan de slag gingen. In Nieuw Organiseren-terminen: op expeditie. *The medium is the message*: tijdens het congres is Nieuw Organiseren meteen in de praktijk gebracht. Best spannend!

Bij hun tocht zijn de deelnemers begeleid door een aantal vooraanstaande experts. Bij een gewoon congres zouden zij de sprekers en workshopleiders geweest zijn. Maar in dit ongewone congres vervulden zij de rol van gids.

Speciaal voor dit congres hebben wij dit boekje uitgebracht. In twaalf hoofdstukken geven de gidsen hun visie en ervaringen met uiteenlopende aspecten van Nieuw Organiseren en HR. Het laatste hoofdstuk bevat een impressie van het congres.

Ik hoop dat dit boekje u inspireert om samen met anderen met plezier en ambitie aan de slag te gaan om Nieuw Organiseren binnen uw organisatie gestalte te geven. Ik wens u veel leesplezier!

Groningen, maart 2016
Jan de Jonge

Inhoudsopgave

Nieuw Organiseren: op expeditie! Jan de Jonge en Harro Labrujere	9
HR op de kop... Bert Bloem en Anna van der Horst	17
Volwassen arbeidsrelaties, een kwestie van gulle wederkerigheid Aukje Nauta	27
Gewoon samen werken aan iets moois Christian de Waard en Guido Heezen	41
Van businesspartner naar kunstenaar Immo Dijkma	49
Als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg Jan de Jonge	56
Transformatie door cocreatie: pak de regierol! Arthur Hol	62
Leiderschapsontwikkeling van binnenuit Valentijn Spit en Edgar Kruyning	70

Leiderschap is van iedereen	77
Jirtsin Beenhakker en Gieljan Scholing	
Social media: onmisbaar, maar weinig benut!	86
Inge Beckers	
De toekomst van HR: waarde creëren of verdwijnen?	91
Richard van der Lee	
Een impressie van het congres van 8 maart 2016	99
Jan de Jonge	

Nieuw Organiseren: op expeditie!

Jan de Jonge en Harro Labrujere

In veel organisaties gaat er veel goed. Organisaties waar met hart en ziel wordt gewerkt aan mooie producten en diensten. Organisaties waar medewerkers vertrouwen hebben in de mensen met wie ze werken, trots zijn op wat ze doen en plezier hebben in het werk en met elkaar. In deze organisaties is er meestal sprake van veel betrokkenheid en participatie van medewerkers. Ook experimenteren veel van deze organisaties met nieuwe vormen van organiseren, met structuren die beter passen bij de moderne wereld waarin iedereen op elk moment toegang heeft tot oneindig veel informatie en waarin oude verticale verhoudingen plaatsmaken voor gelijkwaardige en flexibele netwerkverbanden. In steeds meer organisaties wordt de hiërarchie dan ook vervangen door vormen van zelforganisatie en zelfsturing.

Er gaat veel mis

Er zijn ook veel organisaties waar veel mis gaat. Vaak zijn het klassiek georganiseerde organisaties, vaak groot, niet zelden het resultaat van een of meer fusies, met een nadruk op centrale hiërarchische sturing en veel aandacht voor planning en control. Veel bureaucratische systemen en procedures, veel management en staf, een grote kloof tussen top en werkvloer. Binnen deze organisaties wordt vaak top-down gestuurd, georganiseerd en gereorganiseerd. De ene reorganisatie is nog niet afgerond of de andere staat alweer voor de deur. Het doel is om meer uit mensen te halen bij gelijkblijvende

beloning en toenemende baanonzekerheid. Kostenreductie en flexibiliteit zijn de trends. In de wandelgangen wordt veel geklaagd. Het ziekteverzuim is hoog. Medewerkers verliezen hun loyaliteit, doen alleen het hoogstnoodzakelijke, blijven in hun hokjes, duiken weg. Ze richten zich op het behalen van hun targets in plaats van op de klant.

De huidige overtuigingen over management en organiseren stammen nog uit het begin van de vorige eeuw en moeten nodig ter discussie worden gesteld.

Ze hebben zich in veel organisaties ontwikkeld tot een strak ritme van repeterende administratieve handelingen; budgetten en spreadsheets staan daarin centraal. Gezien de snelheid en intensiteit van de ontwikkelingen werkt 'spreadsheet management' echter niet meer. De organisatie verzandt in inertie en de gemiddelde manager heeft het gevoel continu achter de feiten aan te lopen.

De huidige overtuigingen over management en organiseren stammen nog uit het begin van de vorige eeuw.

De oude manier werkt niet meer

In klassieke organisaties wordt heel hard gewerkt aan het formuleren van beleid op alle terreinen, het in kaart brengen van de processen, het opstellen van procedures, protocollen en werkinstructies. Aan het helder beschrijven van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden met de daarbij behorende functieprofielen. Aan het inrichten van een

dashboard, aan kennismanagement, capaciteitsmanagement, projectmanagement, kwaliteitsmanagement etcetera. Er lopen talloze projecten tegelijkertijd om recht te doen aan alles wat er nog meer moet gebeuren om de boel op orde te krijgen. Maar helaas, de wereld is veel minder maakbaar en beheersbaar dan we geneigd zijn te denken. En omdat de organisaties van tegenwoordig met veel meer variatie te maken hebben dan de productiebedrijven waar we in de 20e eeuw mee te maken hadden, leidt de succesvolle manier van organiseren van toen, nu tot een veel te complexe bedrijfsvoering met enorm veel bureaucratie, grote stafafdelingen en miljoenen aan middelen die naar het 'afkrijgen' van die systeemwereld gaan.

Verdraaide organisaties

Bij klassiek organiseren staat de systeemwereld centraal in plaats van de 'leefwereld' van de klant en de professional. Er is daarmee als het ware een denkrichting, een manier van organiseren gecreëerd die van buiten naar binnen loopt en die Wouter Hart en Marius Buiting in hun gelijknamige bestseller¹ bestempelen als 'Verdraaide Organisaties'. De indicatiestelling wordt belangrijker dan het liefdevol zorgen voor de cliënt. De Cito-toets wordt belangrijker dan de unieke leerbehoefte van de leerling. Het voldoen aan de bonnenquota wordt belangrijker dan het goed inschatten van het moment zelf. Het halen van de targets wordt belangrijker dan het toevoegen van waarde en het bedienen van de klant.

¹ W. Hart en M. Buiting: *Verdraaide organisaties - terug naar de bedoeling*, Vakmedianet, Alphen aan den Rijn, 2012.

Dit alles leidt uiteindelijk tot een lage klanttevredenheid, ongemotiveerde professionals en dus tot slechte bedrijfsresultaten.

Een nieuwe kijk op organiseren

Er is behoefte aan fundamentele veranderingen: van klassiek organiseren naar Nieuw Organiseren, organiseren vanuit ambities, waarden en vertrouwen. Wetenschappers spreken van 'transitie': een overgang van de ene naar de andere periode. Bij zo'n beweging zie je altijd dat het schuurt, piept en kraakt en dat het gepaard gaat met groeipijnen.

We zien echter ook steeds meer voorbeelden van Nieuw Organiseren. De bekendste zijn het Braziliaanse Semco van Ricardo Semler en in eigen land Buurtzorg, maar ook 'gewone' organisaties laten zich inspireren door nieuwe denkwijzen over organisaties en organiseren. Wat zijn nu de belangrijkste kenmerken van deze nieuwe kijk op organiseren?

Bij een transitie zie je altijd dat het schuurt, piept en kraakt en dat het gepaard gaat met groeipijnen.

Sturen op waarden en principes

Niet sturen op winstmaximalisatie en planning & control, maar op collectieve ambitie en op gedeelde waarden. Het gaat om de vraag welke waarde je wilt creëren voor de klant en voor

de maatschappij en op welke wijze je met elkaar om wilt gaan. Het gaat om principes als vertrouwen, verantwoordelijkheid en verbinding. Vertrouwen is een centraal begrip: ruimte geven aan professionals om hun eigen plannen te maken en hun eigen ambities te realiseren, vanuit de overtuiging dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan gedeelde ambities.



Klein binnen groot

Binnen grote organisaties worden de voordelen van kleinschaligheid bereikt door de organisatie op te knippen in relatief kleine eenheden met een eigen verantwoordelijkheid voor resultaat en klant en door 'het hoofdkantoor' zo klein mogelijk te houden. Met deze vorm van decentralisatie keert de menselijke maat terug in organisaties. Beleid wordt gekoppeld aan de uitvoering en de decentrale eenheden krijgen veel eigen verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden. Het primair proces is leidend. Er zijn zo weinig mogelijk managementlagen, stafafdelingen, regels en

bureaucratie die het primaire proces kunnen verstoren en belemmeren.

Van verticaal naar horizontaal

Relaties en contacten zijn horizontaal en gelijkwaardig. In plaats van dat het management informatie zendt gaat het steeds vaker om tweerichtingsverkeer (dialoog) binnen de organisatie. Leidinggevendens dwingen gedrag niet af door hun hiërarchische positie maar engageren medewerkers door hun visie, hun geloofwaardigheid en hun bijdrage. Dit impliceert een platte organisatie met directe contacten en het ontbreken van een kloof tussen top en werkvloer. Intensief gebruik van (sociale) netwerken en van nieuwe technologie maken het mogelijk om kennis te delen en beleid te maken met grote groepen mensen.

Gedeeld leiderschap

De roep om nieuw leiderschap wordt alsmat groter. De samenleving is opener en transparanter geworden en dat betekent dat 'traditionele' leiders kwetsbaarder zijn dan vroeger het geval was. Een verschuiving is nodig van controle en sturing naar vertrouwen en begeleiden: dienend leiderschap in plaats van hiërarchisch leiderschap. Leiderschap is niet langer een afgebakende taak, gekoppeld aan een vaste groep van functies met bijbehorende status. Het wordt een sociaal proces dat door meerdere personen vanuit verschillende soorten functies en processen en ook verschillende organisatorische kaders kan worden ingevuld.

Niet reorganiseren maar organisch ontwikkelen

Klassieke, bureaucratische organisaties kenmerken zich door een scheiding tussen denken en doen. Dat vertaalt zich naar organisatieveranderingen: deze kennen een denkfase (ontwerp) en een doefase (implementatie). Binnen een moderne, lerende organisatie is geen sprake van reorganisaties en blauwdrukken, maar van werkenderwijs veranderen en experimenteren. Geen strak geformuleerde doelen maar richtingen aangeven. Niet top-down plannen maken en deze opleggen, maar medewerkers uitnodigen en inspireren om samen met anderen hun eigen plannen te maken. Veranderen wordt gezien als een expeditie, een trektocht.

Op expeditie!

Nieuw Organiseren: geen uitgebreide onderzoeken, analyses en plannen maar *learning by doing* waarbij denken en doen hand-in-hand gaan. Stappen zetten zonder precies te weten waar je uitkomt. Ontwikkeling door je te richten op plekken waar energie zit en beweging mogelijk is.

Organisatieontwikkeling als avontuur, als expeditie waarin je met elkaar op onderzoek uitgaat, nieuwe dingen ontdekt en doorvoert in de dagelijkse praktijk.

De auteurs:

Jan de Jonge is directeur-eigenaar van congresbureau TCG (www.tcg-groep.nl) en mede-oprichter en partner van Nieuw Organiseren, adviseurs die met de expeditie-aanpak kiezen voor duurzame innovaties van binnenuit.



Harro Labrujere is mede-oprichter en partner van Nieuw Organiseren (www.nieuworganiseren.nl).



HR op de kop...

Bert Bloem en Anna van der Horst

Organisaties veranderen. We zien steeds minder vaste structuren, functiehuizen worden flexibeler ingericht en top-down aansturen maakt plaats voor zelfsturende teams en medewerkers. Minder vast omliggende takenpakketten geven medewerkers meer ruimte en vrijheid. Dit gaat gepaard met meer eigen verantwoordelijkheid en vraagt om vertrouwen in mensen. Mensen zijn in een flexibele werkomgeving meer op zichzelf aangewezen en dragen zelf verantwoordelijkheid voor hun persoonlijke ontwikkeling. Echt in actie komen en je eigen loopbaan vormgeven gaat niet vanzelf. Wat betekent dit voor HR?

HR vanuit de klassieke invalshoek

De grondslagen van het strategisch HR zijn gebaseerd op de maakbare organisatie, gelijkheid van mensen en vooral ook het beheersbare organiseringsproces. Herkenbare begrippen zijn: vaste functiehuizen, beoordelingscycli, strategische meerjaren personeelsplanningen en kweekvijvers. Allemaal instrumenten die uitgaan van de maakbaarheidsgedachte.

De grondslagen van het strategisch HR zijn gebaseerd op de maakbare organisatie.

Vanuit deze invalshoek geredeneerd hebben we een ontwerp van de organisatie, kunnen we succesvol gedrag voorspellen en zorgen we dat dit gedrag wordt aangeleerd, ontwikkeld

en geformaliseerd. Een dergelijke vorm van HR kan effectief zijn als veranderingen redelijk voorspelbaar zijn en in hun consequenties zijn door te vertalen naar het dagelijks functioneren van mens en organisatie. Een wereld waarin de dienstverlening en productie vooral gebaseerd is op geregisseerde marketpush of -pull met een cyclus van meerdere jaren, maakte het mogelijk zo te denken en te handelen. In een dergelijke situatie kan de organisatie gezien worden als een game, een spel met gekende regels en vaste posities.

De wereld verandert

Echter, allerlei technische, demografische, economische en geopolitieke ontwikkelingen vinden door elkaar heen plaats. Nooit hebben golven van verandering en ontwikkeling elkaar zo snel opgevolgd en versterkt. De wereld is onvoorspelbaarder geworden. De recente economische crisis heeft ons daar nog sterker bewust van gemaakt. Organisaties kunnen niet meer op maakbaarheid, gelijkheid en beheersing worden ingericht.

Dit heeft vergaande gevolgen voor HR en de werkende mens. We gaan van een reactieve mentaliteit: 'er wordt voor me gezorgd', naar een nieuwe vorm van zekerheid, een proactieve houding: 'ik ben zelf verantwoordelijk voor mijn eigen toekomst'. Maakbaarheid maakt plaats voor agility, teams worden tribes en squads. Functies veranderen in rollen, en mensen bepalen meer en meer zelf hoe ze zich aan werk verbinden. Het wordt steeds belangrijker om verschillen tussen

mensen te zien en te benutten. Zo wordt het mogelijk om te organiseren op basis van talenten en kwaliteiten, in plaats van op basis van vaste takenpakketten en competenties. Zo komt in plaats van het werkproces of de functie de gehele mens met al zijn talenten, kennis en kunde centraal te staan.

Mensen bepalen meer en meer zelf hoe ze zich aan werk verbinden.

Van game naar play

De organisatie als vast construct verandert langzaam maar zeker in een dynamisch en wendbaar organiseerverband. We verplaatsen van een game-situatie waarin de regels en gebruiken redelijk vast liggen naar een play-situatie waarbij we zelf de regels maken (laten ontstaan) tijdens het spel. Play betekent dat posities niet van tevoren zijn ingevuld en we de regels en werkwijzen vinden tijdens het werk zelf. In deze situatie verbinden we ons aan werk op basis van talent, ambities en inspiratie, niet op basis van een functie-omschrijving.

In een play situatie worden organiseerverbanden meer tijdelijk van aard. Uiteindelijk zullen deze verbanden alleen bestaan zolang de behoefte bestaat om een gezamenlijk doel te bereiken en weer verdwijnen of verdampen nadat het doel bereikt is. Organisaties van de toekomst zullen vaker de vorm van een part-up hebben. Samenwerken om een doel te bereiken en uiteenvallen als dit gerealiseerd is.

Dit betekent dat HR een geheel ander karakter krijgt met als kernbegrippen: vertrouwen, persoonlijke verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid. Vertrouwen vormt de basis. Persoonlijke verantwoordelijkheid is de kern voor de eigen inzet, prestaties, inzetbaarheid en ontwikkeling. Gelijkwaardigheid is nodig om optimaal gebruik te kunnen maken van verschillende talenten en capaciteiten.

HR op zijn kop

Wanneer functiehuizen en vaste functieprofielen vervagen, worden de structuren tussen leidinggevende en medewerkers minder duidelijk. Hoe zorgen we er in 'een dergelijke situatie voor dat de juiste dingen worden gedaan? Het antwoord: door de functioneringscyclus om te keren. Bij een omgekeerde functioneringscyclus geven medewerkers vanuit hun talent en ambitie zelf aan hoe ze hun rol of takenpakket (uitgaande van de koers van de organisatie) gaan invullen. Om daarna tot een beoordeling te komen reflecteren medewerkers zelf op hun eigen functioneren en halen ze feedback op bij collega's en klanten. Ze schrijven zelf een wrap-up over hun toegevoegde waarde aan de organisatie en bespreken die met collega's en/of leidinggevende.

Bij een omgekeerde functioneringscyclus geven medewerkers zelf aan hoe ze hun takenpakket invullen.

Ook de vlootshouw wordt omgedraaid. Mens en werk worden niet langer aan elkaar gekoppeld op basis van de kennis van leidinggevend, maar het aanwezige talent zelf

is bepalend voor wie welk werk oppakt. Dit gebeurt door de medewerkers zelf in staat te stellen om inzicht te krijgen in hun eigen talent en kwaliteit. Het gezamenlijk beeld van alle talenten van medewerkers vormt het potentieel van de organisatie. Door de inzet van nieuwe technieken is het mogelijk om talent (harde en zachte skills) te koppelen aan werk, klantvragen en de koers van de organisatie. In het hier en nu en naar voorzienbare ontwikkelingen. De omgekeerde vlootshouw vormt de basis voor een effectieve bemensing.

Hetzelfde geldt voor functiehuizen. De huidige situatie vraagt niet om een functie die wordt beschreven vanuit een structureringsprincipe. Het vraagt om het vormen van rollen en werkverbanden (teams, tribes of squads) vanuit klantbehoeften en talenten van mensen. Een flexibele taakinvulling, waarbij je naar jouw inzicht kunt doen wat nodig is op het moment dat het werk het vraagt. Professionaliteit en vakmanschap krijgen een centrale rol.

Een ankerpunt

Als HR omkeert omdat mensen zich verbinden aan werk, hoe zit het dan met de koers, de missie en de doelen die nagestreefd moeten worden? Het antwoord op de vraag 'waarom is de organisatie opgericht en wat willen we met de organisatie bereiken?' hoeft niet te worden neergelegd in strategische stukken of in een glossy visieverhaal. Dat wordt door de mensen die het moeten realiseren toch niet gelezen, laat staan dat het wordt vertaald naar het dagelijkse werk. Belangrijker is dat het gewoon verwoord is in taal die past bij

het werk dat gedaan moet worden. Op die manier raken mensen geïnspireerd, begrijpen ze wat wordt gevraagd en wordt voor iedereen inzichtelijk waarom de organisatie er is.

Het belangrijkste in dit alles is dat het duidelijk wordt wat de organisatie levert aan producten en diensten voor klanten. Voor een effectieve organisatie en verbinding van mens en werk is een directe koppeling tussen het eigen werk en de meerwaarde daarvan voor klanten en afnemers cruciaal. Het ankerpunt is de focus op de missie en visie en dus de doelen die bereikt moeten worden.

In het onderstaande schema wordt in 5 stappen een effectieve verbinding tussen mens en werk vanuit talent en koers weergegeven:



Verbinden aan werk

De bovenbeschreven ontwikkelingen plaatsen de mens op een andere plek in het organiserproces. HR zet een nieuwe bril

op! Mensen worden meer zelf verantwoordelijk voor het vormgeven van hun loopbaanstappen en het verbinden van hun persoonlijke interesses, kennis en ambities aan de doelen van de organisatie. Dit leidt tot de vraag: in hoeverre is een mens hiertoe bereid? Sharon Parker, professor aan de University of Western Australia, heeft onderzoek² gedaan naar de voorwaarden voor proactief gedrag. Zij geeft aan dat *relevantie*, *mogelijkheid* en *energie* de kernfactoren zijn die mensen aanzetten om zich te verbinden aan werk. Met andere woorden, mensen komen pas in actie wanneer ze daar de noodzaak of relevantie van inzien, wanneer het mogelijk is (als het inzicht, de juiste context en de juiste middelen aanwezig zijn) én wanneer ze er enthousiast over zijn en energie van krijgen.

Mark Savickas³ omschrijft effectief aanpassingsvermogen met betrekking tot werk in 4 C's:

1. Control: het gevoel controle te hebben over je eigen werksituatie.
2. Curiosity: op zoek gaan naar je eigen kenmerken en kwaliteiten en het werk dat daar bij aansluit.
3. Concern: het besef dat het belangrijk is om je voor te bereiden op de toekomst, wat zich vertaalt in doelen stellen en vooruit plannen.
4. Confidence: geloof in eigen kunnen met betrekking tot het vormgeven aan je loopbaan.

² S.K. Parker, U.K. Bindl en K. Strauss, 'Making Things Happen. A Model of Proactive Motivation'. *Journal of Management* 36: 827, 2010.

³ M. Savickas: *Career Counseling. Theories of Psychotherapy Series*. American Psychological Association, 2011.

Mensen die dit gedrag kunnen laten zien, gaan gemakkelijker om met wisselende omstandigheden in het werk, ze hebben meer succes en zijn beter in staat werksituaties te creëren die aansluiten bij hun talent.

Wat werkt echt?

Hoe zorgen we er voor dat medewerkers echt eigenaarschap over hun werk krijgen en zelf hun ontwikkeling sturen? Er zijn vele interventies bekend die medewerkers ondersteunen in de bovengenoemde 4 C's, zoals coaching, cursussen, online ontwikkelportals, ePortfolio-platforms en intensieve begeleidingstrajecten. Veel van deze interventies komen voort uit de maakbare organisatie en worden ingezet vanuit een HR dat gericht is op gelijkheid en beheersing en niet op gelijkwaardigheid en ontwikkeling.

Steven Brown en Nancy Ryan Krane⁴ hebben aan de Loyola Universiteit in Chicago uitgebreid onderzoek gedaan naar het effect van verschillende loopbaangerichte interventies. Uit deze analyse komt naar voren dat er vijf basiscomponenten cruciaal zijn voor het stimuleren van een succesvolle verbinding aan werk. Deze resultaten hebben we vertaald naar voorwaarden voor een succesvolle verbinding aan werk binnen een omgekeerde HR:

⁴ S.D. Brown, N.E. Ryan Krane et al: Critical ingredients of career choice interventions: More analyses and new hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 411-428, 2013.

1. Zorg dat het verbinden aan het werk in concrete stappen kan plaatsvinden, maak hiervoor bijvoorbeeld de focus van de organisatie concreet.
2. Laat mensen reflecteren en zorg voor feedback op talent, doelen en plannen, bijvoorbeeld door de omgekeerde functioneringscyclus.
3. Zorg voor inzicht in de wereld van werk en informatie over specifieke mogelijkheden; maak helder welke werkzaamheden opgepakt moeten worden en welk talent het werk vraagt.
4. Maak toekomstplannen concreet en schrijf deze op; laat mensen persoonlijke ontwikkelplannen en werkplannen opstellen en koppel deze aan de doelen van de organisatie.
5. Organiseer support voor de ontwikkeldoelen: leer deelnemers hoe ze steun creëren in hun functioneren (bijvoorbeeld een permanente dialoog in het werk, over het werk).

Een HR waarin deze componenten goed zijn verwerkt leidt er toe dat medewerkers zich sterker verbonden voelen met hun werk, besluitvaardiger worden, tevredener zijn over gemaakte keuzes in het werk en meer vertrouwen in eigen kunnen hebben.

Conclusie

De wereld van werk verandert en organisaties en medewerkers moeten hierop kunnen inspelen. Dit kan door HR en vooral haar instrumentarium 'om te keren'. Dit zorgt voor een dynamiek waarin de mens en zijn talent centraal komt te

staan, zodanig dat hij of zij de meest effectieve bijdrage kan leveren aan de doelen van de organisatie en tegelijk kan werken aan persoonlijke ontwikkeling.

De snel veranderende wereld en de onvoorspelbaarheid van de toekomst vragen om het creëren van play-situaties waardoor organisaties wendbaarder worden en medewerkers zich – op basis van vertrouwen, persoonlijke verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid – verbinden aan werk dat echt bij ze past en in lijn is met het doel van de organisatie. Een dynamiek waarin mensen niet meer alleen doen wat ze hebben afgesproken, maar het beste geven van zichzelf!

De auteurs:

Bert Bloem is senior HR consultant bij Meurs HRM, een eigenwijs managerloos bedrijf, in 2015 uitgeroepen tot Slimste Bedrijf van Nederland.



Anna van der Horst is psycholoog, PhD student en als onderzoeker verbonden aan Meurs HRM (www.meurshrm.nl).



Volwassen arbeidsrelaties, een kwestie van gulle wederkerigheid¹

Aukje Nauta

Veel organisaties kennen een ongelijkwaardige verhouding tussen werkgever en werknemers. Vernieuwing is broodnodig, omdat actieve, gelijkwaardige participatie van werknemers goed is voor zowel organisatieprestaties als werkplezier en inzetbaarheid. Te leren valt van onderzoek naar *organizational citizenship behavior* (OCB) en wederkerigheid. Idealiter 'geven' werkgever en werknemers elkaar méér dan de ander van hen verwacht. Dat lukt beter naarmate de organisatie meer ruimte biedt voor informeel, open en volwassen overleg.

Het belang van participatie

We leven momenteel in een heuse 'participatiemaatschappij' vol mondige burgers die zich niet louter willen laten vertegenwoordigen maar zelf proactief willen handelen, in en buiten het werk. Veel van het werk is immers kenniswerk, waarin je zelfstandig moeten kunnen denken en handelen, wil je goed presteren en de klant goed dienen. Om die reden richten veel arbeidsorganisaties het werk anders in:

¹ Dit is een aangepaste versie van een eerder gepubliceerd artikel, namelijk: A. Nauta: Volwassen medezeggenschap: een kwestie van gulle wederkerigheid. In: B. Vermaak & M. Pomp (Eds.) (pp. 251-261), *Wie kust de OR wakker? 19 perspectieven op veranderingen bij de overheid en het effect op arbeidsverhoudingen*. Maklu, Apeldoorn, 2014.

zelfsturende teams, autonome werknemers die hun eigen 'job craften', nieuwe manieren van werken waardoor mensen grotendeels zelf kunnen bepalen waar ze werken, wanneer ze werken en hoe ze aan deels zelfbepaalde targets gaan voldoen.

Toch zijn er ook nog veel organisaties waar van echt participatief gedrag geen sprake is. Dat ligt niet alleen aan de werkgever. Het lijkt wel alsof werknemers er met de haren bijgesleept moeten worden, in plaats van dat ze met enthousiasme hun rechten benutten en actief meepraten en -beslissen. En dat is een gemiste kans, want daardoor lopen zowel organisaties als werknemers veel moois mis. Dat vinden althans veel bestuurders van organisaties.

Het lijkt wel alsof werknemers er met de haren bijgesleept moeten worden.

Zo blijkt uit onderzoek van Van der Hoeven² dat bestuurders heel graag hun werknemers actief willen betrekken bij veel zaken. Bestuurders zijn er namelijk van overtuigd dat als je werknemers betreft, je meer draagvlak voor beleid krijgt en gevoelens van rechtvaardigheid vergroot. En dat brengt de organisatie verder, aldus deze bestuurders. Je zou dus

² K. van der Hoeven: Vernieuwing geeft méér waarde aan medezeggenschap. In: N. Manshanden (Red.), Innovatie medezeggenschap, meebeslissen of meepraten? OR strategie en beleid, thema 22, p. 75-79. Vakmedianet, Alphen aan den Rijn, 2014.

zeggen dat het aan de bestuurders van veel organisaties niet kan liggen, dat nieuw elan maar mondjesmaat gestalte krijgt.

Organizational citizenship behavior

Een grote vraag is hoe we nieuw elan in hedendaagse arbeidsrelaties kunnen brengen. Het antwoord daarop is voor een deel te vinden in onderzoek binnen het domein van de organisatiepsychologie. Organisationspsychologie gaat over gedrag van mensen in organisaties, waaronder participatief gedrag. Participatief gedrag houdt in dat je als werknemer van een organisatie niet alleen je eigen taak uitvoert, maar méér doet dan dat. Dus je bekommert je om het reilen en zeilen van je organisatie, je informeert je over wat er speelt, bezoekt meetings en denkt gevraagd maar vooral ook ongevraagd mee met de baas, of dat nu je teamleider is of de bestuurder aan de top. Kortom, je gedraagt je als een betrokken 'burger' in de gemeenschap van een arbeidsorganisatie. Dit heet binnen de organisatiepsychologie ook wel *organizational citizenship behavior* (in het kort OCB). Al ruim dertig jaar doen psychologen onderzoek naar OCB: wat is het precies, waar leidt het toe en wat maakt dat werknemers meer of minder OCB vertonen?

De kern van OCB is dat het altruïstisch is: je doet iets extra's voor de organisatie, zonder er meteen wat voor terug te verwachten. Dus OCB vertoon je niet om te slijmen met de baas, zodat je promotie krijgt of een hogere beloning. Nee, je doet het simpelweg omdat je het goede wilt doen voor je organisatie. Omdat je hart hebt voor de organisatie, omdat je

niets liever wilt dan dat de tent goed draait. Uit onderzoek blijkt dat OCB loont. In een grote meta-analyse van 168 onderzoeken met in totaal meer dan 50.000 respondenten blijkt dat in organisaties waar werknemers veel OCB vertonen, de productiviteit hoger is, de kosten lager zijn en de klanten tevredener³. En ook al is het vaak niet uit eigenbelang dat werknemers OCB vertonen, toch blijkt dat ze er op lange termijn wel degelijk van profiteren. Want werknemers die veel OCB vertonen, krijgen uiteindelijk een hogere beoordeling en een hogere beloning.

Eigenlijk is het heel simpel

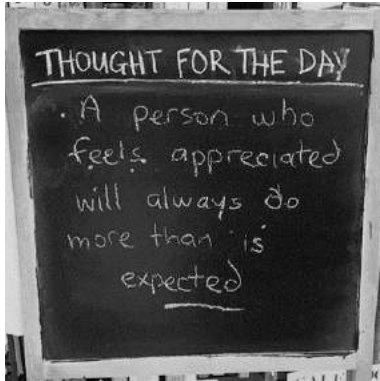
Wat maakt nu dat werknemers OCB vertonen? Hoe komt het dat OCB in sommige organisaties veel meer voorkomt dan in andere? Het antwoord zit 'm in wederkerigheid. Organisaties krijgen de werknemers die ze verdienen. Als een organisatie haar werknemers rechtvaardig behandelt, dan doen werknemers in ruil daarvoor een stapje extra.

Organisaties krijgen de werknemers die ze verdienen.

Die rechtvaardige behandeling zit 'm niet alleen in zaken als een fatsoenlijk salaris en veilige werkomstandigheden. Het zit 'm ook in hoe werkgevers met werknemers omgaan: zijn er

³ N.P. Podsakoff, S.W. Whiting, Ph.M. Podsakoff, B.D. Blume: Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141, 2009.

eerlijke procedures, communiceren managers veelvuldig en goed met werknemers en geven ze hen voldoende inspraak?



Het antwoord op de vraag hoe je nieuw elan in arbeidsrelaties krijgt, lijkt op basis van het hierboven beschreven psychologische onderzoek simpel: zorg als bestuurder nu maar voor een rechtvaardige organisatie, met veel autonomie en speelruimte voor werknemers, dan gaan ze in ruil daarvoor vanzelf wel participeren. Luister als management vol oprechte belangstelling en empathie naar wat werknemers belangrijk vinden in plaats van zelf directief te sturen. In ruil daarvoor zullen meer en meer werknemers zich bereid tonen om zitting te nemen in project-, werk- en themagroepen – ze zullen gaan participeren als echte *organizational citizens*.

Participatief gedrag versus medezeggenschap

Even een uitstapje naar medezeggenschap. Van der Kroef⁴ noemt medezeggenschap en werknemersparticipatie twee takken van sport. Medezeggenschap gaat volgens Van der Kroef over het *wat* van organisatiebeleid: de koers van de organisatie, financiële keuzes, reorganisaties, etc.

Participatief gedrag gaat over het *hoe* van organisatiebeleid: zorgen dat werknemers betrokken worden en betrokkenheid tonen bij de uitvoering van beslissingen die het bestuur heeft genomen. Medezeggenschap gaat over participeren in besluitvorming op bedrijfsniveau via een formele vertegenwoordiging van de werknemers. Participatief gedrag gaat over participeren in besluitvorming op afdelingsniveau of zelfs 'slechts' op het niveau van iemands eigen werk.

In eerste instantie klinkt wat Van der Kroef schrijft aannemelijk. En toch wringt er iets. Want het maken van een onderscheid tussen participatief gedrag en medezeggenschap houdt feitelijk in stand dat de verhouding tussen bestuurder en werknemers ongelijkwaardig is. En dan zijn formele medezeggenschap en participatief gedrag niet langer meer aanvullend aan elkaar, maar zitten ze elkaar opeens lelijk in de weg. Oude structuren belemmeren dan ineens de directe participatie van werknemers. Een staaltje hiervan kwam mij onlangs ter ore over een zorginstelling, die

⁴ G. van der Kroef: Ondernemingsraad en werknemersparticipatie. In: N. Manshanden (Red.), Innovatie medezeggenschap, meebeslissen of meepraten? OR strategie en beleid, thema 22, p. 89-92. Vakmedianet, Alphen aan den Rijn, 2014.

zelfsturende teams had ingevoerd. De OR van deze zorginstelling toonde zich bezorgd over het instemmingsrecht over werktijdregelingen nu de teams zelf gingen roosteren. Wie hield dan nog in de gaten of de werktijdregeling die OR en bestuurder waren overeengekomen niet werd gefnuikt?⁵

Van Ouder-Kind naar Volwassene-Volwassene

Wat er schort aan klassieke arbeidsrelaties kan ik het beste illustreren aan de hand van een aloude theorie, de transactionele analyse van Eric Berne uit 1964⁶. Hij stelt dat in elk mens zowel een Ouder, een Volwassene, als een Kind schuilgaat. Als mensen regelmatig met elkaar interacteren, dan ontstaan er vaak vaste gedragspatronen die verdacht veel lijken op interacties tussen Ouder en Kind. Zulke gedragingen tussen mensen zijn vaak ritueel van aard, met veel routine en vaste patronen. Pas als men vaste gedragspatronen doorbreekt, door openlijk met elkaar te delen wat men belangrijk vindt en welke angsten en frustraties men ervaart, wordt het mogelijk om te ontstijgen aan een Ouder-Kind Patroon. Eric Berne noemt dit 'intimiteit'. Niet handig op het werk in de letterlijke zin, maar in de figuurlijke zin gaat intimiteit om openlijk delen van belangen, wensen en behoeftes. Als mensen dat doen, dan is er sprake van een gedragspatroon van Volwassene naar Volwassene. Mijn hypothese is dat met de wijze waarop we momenteel in

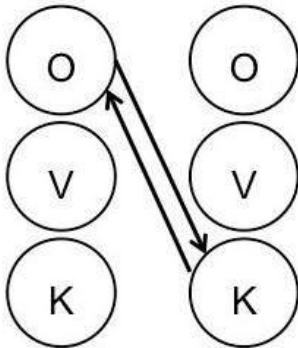
⁵ Van der Hurk, mondelinge communicatie, 2014.

⁶ E. Berne: Games people play: The psychology of human relationships. Harmondsworth, Middlesex, Penguin, 1964.

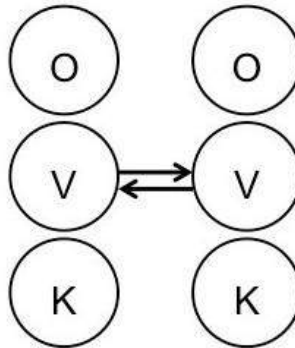
veel klassieke organisaties de arbeidsrelaties hebben ingericht, we feitelijk een Ouder-Kind patroon hebben geïnstitutionaliseerd.

Kortom: klassieke arbeidsrelaties institutionaliseren als het ware een Ouder-Kind interactiepatroon. Terwijl informele, directe participatie (oftewel OCB) juist voortkomt uit een gelijkwaardige, wederkerige interactie van Volwassene tot Volwassene.

Klassieke arbeidsrelatie



OCB / Participatie



O = ouder, V = volwassene, K = kind

Binnen veel klassieke organisaties hebben we feitelijk een Ouder-Kind patroon geïnstitutionaliseerd.

Een kwestie van gulle wederkerigheid

Hoe zorgen we nu dat interactiepatronen tussen bestuurders en werknemers het karakter krijgen van Volwassene-tot-Volwassene? Iets wat zowel werkgevers als werknemers terecht graag (moeten) willen, omdat het zowel organisatieprestaties als werkplezier ten goede komt? Is het daarvoor nodig dat we de oude structuren loslaten? Veel structurenoplossingen zijn cosmetisch van aard. Terwijl de essentie is: de wil om wat voor de ander, en daarmee voor het overkoepelende organisatiebelang, te betekenen. Dat geldt overigens voor beide kanten van de zeggenschapsmedaille, dus voor zowel werkgevers als werknemers.

Recent schreef Adam Grant de bestseller 'Give and Take', gebaseerd op het vele onderzoek dat hij heeft gedaan naar altruïstisch gedrag in organisaties⁷. Grant ontdekte dat er drie typen mensen bestaan: gevers, nemers en matchers. Een *nemer* krijgt het liefst meer dan dat hij geeft. Bij een *gever* is het andersom: die geeft het liefst meer dan dat hij krijgt. Een *matcher* let heel erg op balans: krijg ik evenveel terug voor wat ik geef? Grant toont op basis van eigen onderzoek en heel veel voorbeelden aan dat 'geven' als basisprincipe op de lange duur blijkt te lonen. Zo vertelt hij het verhaal van Adam Rifkin, een nerd-achtige ICT-ondernemer in Silicon Valley, die langzaam maar zeker een enorm netwerk opbouwde omdat hij heel veel mensen gratis hulp en advies

⁷ A. Grant: Give and take. A Revolutionary Approach to Success, 2013.

gaf zonder er iets voor terug te verwachten. Zodoende bouwde hij een enorm reservoir aan hulp op, iets wat uiteindelijk loonde, omdat iemand die hij ooit hielp met een website, hem vijf jaar later fantastisch hielp met het vinden van een financier voor zijn start-up. Gelijkaardige arbeidsrelaties starten misschien wel met geven als basisprincipe, of het nu de werkgever is of de werknemer die als eerste vanuit dat principe gaat handelen.

Geven blijkt namelijk besmettelijk: hoe meer je geeft, hoe groter de kans dat ook anderen geven. Zelfs al het zien van een goede daad kan anderen bewegen wat meer en vaker onbaatzuchtig te helpen.

Geven is besmettelijk: hoe meer je geeft, hoe groter de kans dat ook anderen geven.

Geven kan bijvoorbeeld ook starten vanuit de OR. De OR van Delta Lloyd maakte zich evenveel zorgen als de bestuurder over de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers. In plaats van dit over te laten aan HR, organiseerde de OR zélf een middag voor alle werknemers. Een mooi cadeautje voor de bestuurder, lijkt mij. Die middag gingen bijna 100 werknemers actief aan de slag met hun duurzame inzetbaarheid. In een World Café opstelling – een zaal vol ronde tafels waar per tafel zo'n 8 mensen met elkaar in dialoog gaan – bespraken zij hoe ze het beste eigen en andermans inzetbaarheid konden versterken. Deze 'gift' van de OR werkte uitstekend. De bestuurder gaf acte de présence en vertelde een persoonlijk verhaal over zijn eigen

inzetbaarheid, dat werknemers extra inspireerde om zelf aan de slag te gaan met hun werk en toekomst.

Waar beginnen, bij structuur of gedrag?

De vraag is hoe je het voor elkaar krijgt: arbeidsrelaties die worden gekenmerkt door gulle, volwassen wederkerigheid, waarin de bestuurder volop inspraakmogelijkheden verschaft, en werknemers in ruil daarvoor OCB en participatief gedrag vertonen. De Kroon en Van der Wal⁸, die aan de wieg stonden van een succesvolle participatieve aanpak bij Vanboeijen, schrijven hierover het volgende: ‘We blijken aan te sluiten bij een tendens, een paradigmashift in de wereld. We zijn onderweg van het organiseren vanuit de piramide naar het organiseren vanuit de pannenkoek – met als kenmerken platte, sociale en open ecosystemen die niet draaien om bezit maar om toegang, en waarin het delen van kennis, onderwijs, zorg en bronnen vooropstaat’ (p.43).

Waarom was Vanboeijen succesvol? Zat het hem in nieuwe gremia die Vanboeijen oprichtte, zoals regieteams en themagroepen? Of zat de kracht in de motivatie en overtuiging van waaruit de werkgever samen met werknemers en cliënten vorm gaf aan participatie? Het meest waarschijnlijke antwoord op de vraag naar structuur óf gedrag als hefboom voor participatie is: het is niet of-of,

⁸ P. de Kroon & A. van der Wal: Anders organiseren. In: N. Manshanden (Red.), Innovatie medezeggenschap, meebeslissen of meepraten? OR strategie en beleid, thema 22, p. 37-43. Vakmedianet, Alphen aan den Rijn, 2014.

maar en-en. We moeten zoeken naar structuren die participatief gedrag en OCB versterken.

Organisaties kunnen een voorbeeld nemen aan ORMIT, een bedrijf dat tijdelijke managementtrainees aanneemt, ze op projecten inzet bij andere bedrijven en zodoende opleidt tot managers. ORMIT heeft een Raad van Meedenkers ingesteld, die steeds wisselend van samenstelling is, omdat 70 procent van de ORMIT-ers tijdelijk in dienst is – flexwerkers participeren dus volop! In de Raad van Meedenkers is geen onderwerp taboe. Men praat, denkt en beslist over alles openlijk mee met de directie. Of het nu gaat om de aanschaf van nieuwe bedrijfswagens of nieuwe manieren van strategische marktverkenningen, directie en RvM bespreken alle belangrijke en urgente zaken. En de RvM deelt die zaken op haar beurt openlijk met alle werknemers. Zij vormt samen met de RvB een ‘vrijplaats’ waarbinnen de dialoog open, transparant en creatief kan zijn. Doet zich echter toch een conflict voor, dan zijn formele structuren en procedures nog altijd intact om zaken zorgvuldig af te handelen.

We moeten zoeken naar structuren die participatief gedrag versterken.

Een oproep tot besluit

Ik sluit af met een oproep aan organisaties die last hebben van chronische of nieuwe ziektes, zoals weinig belangstelling voor medezeggenschap, projectgroepen of thema-bijeenkomsten: laat het er niet bij zitten!

Uw organisatie kan niet zonder actief participatief gedrag en OCB. Niet alleen omdat passieve werknemers fnuikend zijn voor prestaties. Maar ook omdat passieve werknemers zichzelf op den duur in de weg zitten. Want op de huidige dynamische arbeidsmarkt is proactief gedrag noodzakelijk om duurzaam inzetbaar te blijven. Ga echter – noch als werkgever, noch als werknemer – niet klagen over wat de andere partij allemaal fout doet waardoor vernieuwing niet tot stand komt. Denk in plaats daarvan eens na wat ú kunt doen om de relatie gelijkwaardig en wederkerig te krijgen. Verzin eens iets moois, een cadeautje waarmee u de andere kant van de tafel verrast. Bijvoorbeeld door als bestuurder een groep medewerkers naar de hei te noden, en gezamenlijk te leren van een strategie-goeroe.

Ga niet klagen over wat de andere partij allemaal fout doet waardoor vernieuwing niet tot stand komt. Denk in plaats daarvan na wat ú kunt doen.

Of door de bestuurder te verrassen met een snelle, representatieve peiling onder werknemers over wat men vindt van diverse mogelijke toekomstscenario's. Grote kans dat u daarmee nieuw elan in de organisatie brengt, waardoor werkgever en werknemer samen de organisatie en haar mensen verder brengen!

De auteur:

Aukje Nauta is auteur van diverse artikelen en boeken op het gebied van HR, adviseur-eigenaar van Factor Vijf, kroonlid SER, gespecialiseerd in vernieuwing van werkrelaties en HR (www.factorvijf.eu).



Gewoon samen werken aan iets moois

Christian de Waard en Guido Heezen

In deze bijdrage proberen we een antwoord te geven op de vraag waarom Nieuw Organiseren belangrijk is voor organisaties. Dat doen we vanuit twee invalshoeken. De eerste is het onderzoek dat we met Effectory bij honderden organisaties doen naar hoe medewerkers in hun organisatie staan. Daardoor hebben we een aardig beeld van wat medewerkers motiveert in hun werk. Wat zorgt er bijvoorbeeld voor dat medewerkers bevlogen raken? En wat zorgt ervoor dat ze zich betrokken voelen bij de organisatie?

De tweede invalshoek is onze eigen organisatievorm. Met onze meer dan honderdvijftig medewerkers zijn we namelijk – zoals dat zo mooi heet – ‘nieuw’ georganiseerd. We hebben geen enkele vorm van management en werken met zelforganiserende en zelfsturende teams. Dit werkt erg plezierig. Onze mensen voelen een mooie mix van vrijheid en verantwoordelijkheid en financieel zijn we kerngezond.

We hebben geen enkele vorm van management en werken met zelforganiserende en zelfsturende teams.

De belangrijkste reden waarom we nu zo zijn georganiseerd, heeft eigenlijk alles te maken met ons werk. Tot 2012 waren we namelijk ook een ‘gewoon’ bedrijf met een directie en een achtkoppig managementteam. We zaten in een periode van

verdere groei en onze managers gaven daardoor de zorg aan dat hun 'span of control' te groot zou worden. Ze stuurden elk zo'n 15 tot 20 mensen aan. Bij verdere groei zouden ze er moeite mee krijgen om deze mensen aan te sturen, te begeleiden, te beoordelen en te belonen. Hierdoor ontstond de vraag van onze managers om een soort van tussenlaag. "Kunnen we niet elk drie mensen aansturen die elk een team van 7 tot 10 mensen gaan aansturen?"

Vanuit het medewerkersonderzoek dat we doen, wisten we echter dat elke extra managementlaag in de regel zorgt voor meer afstemming, kostbaarder management, een meer bureaucratische organisatie en een stroperiger proces. Geen tussenlaag dus, daar waren we al vrij snel uit.

Onze zoektocht

Kort daarvoor had het bedrijf Movares de titel 'Beste Werkgever' gewonnen. Een belangrijke reden waarom ze die prijs wonnen, had te maken met het feit dat ze hun medewerkers betrokken bij belangrijke beslissingen (sociale innovatie). Reden voor het toenmalige managementteam om aan medewerkers te vragen wat voor hun gevoel Effectory's organisatiestructuur voor de toekomst zou moeten zijn.

In de kantine hebben we drie posters opgehangen met op elke poster de mogelijkheid om acht namen te plaatsen. Daarop konden medewerkers hun naam schrijven, wanneer ze het leuk vonden en zin hadden om mee te denken over onze toekomstige organisatiestructuur. Dat dit een startpunt zou

worden voor een grote verandering, wisten we toen nog niet. Drie teams met elk acht medewerkers zijn vervolgens met elkaar gaan praten over onze organisatiestructuur voor de toekomst. Aan het eind van elke bijeenkomst presenteerden ze hun bevindingen, hun zoektocht en hun voorstel voor een oplossing. De presentaties werden opgenomen op video. Het was opvallend dat er bijzonder veel overeenkomst zat tussen de verschillende presentaties. Alleen op nuances weken ze van elkaar af.

Elk van de teams wilden een transformatie maken richting branchegerichte teams. Dus een team zorg, een team overheid, een team retail, een team productiebedrijven etcetera. In elk team zouden medewerkers komen met verschillende disciplines. Dus goede consultants, goede projectmanagers, goede techneuten en goede commercianten. En ook over de aansturing waren de verschillende denktanks unaniem: “Dat kunnen we zelf wel onderling regelen!”.

Een moedig besluit

Gewapend met deze uitkomsten en video's heeft het toenmalige managementteam zich vervolgens teruggetrokken. Enkele dagen daarna heeft het de moedige stap genomen om zichzelf op te heffen. Het heeft de organisatie een half jaar de tijd gegeven om deze transitie richting zelfsturing verder voor te bereiden.

Enkele dagen daarna heeft het managementteam de moedige stap genomen om zichzelf op te heffen.

De meest praktische reden was dat er een druk najaarsseizoen aan zat te komen. Het gaf ook ruimte om de plannen verder uit te werken en er, met de mensen die daar zin en tijd voor hadden, verder over na te denken.

Zo is Effectory per 1 februari 2012 compleet zelfsturend geworden. Nu, een aantal jaar verder, kijken we terug op een mooie en leerzame reis met heel veel leuke momenten. Met een paar lastige momenten. Met heel veel voordelen en een paar nadelen. Met heel veel grappige, bijzondere en bizarre effecten.

Is Nieuw Organiseren wel zo nieuw?

De vraag is natuurlijk of het wel echt Nieuw Organiseren is, waar we het nu over hebben. Hoe nieuw is het werkelijk? Misschien is het juist wel heel oud, heel oorspronkelijk. Het gaat om een vorm van organiseren, waarin hiërarchie en bureaucratie weer plaats maakt voor zelforganisatie en zelfsturing. Eigenlijk is het niets bijzonders. Het is namelijk gewoon natuurlijk gedrag dat bij mensen hoort. We doen dat in elk geval al massaal thuis bij onszelf en in onze gezinnen. En in de geschiedenis als mens hebben we het natuurlijk ook al veel vaker gedaan.

Misschien is het andere juist wel niet normaal. Organiseren vanuit hiërarchie en bureaucratie. Wanneer wij praten met de winnaars van 'Beste Werkgevers' van de afgelopen jaren, ontstaat bij ons in elk geval wel dit beeld. Het zijn stuk voor stuk organisaties die eigenlijk vinden dat zij 'normaal' zijn en

dat de organisaties die werken met veel hiërarchie en bureaucratie juist 'vreemd en abnormaal' zijn. Leuk om te merken.



BESTEWERKGEVERS2015

Intermediair | Effactory

Het gaat er primair om dat mensen gezamenlijk werken aan een mooie gezamenlijke missie en daarbij gewoon volledig zichzelf kunnen zijn. Twee zaken die superbelangrijk zijn voor succesvolle, 'nieuwe' organisaties.

Een mooie gezamenlijke missie

Laten we beginnen met die gezamenlijke missie. Voor de bevoegenheid van medewerkers, is het 't handigst wanneer de missie van de organisatie maatschappelijk relevant is. Mensen willen namelijk graag bijdragen aan iets moois. En jongere generaties vinden het belangrijk dat ze in hun leven wat bijdragen aan de wereld. Het liefst doen ze dat dus via een organisatie waarvan de missie ze aanspreekt. Missiegedrevenheid is dan ook een belangrijke sleutel voor bevoegenheid.

Voor veel organisaties is hun maatschappelijke missie overduidelijk. Denk bijvoorbeeld aan organisaties in de zorg. In

dit soort sectoren zien we dat het met name belangrijk is dat deze missie goed uitgedragen wordt. Zeker in deze tijd – waarin veel gaat over geld en budgetten, waarin telkens meer met minder moet – wordt nog wel eens vergeten waarom mensen eigenlijk bij deze organisaties werken. Dat is zonde.

Het handigst is het om jezelf de vraag te stellen: ‘Waarom zouden we onze organisatie oprichten, wanneer het niet al bestond?’ Het antwoord op die vraag is essentieel om uit te dragen aan medewerkers. En eigenlijk kan dit niet vaak genoeg gebeuren. Medewerkers willen namelijk echt het liefst iets doen dat bijdraagt. Wij zijn in elk geval nog geen medewerker tegengekomen die warm wordt van de missie ‘we willen 1,1 miljard omzet maken met een bottom-line resultaat van 23 miljoen’.

Een omgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn

Het tweede is een omgeving waarin medewerkers gewoon zichzelf kunnen zijn in het werk. Dit lijkt iets heel vanzelfsprekends. Alleen, vanuit ons vak als onderzoeker van medewerkersbeleving, weten we dat dit nog zeker niet overal gemeengoed is.

Er zijn nog ontzettend veel organisaties waar medewerkers als ‘functionaris’ werken. Ze komen als mens bij het bedrijf aan. En vlak voordat ze naar binnen stappen, gebeurt er iets geks. De mens wordt uitgezet. Het masker van functionaris wordt opgezet en ze gaan zich vervolgens de hele dag als

functionaris gedragen, ten opzichte van andere functionarissen. En wanneer de dag voorbij is, wanneer de medewerker naar buiten gaat, dan gaat het masker van functionaris weer de struiken in en wordt de mens aangezet. Dit is een heel bizar verschijnsel.

Vlak voordat medewerkers bij het bedrijf naar binnen stappen wordt de mens uitgezet. Het masker van functionaris wordt opgezet en ze gaan zich vervolgens de hele dag als functionaris gedragen, ten opzichte van andere functionarissen.

Het heeft veel te maken met hiërarchie, met cultuur en met onderlinge (gezags-) verhoudingen. Er ontstaat een vorm van onechtheid die zeker niet altijd productief is voor de organisatie. En die niet altijd goed is om de gezamenlijke missie te bereiken. Er gaat immers slechts een klein stukje 'mens' aan. Er is een enorm verborgen potentieel dat je dan mist.

Dat is zonde. De kunst voor een organisatie is dus dat je een omgeving creëert waarin medewerkers optimaal kunnen presteren. Dat is een omgeving waarin mensen hun hele 'zelf' kunnen meenemen. Waarin ze niet bang hoeven te zijn. Niet voor zichzelf, niet voor anderen en niet voor de handelingen die ze verrichten of de beslissingen die ze nemen.

Gewoon samen werken aan iets moois

Een organisatie dus, waarin medewerkers met een gemeenschappelijke missie lekker zichzelf kunnen zijn. Als dit Nieuw Organiseren is, dan is dit een mooie benaming. Het is in elk geval gewoon lekker samen werken aan iets moois!

De auteurs:

Guido Heezen is oprichter-eigenaar van Effectory, een ongewoon bedrijf dat zonder managementteam uitgroeide tot dé specialist in medewerkers-onderzoek.



Christian de Waard is commercieel directeur bij Effectory (www.effectory.nl).



Van businesspartner naar kunstenaar

Immo Dijkma

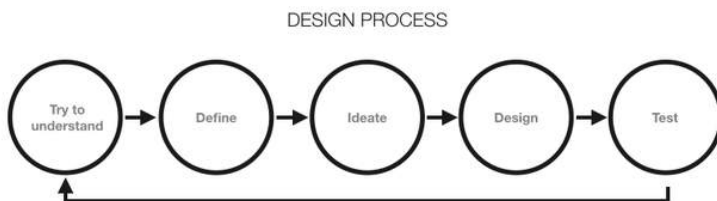
“Ik vind dat HR waarde moet toevoegen.” Een lege bewering die in mijn beleving pas betekenis krijgt door stil te staan bij het woord ‘waarde’. Wat is waarde? En volgens wie? De methode van Design Thinking biedt uitkomst. Het is een iteratieve methode waarbij de waarde bepaald wordt door het publiek voor wie je ontwerpt. In dit geval bepaal jij dus of het een waardevolle methode is.

Uit onderzoek blijkt dat leidinggevenden personeelsbeoordeling niet alleen gebruiken voor het beoordelen van personeel maar ook als instrument om andere doeleinden te verwezenlijken. Bij krapte gebruiken ze het bijvoorbeeld om mensen te binden. De uitstekende beoordeling zegt meer over de personeelsbehoefte dan de prestatie van de betrokken medewerker. ‘Dat is niet de bedoeling’ zou je kunnen denken. Achter het gedrag van de leidinggevende zit echter een mooie behoefte. Een ontwerper probeert een betere oplossing te ontwerpen voor die behoefte. Als ontwerper duik je in de wereld van de gebruiker en probeer je op basis van gesprekken en observaties te komen tot een ontwerpvrage. Een vraag die begint met ‘hoe kunnen we...’.

Leer van je publiek

Een goede ontwerpvrage begint met empathie. Een van de problemen in de empathiefase is, dat wij mensen niet zo goed

in staat zijn om te vertellen wat we willen en wat we nodig hebben. Er is een interessant verschil tussen wat we zeggen, doen, denken en voelen. Design Thinking begint juist daarom met empathie. De start van een ontwerpproces begint met het leren van het publiek voor wie je ontwerpt. Hoe voelt het om met 30 medewerkers beoordelingsgesprekken en voortgangsgesprekken te voeren? Wat ervaart iemand die zijn zesde sollicitatiegesprek op een dag voert? Hoe is het om een medewerker te vertellen dat de proeftijd niet verlengd wordt? Hoe is het om op weg te zijn naar een medewerker die ernstig ziek is? Hoe voelt het om als sollicitant in de wachtkamer van jouw organisatie te zitten? Wat ziet hij, hoort hij, denkt hij en ervaart hij? Hoe is het om als teamleider deel te nemen aan de jaarlijkse studiedag? Wat ervaart de medewerker die deel uit maakt van een zelfsturend team?



Natuurlijk helpt het om betrokkenen te interviewen en ze echte verhalen te laten vertellen. Verhalen over wat ze hebben meegemaakt, hoe ze problemen oplossen en welke short-cuts ze gebruiken. Maar wat echt veel oplevert is het observeren

van gedrag. Naast verhalen en gedragsobservaties kun je ook waardevolle inzichten ophalen door het zelf te ervaren: solliciteer eens bij je eigen organisatie. Hoe werken de formulieren, hoe ziet de website eruit, wat voel je bij de verschillende wervingsteksten, hoe is de (automatisch gegenereerde) reactie op je mail, wat zeggen bekenden over de organisatie (jouw organisatie) waar je solliciteert? Vraag een ontwikkelgesprek aan via intranet. Welke stappen moet je zetten? Welke formulieren moet je invullen? Hoe snel is de reactie? Hoe ervaar je het eerste gesprek over jouw ontwikkeling? Kortom, ga eens op safari in je eigen organisatie. Welke foto's en video's maak je en welke verhalen ga je vertellen? Een GoPro camera hoort bij de standaarduitrusting van een HR-adviseur.

De ontwerpvraag

Vanuit de empathiefase ontstaan dus inzichten die helpen met het formuleren van de voorlopige ontwerpvraag. De vraag die begon met het onjuist toepassen van personeelsbeoordeling verandert in de vraag: 'Hoe kunnen we leidinggevenden helpen met het behouden van personeel?'. De ontwerpvraag is een voorlopige vraag. Als ontwerper ga je zo snel mogelijk testen of het de goede vraag is. Een belangrijke stap is dat je je vraag bespreekt met je publiek. 'Zie ik het goed?' 'Heb je inderdaad deze behoefte?' Als er al goede oplossingen bestaan voor het vraagstuk kun je beginnen met de implementatie ervan. Maar wat doe je als je het niet weet en er geen oplossingen zijn die het juiste effect hebben? Hoe kun je iets doen als je niet weet wat je moet

doen? Dit is waar Design Thinking van pas komt en waar we kunnen leren van de kunstenaar.

We weten het niet

Een kunstenaar begint gewoon. Een eerste schets, een eerste prototype. Al experimenterend ontdekt hij nieuwe mogelijkheden, nieuwe problemen. Hij vraagt feedback vanaf het begin en zet zijn prototype al eens een tijdje in de omgeving waar het effect moet hebben. De kunstenaar voelt zich comfortabel bij het afbreken van prototypes en is op zoek naar onverwachte inzichten. Het is een natuurlijk onderdeel van zijn proces. Hij gebruikt veel visualisaties. Als HR adviseur betekent het dat je tekeningen maakt van processen, dat je nieuwe ideeën gelijk prototypet en uitprobeert met betrokkenen.

De HR adviseur als kunstenaar voelt zich comfortabel bij het afbreken van prototypes en zoekt naar nieuwe inzichten.

Pak een stapel A4-tjes en teken de interface van een nieuw personeelsinformatiesysteem, teken de eerste schermen van een opleidingsapp, probeer een nieuw ontwikkelgesprek uit met korte rollenspellen, laat een eerste schets van een personeelsadvertentie zien aan betrokkenen, richt een ruimte in volgens nieuwe ideeën van het nieuwe werken, laat een afdeling eens een week thuis werken. Allemaal voorbeelden waarbij je zo snel mogelijk oplossingsrichtingen uitprobeert.

Nieuwe oplossingen

Hoe kom je tot oplossingen die je nu nog niet hebt? Om prototypes te maken heb je ideeën nodig. Eerst heel veel ideeën. Creativiteit wordt vaak geassocieerd met loslaten, vrijlaten en brainstormen. Creativiteit heeft echter veel meer te maken met vasthouden dan met loslaten. Als HR adviseur voeg je waarde toe als je een professionele brainstorm kunt faciliteren. Een brainstorm is een streng gestructureerde werkvorm om met een groep tot nieuwe ideeën te komen. Creativiteit leidt tot nieuwe inzichten maar niet automatisch tot innovatie. Als HR-adviseur heb je lef en ondernemend gedrag nodig om prototypes te maken en te testen met betrokkenen. Zeker bij nieuwe ideeën krijg je de vraag 'is dat wel eens eerder geprobeerd?' Er is lef voor nodig om te kunnen antwoorden 'nee, dat is juist het mooie ervan!'

Is dat wel eens eerder geprobeerd? Nee, dat is juist het mooie ervan!

Door snel te testen en stakeholders te betrekken heeft de ontwerper snel door of hij op de goede weg is. En dat zorgt er voor dat je weinig middelen verbruikt aan slechte ideeën. In deze processen kan de HR adviseur enorme waarde toevoegen: hoe kun je medewerkers en teams het (zelf)vertrouwen, de veiligheid en de vaardigheden geven om zelf als ontwerper te denken? Overal waar aan zelfsturing, kanteling, holacracy en autonome teams wordt gewerkt is dat de meest cruciale bijdrage van HR.

Als ontwerper help je het team om een scherpe lijn te trekken tussen divergeren (heel veel ideeën) en convergeren (ideeën selecteren). Dit zorgt er voor dat ook radicale perspectieven worden verkend. Hoe zorgt een gevangenis er voor dat gevangenen blijven? Hoe doet een mierenkolonie of een bijenvolk dit? Wat zou een superheld doen? Wat gebeurt er als we het tegenovergestelde doen van wat we normaal gesproken doen? Je hebt vreemde en onrealistische ideeën nodig om uiteindelijk nieuwe en realistische ideeën over te houden.

Denken met je handen

Omdat mensen niet goed kunnen voorspellen wat ze wel of niet willen of gaan gebruiken, is het van groot belang een aantal van de geselecteerde ideeën (realistische en innovatieve) direct te prototypen. Vertel mensen niet over een idee maar laat het ze zien. Of nog beter: laat het ze ervaren. Het enige doel van een prototype is het verzamelen van data. Zo snel mogelijk, zodat je tijd en middelen hebt om nieuwe inzichten te gebruiken om je ontwerpvraag en/of je idee aan te passen. Het testen van je prototypes doe je met de gebruikers. En als het kan test je ze op de plek waar ze gebruikt gaan worden.

Design Thinking

Design Thinking is een krachtige methode voor HR. Het is een methode die werkt wanneer er geen afdoende oplossingen zijn.

Het helpt je om met weinig middelen zo snel mogelijk tot de kern van een vraagstuk te komen. Het vraagt van de HR-adviseur lef. Lef om het openlijk niet te weten. Lef om creatieve sessies te begeleiden. Lef om direct te prototypen en lef om eerste prototypes snel te testen. Misschien wel het belangrijkste is dat de HR-adviseur lef moet tonen om met een methode aan de slag te gaan waarbij het vooraf niet duidelijk is waar het heen gaat. Design Thinking is fundamenteel anders dan projectmatig werken. Het programma van eisen en de randvoorwaarden ontstaan onderweg, de stakeholders vind je onderweg en je weet ook niet precies wanneer het klaar is. Het vraagt tenslotte ook dat de HR-adviseur niet bezig is met zijn rol als businesspartner maar bezig is met het creëren van waardevolle oplossingen.

Persoonlijk krijg ik ook meer energie van een superheld dan van een businesspartner. Maar dat is persoonlijk. Veel plezier!

De auteur:

Immo Dijkma is docent creativiteit, innovatie en HRM aan de Hanze Hogeschool, verbonden aan de Hanze Ontwerpfabriek (www.hanzeontwerpfabriek.nl).



Als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg

Jan de Jonge

Klassiek organiseren staat onder druk in een wereld waarin alles in razend tempo verandert. Nieuwe processen en technologieën als webbased shopping, moleculair bouwen en bio-genetica brengen enorme veranderingen met zich mee. De nieuwe generatie stelt hele andere eisen aan het werk. De vaste (voltijd)baan is niet meer de standaard: veel organisaties bouwen hun 'flexibele schil' uit door middel van het inzetten van uitzend-, oproep- en invalkrachten, medewerkers met een tijdelijk contract en zzp'ers. Dit soort ontwikkelingen vragen geen top-down sturing en controle, maar flexibiliteit en wendbaarheid. Er is behoefte aan fundamentele veranderingen: van klassiek organiseren naar Nieuw Organiseren. Eigentijdse organisaties worden gekenmerkt door sturing op basis van waarden en principes, ze bestaan steeds vaker uit een netwerk van zelf-organiserende teams. Er zijn zo weinig mogelijk management-lagen, stafafdelingen, regels en bureaucratie. Nieuw Organiseren betekent dat de menselijke maat weer een centrale plek gaat innemen. Hier ligt een enorme kans voor HR: de organisatie helpen om deze omslag te maken. Het betekent dat je na moet denken over wat je doet, maar ook over hoe je zaken aanpakt.

Hier ligt een enorme kans voor HR: de organisatie helpen om de omslag naar Nieuw Organiseren te maken.

Passen de methoden die je gebruikt bij de nieuwe situatie of houden ze juist de traditionele organisatie in stand? De weg inslaan van Nieuw Organiseren betekent afscheid nemen van traditionele instrumenten en werkwijzen, en gebruik maken van onorthodoxe methoden die een appèl doen op de creativiteit en die nieuwe mogelijkheden binnen de organisatie aanboren. Een paar voorbeelden.

Beelden en metaforen

In veel organisaties overheerst een rationele benadering, die zich uit in praten (gesprekken, vergaderingen) en schrijven (rapporten, nota's). Het gebruik maken van beelden en metaforen kan helpen om zaken 'anders aan te pakken'. Een plan van aanpak, niet in de vorm van papier, maar in de vorm van een serie bijeenkomsten met beeldende presentaties. Geen evaluatierapport maar een korte en krachtige film. Het gebruik maken van trainingsacteurs die knellende situaties in de vorm van interactief theater op een scherpe maar tevens luchtige manier weergeven. Een beeld is vaak krachtiger dan duizend woorden.

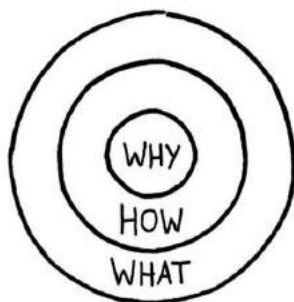
Stiltes

Binnen veel organisaties hollen we van vergadering naar vergadering en volgt het ene plan het andere op. Veranderen begint echter met stilstaan bij de verandering: focussen op wat nodig is. Het kan daarom nuttig zijn om binnen vergaderingen, conferenties en andere bijeenkomsten langere

of kortere stiltesessies in te lassen. Een interessante vorm is de 'powwow', een sessie van anderhalf of twee uur waarin mensen – op basis van een centrale vraag, bijvoorbeeld: waar is onze organisatie goed in? – niet reageren op wat een ander zegt maar alleen vanuit zichzelf spreken. Het zijn sessies waarin het vaak lang stil is en er weinig wordt gesproken, maar juist daardoor heeft dat wat er gezegd wordt dikwijls een diepe betekenis.

De waarom-vraag

Binnen veel organisaties bestaat de neiging om de aandacht vooral te richten op het hoe: hoe kunnen we deze organisatie zo goed mogelijk laten functioneren? De waarom-vraag, bekend geworden door Simon Sinek ('start with why'), is uit het zicht verdwenen. Stel in gesprekken en vergaderingen eens wat vaker de vraag wat de essentie is van het werk en hoe de ruimte kan worden gevonden om deze weer centraal te stellen. Het levert veel energie, ruimte en creativiteit op als je niet vanuit de huidige organisatie denkt, maar met een schone lei begint en alle ingesleten routines en werkwijzen opeens niet meer vanzelfsprekend zijn.



Creativiteitsessies

Ambitie is alleen te realiseren als we gebruik maken van de kennis van alle betrokkenen en voorkomen dat mensen te veel in hun vertrouwde kader en hokjes blijven denken. Daarvoor is een groot scala aan mogelijkheden, zoals denkteams, inspiratiesessies en het organiseren van een ideeëntournooi. Brainstorming, brainwriting en mindmapping zijn voorbeelden van eenvoudige en effectieve technieken die daarbij – maar ook binnen ‘gewone vergaderingen’ – kunnen worden ingezet.

Strategiesessies

In veel organisaties wordt strategie als een zaak van het topmanagement gezien. Het gevolg is dat professionals een verhaal over zich heen krijgen gestort dat vol staat met termen als heroriëntatie, bedrijfsprocessen, sturingsfilosofie, eigenaarschap en human resource management. Ligt het niet voor de hand om meer uit te gaan van het benedictijnse gedachtegoed: hoe belangrijker iets is, hoe groter de kring moet zijn die er bij wordt betrokken? Je kunt kiezen voor strategiesessies waarin je groepen medewerkers uitnodigt om met elkaar en met ‘stakeholders’ van gedachten te wisselen over de toekomst van de organisatie. Werkvormen als het World Café zijn daarvoor heel geschikt en relatief gemakkelijk te organiseren.

Oplossingsgericht werken

Veranderen is doen. Je kan eindeloos analyseren of alternatieven afwegen, het zetten van stappen om je ambitie te realiseren geeft meer voldoening en is het werkelijke veranderen. Blijf niet hangen bij idealen en eindplaatjes maar bepaal vanuit je ambitie welke concrete stappen je kunt zetten. Oplossingsgericht werken komt voort uit de psychotherapie, maar is bijzonder bruikbaar binnen organisaties. Wondervragen en schaalvragen (beoordelen op een schaal van 1-10) zijn simpele en effectieve instrumenten.

Voorbeeld van een wondervraag

Stelt u zich voor dat u vanavond in slaap valt en als u morgenochtend wakker wordt, is er een wonder gebeurd. De organisatie ziet er uit zoals hij eruit zou moeten zien. Medewerkers en managers doen wat ze zouden moeten doen. De structuur en cultuur zijn in één klap veranderd. Maar u slaapt, dus u weet niet dat het wonder heeft plaatsgevonden. U gaat morgen naar uw werk. Waaraan merkt u het eerst dat er iets is veranderd? En waaraan merken uw collega's het? Wat is er precies veranderd?

Voorbeeld van een schaalvraag

Waar staan we op een schaal van 1 – 10 als het gaat om motivatie en bevologenheid? Wat doen we allemaal al goed? Welk concrete stappen kunnen wij zetten om één punt hoger te scoren?

Doe eens gek

HR-adviseurs die willen helpen om een omslag richting Nieuw Organiseren te maken zullen kritisch moeten nadenken over de methoden en instrumenten die ze gebruiken. Immers, als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg.

Schrijf en praat eens wat minder. Maak gebruik van de kracht van stiltes, van beelden en van metaforen. Stel vragen en luister vol aandacht. Vraag mensen om mee te denken en mee te doen. Denk niet in problemen maar in oplossingen. En doe eens wat vaker iets wat niemand verwacht.

De auteur:

Jan de Jonge is directeur-eigenaar van congresbureau TCG en mede-oprichter en partner van Nieuw Organiseren, adviseurs die met de expeditie-aanpak kiezen voor duurzame innovaties van binnenuit (www.tcg-groep.nl en www.nieuworganiseren.nl).



Transformatie door cocreatie: pak de regierol!

Arthur Hol

Een belangrijk begrip bij Nieuw Organiseren is cocreatie. Dit is een vorm van samenwerking, waarbij alle partners invloed hebben op proces en resultaat. Buiten de organisatie gaat het om bedrijven, overheids- of maatschappelijke organisaties en burgers, klanten of cliënten. Binnen de organisatie zijn het de werknemers: mensen die samenwerken in organisatieonderdelen of in teams. Zij zijn verbonden door gezamenlijke waarden en ambities, en werken samen om maatschappelijke waarde toe te voegen.

HR legt zich toe op de mobilisatie van de 'factor mens'. Hierbij speelt cocreatie een doorslaggevende rol. HR zou zich daarom meer moeten gaan richten op deze rol, en minder op het onderhoud van alle personeelsmanagementsystemen en -structuren, zoals functiewaardering, het loongebouw, de gesprekscyclus en alle procedures en formulieren die tot steeds verder uitdijende personeelsregelingen en cao's hebben geleid.

Zelfsturing en samenspel

Hoe kun je mensen binnen organisaties motiveren om de beste versie van zichzelf te laten zien? Belangrijk is dat je uitgaat van hun behoeften en dat je de invulling van deze behoeften zoveel mogelijk overlaat aan de mensen zelf. Het gaat vooral

om het verschaffen van de juiste voorwaarden om zelfsturing, talent en verbondenheid te 'ontketenen'.

Dat doe je in de eerste plaats door mensen de regie in eigen hand te geven. Geef iedereen de ruimte om na te denken over de invulling van hun eigen werkplek en werktijden. Geef ze de mogelijkheid om hun talenten en vaardigheden te ontwikkelen en te laten zien! Verbind mensen met elkaar. Mensen willen graag het gevoel hebben dat ze deel uitmaken van – en vaak ook: dienend zijn aan – een groter geheel. Zorg ervoor dat deze verbinding mogelijk is.

Dit vereist regie op het samenspel van de diverse partijen die in cocreatie voor de 'ontketening' kunnen zorgen die tot transformatie van de organisatie kan leiden: het personeel zélf, ondernemingsraad, directie, toezichthoudend orgaan, klanten, cliëntenraad en ketenpartners.

HR: regie op cocreatie

HR-professionals zijn de aangewezen personen om de regierol te pakken! Zij zijn meestal gepositioneerd als staffunctie van de directie, maar zij vervullen eigenlijk de brugfunctie naar het personeel.

HR-professionals zijn de aangewezen personen om de regierol te pakken! Zij vervullen de brugfunctie naar het personeel.

Als HR-professional is het belangrijk om de medewerkers bij de bepaling van de missie, visie en koers van de organisatie te betrekken. Zij zullen zich meer verbonden voelen met de organisatie wanneer zij deze drie-eenheid mede hebben kunnen vormgeven. Als gevolg hiervan zullen zij meer initiatief en verantwoordelijkheid nemen. Je creëert hierdoor niet alleen draagvlak, maar je maakt ook gebruik van de expertise van jouw personeel. Nog altijd worden veel bedrijven en organisaties volledig top-down bestuurd, waarbij de directie totaal geen oog heeft voor het talent, specifieke ervaring en expertise op de werkvloer. Visie en koers worden in de bestuurskamer bepaald en de medewerkers moeten deze vervolgens uitvoeren. Dit mechanisme van een voorgedraaid beleid opgelegd krijgen, zonder de mogelijkheid om mee te denken en te praten over de koers en de toekomst, werkt enorm demotiverend. Medewerkers kunnen er letterlijk ziek van worden of voortijdig afhaken.

'It doesn't make sense to hire smart people and tell them what to do, we hire smart people so they can tell us what to do' (Steve Jobs).

HR en medezeggenschap

Om de stap naar participatie en zelfsturing te kunnen zetten is het noodzakelijk dat HR het onderwerp medezeggenschap (weer) meer naar zich toe trekt, met de ondernemingsraad als natuurlijke bondgenoot. Democratisering, in de vorm van 'iedereen telt en doet mee', is vaak één van de kernwaarden van een organisatie. De meeste organisaties hebben in hun

kernwaarden wel iets staan over het bevorderen van de participatie van medewerkers of het zo veel mogelijk gebruik maken van het onder het personeel aanwezige talent. Het actief stimuleren van medezeggenschap binnen de organisatie is daar onlosmakelijk aan verbonden. HR kan zich het zich daarom niet veroorloven om het thema medezeggenschap te laten liggen.

HR kan het zich niet veroorloven om het thema medezeggenschap te laten liggen.

Een visie op medezeggenschap zou een integraal onderdeel moeten zijn van het HR-beleid, geheel in lijn met de filosofie van gedeeld of participatief leiderschap. Het is verder belangrijk dat personeelsbeleid aansluit op de ‘onderstromen’ in de organisatie. In het bondgenootschap tussen HR en personeelsvertegenwoordiging kan de OR aangeven wat er leeft, zodat directie en HR in hun beleid daarop kunnen aansluiten.

Of nog beter: de partijen ontwikkelen samen met alle medewerkers én met inbreng van de klanten van de organisatie het HR-beleid in cocreatie. Wanneer de directie steeds meer contact zoekt met medewerkers, zijn er geen achterbanssessies met het personeel meer nodig. Als je als OR – of HR – steeds tussen de directie en de medewerkers blijft staan, ondermijn je de moderne leiderschapsstijl. De directie moet zelf in gesprek gaan over de koers van de organisatie.



Samen met de directie en OR moet HR voorwaarden scheppen waardoor mensen zich veilig voelen om hun mening te uiten. Je doet er naar mijn ervaring wel goed aan, recht te doen aan het feit dat de OR, als vertolker van de onderstroomgevoelens, doorgaans een lagere drempel heeft voor werknemers. Werknemers zullen de OR soms iets vertellen wat ze liever verzwijgen in aanwezigheid van de bestuurder. Organiseer bijvoorbeeld eens een gezamenlijke personeelsbijeenkomst, waarbij de bestuurder en HR na ongeveer driekwart van de sessie de zaal verlaten en de OR met de mensen blijft zitten. Als er dan 'licht' is tussen wat in het eerste en tweede deel van de bijeenkomst wordt gedeeld, is dat op zich al nuttige feedback voor bestuurder en HR.

Een belangrijke rol van HR bij de vormgeving van cocreatie in de organisatie is ervoor te zorgen dat niet alleen de vertegenwoordigende instituties, maar ook de mensen zelf gehoord worden en invloed kunnen uitoefenen. Het intappen

op de 'onderstroom' in de organisatie. De zorgen, wensen en ideeën van werknemers op de werkvloer en van cliënten vormen het uitgangspunt. Door middel van werkoverleg, werkgroepen en dialoogsessies komen deze centraal te staan. De achterliggende overtuiging is dat inbreng vanaf de werkvloer niet alleen voor een groter draagvlak voor verandering zorgt, maar ook dat dit de aanwezige energie beter richting geeft, wat de uiteindelijke beslissingen ten goede komt. Putten uit een veelheid aan perspectieven dient dus meerdere belangen tegelijk. Veel mensen staan wel open voor veranderen, maar niet voor veranderd worden door anderen.

Mens boven systeem

Zorg er voor dat alle 'stakeholders' bij een verandertraject worden betrokken, zo vroegtijdig en diepgaand mogelijk. De insteek daarbij is, dat zij een actieve rol hebben bij het ontwikkelen van een gedeelde ambitie, op basis van gemeenschappelijk geformuleerde waarden – bijvoorbeeld in de vorm van deelname aan een koersconferentie. Daarbij worden zij ook gevraagd mee te werken aan de ontwikkeling én uitvoering van veranderplannen. Of beter nog: om zélf veranderingen door te voeren binnen de vrije ruimte van de gedeelde ambitie en waarden. Het motto daarbij is: samen op expeditie!

Er kan met goede procesafspraken vooraf, prima recht gedaan worden aan de informatie-, advies- en goedkeuringsrechten van belanghebbende partijen als de

ondernemingsraad, cliëntenraad en raad van toezicht bij een dergelijke expeditie. HR is door de kennis van wet- en regelgeving die zij heeft prima gepositioneerd om – als dit mogelijk is – binnen de regels van bestuur, toezicht en medezeggenschap te blijven en die ook te benutten. Recht doen aan ‘de bedoeling’ staat echter altijd voorop. De uitdaging voor HR is dan ook ervoor te zorgen dat de regels dienend zijn aan de waarden en ambities, in plaats van dat zij een belemmering gaan vormen. Mens boven systeem!

Cocreatie ook bij reorganisatie?

Een veel gestelde vraag is, of er ook ruimte is voor een cocreatie-aanpak bij reorganisaties die mogelijk leiden tot baanverlies of zelfs ontslag van mensen. Het antwoord is een volmondig: ja! Een veranderingsproces dat volgens de principes van Nieuw Organiseren wordt opgezet richt zich op het creëren van meer toegevoegde waarde, met respect voor het bestaande. Reorganisaties passen daarom slechts in uitzonderingssituaties bij de principes van Nieuw Organiseren.

Is er ook ruimte is voor een cocreatie-aanpak bij reorganisaties die leiden tot baanverlies of ontslag? Het antwoord is een volmondig ja!

Bij reorganisaties is vaak het doel van directies dat werknemers zich uiteindelijk – na voltooiing van de structuur-aanpassing waarop het verandertraject vaak neerkomt – meer zelfsturend gaan opstellen en gaan samenwerken. Immers, vaak moet als gevolg van bezuinigingen meer werk

door minder mensen worden verricht. Dan is het niet logisch dat in het reorganisatieproces geen beroep wordt gedaan op diezelfde zelfsturing en samenwerking. De vormgeving van het veranderproces moet congruent zijn met de gewenste nieuwe organisatie.

‘Iedereen telt en doet mee’ is een vaak gehoorde uitspraak van de top van een organisatie. Als deze uitspraak werkelijk in praktijk wordt gebracht, dan is het juist in spannende tijden zaak om van daaruit te werken en het veranderingsproces vorm te geven met de hulp van alle betrokkenen in en rondom de organisatie. Dat kan alleen als de top écht gelooft in de waarde van ieders betrokkenheid en bijdrage en alle betrokkenen ruimte geeft hun zorgen, wensen en meningen eerlijk in te brengen. Dat vraagt lef, van iedereen.

De auteur:

Arthur Hol, oud HR-manager bij Shell en KLM, directeur-eigenaar van HRM College, adviseur bij Nieuw Organiseren, specialist in verantwoord reorganiseren en goed werkgeverschap (www.hrmcollege.nl en www.nieuworganiseren.nl).



Leiderschapontwikkeling van binnenuit

Valentijn Spit en Edgar Kruyning

Kenmerkend voor Nieuw Organiseren is dat professionals en leidinggevendenden in gesprek gaan, samen nieuwe processen en methodieken ontdekken en deze doorvoeren in de dagelijkse praktijk. Samen werken en samen groeien vanuit vertrouwen en gelijkwaardigheid. Dat doet een beroep op persoonlijk leiderschap op alle niveaus. Als HR-professional kun je een onderscheidende bijdrage leveren aan Nieuw Organiseren.

Waarom anders organiseren?

Wij zien dat organisaties binnen de publieke en private sector kiezen voor andere manieren van organiseren. Ze richten zich daarbij in eerste instantie op de kern, op de bedoeling: waar gaan en staan we voor? Wat is onze toegevoegde waarde voor de klant, student, cliënt of patiënt? Vervolgens draait het bij de keuze voor een andere vorm van organiseren primair om het faciliteren van het proces waardoor die toegevoegde waarde optimaal aan de klant geleverd kan worden. Nieuw Organiseren is zo'n andere organisatievorm. Kies je voor Nieuw organiseren, dan is het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap zowel voorwaarde als resultaat.

Het gaat er bij Nieuw Organiseren niet om 'alle neuzen dezelfde kant op' te krijgen. De identiteit van 'de nieuwe organisatie' kenmerkt zich juist door het koesteren en benutten van verschillen. Dus niet meer top-down beheersen noch

bottom-up veranderen, maar dialogisch organiseren; samen werken en samen groeien vanuit vertrouwen en gelijkwaardigheid. En juist dat doet een beroep op persoonlijk leiderschap.

Kies je voor Nieuw Organiseren, dan is het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap zowel voorwaarde als resultaat.

De noodzaak van persoonlijk leiderschap

Nieuw Organiseren brengt paradigmashifts en een golf van veranderingen met zich mee op alle lagen: professionals werken steeds vaker in zelforganiserende teams, managers maken plaats voor of worden zelf teamcoaches, stafafdelingen worden serviceorganisaties en leidinggevenden ontwikkelen zich in coachend en dienend leiderschap.

En wie denkt dat het daarmee klaar is heeft het mis. Met een visie op de nieuwe bedrijfsfilosofie en aangescherpte kaders waarbinnen een organisatie wil opereren, is een organisatie vaak nog niet klaar voor Nieuw Organiseren.

Regels en procedures ondersteunen ontwikkeling onvoldoende. Bestaande bureaucratie remt de beoogde vooruitgang af. Professionals laten nog onvoldoende verantwoordelijkheid en eigenaarschap zien. Coaches zijn bezig problemen op te lossen voor het team en vergeten te coachen. Serviceafdelingen hebben nog moeite met aansluiten op de vraag van zelforganiserende teams. Leidinggevenden en

managers tonen onvoldoende voorbeeldgedrag. Wat is er nodig? Versterking van Persoonlijk Leiderschap! Voor professionals en leidinggevendenden.

Visie op persoonlijk leiderschap: bij persoonlijk leiderschap ben je je bewust van je eigen kracht en kwetsbaarheid en neem je vanuit je rol de verantwoordelijkheid en regie over wat je doet en leert en hoe je zin geeft in het hier en nu. De route om te leren en in verbinding te gaan met jezelf en de ander gaat van binnen naar buiten, via hoofd, lijf en hart.

In verbinding met jezelf en anderen

Hoe zorg je ervoor dat professionals persoonlijk leiderschap ontwikkelen? Dat ze regie en verantwoordelijkheid nemen in hun rol? Maak in de eerste plaats de kaders helder waarbinnen ze kunnen opereren vanuit hun nieuw verworven vrijheden en verantwoordelijkheden. Misschien moeten er nog regels en protocollen worden afgeschaft om ruimte te creëren? Daag vervolgens professionals uit om eigenaarschap te nemen.

Is het daarvoor nodig om iedereen een 'training' persoonlijk leiderschap te geven? Nee, als leidinggevendenden, kwartiermakers, teamcoaches of HR-managers de waarden van persoonlijk leiderschap zelf uitdragen, zelf het goede voorbeeld geven en professionals ontwikkelingsgericht coachen en begeleiden, is dat niet nodig. Kortom, stimuleer persoonlijk leiderschap van de professional via coachend leiderschap door leidinggevendenden.

Hoe zorg je ervoor dat leidinggevenden sterker in hun rol staan en zich in hun leiderschap ontwikkelen? Dat ze voldoende bagage hebben om verantwoordelijkheid en eigenaarschap bij hun medewerkers te ontwikkelen? Dat begint met leidinggevenden eerst goed in contact te brengen met zichzelf: waar sta ik voor? Hoe zie ik mijn rol en waarin ligt mijn toegevoegde waarde als leidinggevende? Wat is mijn persoonlijke visie op de ontwikkeling van de talenten van mijn professionals? Wat heb ik daarin te bieden en wat heb ik zelf te leren en ontwikkelen?

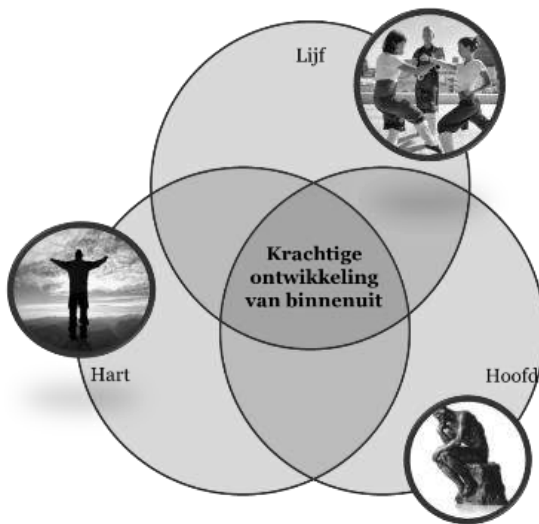
Als je stevig in verbinding staat met jezelf, bewust bent van je eigen kracht en kwetsbaarheid, kun je steviger in verbinding met je professionals gaan en deze in beweging en ontwikkeling brengen.

Als je stevig in verbinding staat met jezelf kun je professionals in beweging en ontwikkeling brengen.

Leiderschapsontwikkeling van binnenuit

Wij hebben een methodiek ontwikkeld waarmee teamcoaches en leidinggevenden zich kunnen ontwikkelen tot krachtige coachende leiders. Een combinatie van fysiek ervaren, dialoog, praktijkgerichte vaardigheidstraining en kennis. Leren via Hoofd, Hart en Lijf: principes uit de Oosterse krijgskunst, NLP en de ontwikkelingsgerichte benadering ondersteunen bij het ontwikkelen van krachtig leiderschap.

Deze methodiek passen wij onder andere toe in onze Bootcamp Coachend Leiderschap. Een energieke training op basis van principes uit de Oosterse krijgskunst en NLP die voor duurzame ontwikkeling zorgt. Een gebalanceerde combinatie van fysieke ervaringen in Oosterse krijgskunst-oefeningen, gezamenlijke dialoog, praktijkgerichte vaardigheidstraining en kennis, toegesneden op persoonlijke leerdoelen. Dit levert een leerervaring op die veel energie geeft en voor duurzame ontwikkeling zorgt.



De rol van HR

Als een organisatie de weg naar Nieuw Organiseren zorgvuldig heeft voorbereid is het tijd om het te gaan doen! Je kunt als HR-professional een onderscheidende bijdrage leveren en je organisatie echt in beweging krijgen door transities in de richting van Nieuw Organiseren vanuit je rol te ondersteunen. 'Gesterkt vertrouwen in en gehoorzaamheid aan mijn eigen visie brengen me verder dan ik vooraf kon bedenken.'

In plaats van beleidsmaatregelen top-down te bedenken en te implementeren kies je de expeditie-aanpak als veranderstrategie. Op de tweede plaats geldt voor jou als HR-professional hetzelfde mechanisme als voor leidinggevendenden: geef het goede voorbeeld! Dit betekent teruggaan naar de kern, naar waar je voor gaat en voor staat.

Het goede voorbeeld geven betekent teruggaan naar de kern, naar waar je voor gaat en voor staat.

Treed – bewust van je eigen kracht én kwetsbaarheid – in verbinding met je klant en breng hem of haar van daaruit in beweging. Samen werken en samen groeien vanuit vertrouwen en gelijkwaardigheid: Nieuw Organiseren.

De auteurs:

Valentijn Spit is gespecialiseerd in leiderschaps- en talentontwikkeling en is trainer en coach bij Progressional People (www.progressionalpeople.nl).



Edgar Kruyning doceert als professioneel Budoleraar aan zijn Budo Academy Physical te Ede en geeft seminars en workshops voor bedrijven en instellingen. Hij is auteur van meerdere boeken en geniet wereldwijd hoog aanzien (www.yoseikan.nl).



Leiderschap is van iedereen

Jirtsin Beenhakker en Gieljan Scholing

De uitdagingen waar organisaties in 2016 voor staan zijn groot. Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen maken het organisatieklimaat steeds dynamischer en complexer. Digitalisering krijgt een steeds grotere invloed op onze producten en dienstverlening. We bevinden ons steeds minder op lokaal of regionaal niveau en steeds meer op landelijk of zelfs internationaal niveau. Hand in hand met de vergrijzing van de maatschappij gaat de komst van een nieuwe generatie die eigen wensen, opvattingen en invloeden met zich meebrengt. Deze wensen zijn veranderlijk en gaan meer en meer over 'nu' in plaats van 'binnenkort'.

Concluderend: het tempo gaat omhoog terwijl de complexiteit toeneemt.

Bovengenoemde uitdagingen schuren in veel organisaties met de huidige situatie en koers. In een onderzoek van Raet over personeelsbeleid en talentmanagement¹ geven bestuurders aan dat zij 'andere competenties nodig hebben door veranderende marktomstandigheden' en 'een tekort hebben aan specialistische vaardigheden'. Tegelijkertijd geeft het merendeel van de medewerkers aan dat zij weinig loopbaanperspectief zien. Veel ontwikkelingen staan stil omdat er 'geen tijd' voor is of worden opgeslokt door de waan van de dag. En HR-managers kaatsen de bal terug: zij vinden dat medewerkers te weinig aan het roer staan als het

¹ Raet HR Benchmark 2016.

over hun eigen ontwikkeling gaat. Een meervoudige paradox, met het karakter van een patstelling.

Mismatch tussen managers en medewerkers?

Recentelijk was in het nieuws dat bijna tweederde (64%) van de Nederlanders niet tevreden is met zijn/haar leidinggevende. Tegelijkertijd wordt aangehaald dat weinig werknemers zelf leidinggevende zouden willen zijn en dat ze ook geen input leveren over hoe het anders zou kunnen. Constateren HR-managers terecht dat medewerkers te weinig aan het roer staan? Of zijn we qua leiderschap zo ver doorgeslagen dat we dit al associëren met de tevredenheid van medewerkers? De leidinggevende als facilitator van tevredenheid. En is dit dan tevredenheid als gevolg van een arbeidsprestatie of hebben we het hier over tevredenheid in het kader van persoonlijk welzijn?

Wat mogen we in dit geheel verwachten van HR? Een administratieve en rechtspositionele rol, of een rol in de frontlinie: verbindend, proactief, probleemoplossend én probleemvoorkomend? In hetzelfde onderzoek van Raet geven managers aan dat HR leidinggevend moet ondersteunen met de juiste tools en advies. Ook moeten zij door HR gecoacht worden op hun functioneren. Bovendien geeft meer dan 80% van de ondervraagden aan dat zij HR zien als strategisch adviseur.

Daarmee is de gewenste rol van HR duidelijk. Aanleiding genoeg dus om in actie te komen. Echter, hoe brengen we het

management en de medewerkers dichter bij elkaar? Het antwoord op die vraag hangt samen met het toepassen van de juiste leiderschapsstijl die aansluit bij de omgeving en bij de kwaliteit van de medewerkers.

De roep om natuurlijke leiders

Nu denkt u bij 'het juiste leiderschap' wellicht aan een open deur. Managers hebben immers jarenlange ervaring en weten heus wel wat goed is voor de organisatie en hun medewerkers. Veel leiders zijn opgeklommen naar leidinggevende functies omdat ze goed zijn in hun werk. Vanuit opgedane ervaring kunnen deze leiders beslissingen nemen die hun mensen volgen om uitdagingen aan te pakken; de zogeheten 'best practices'.

Tegelijkertijd zijn organisaties vanwege de huidige ontwikkelingen meer en meer gebaseerd op kenniswerk, zelfstandigheid en flexibiliteit. De klassieke leidinggevende heeft daarmee zijn langste tijd gehad. De wereld van nu is te complex geworden om van één persoon sturing te verwachten.

De klassieke leidinggevende heeft zijn langste tijd gehad. De wereld van nu is te complex geworden om van één persoon sturing te verwachten.

Wat toeneemt, is de behoefte aan natuurlijke leiders die gezag afdwingen op basis van expertise en integriteit. Leiders die een meerwaarde bieden voor de groep. In een

gezagsrelatie nemen medewerkers namelijk meer verantwoordelijkheid, hebben ze meer inspiratie en tonen ze meer betrokkenheid. Mensen zijn echter selectief in wie ze volgen; niet ieder leiderschap heeft een toegevoegde waarde en de leidersrol kan wisselen per situatie. Alvorens gezag binnen een groep te aanvaarden beantwoorden de volgers instinctief drie vragen:

1. Heeft het in deze situatie toegevoegde waarde om iemand te volgen?
2. Welke persoon biedt in deze situatie meerwaarde?
3. Is deze persoon te vertrouwen?

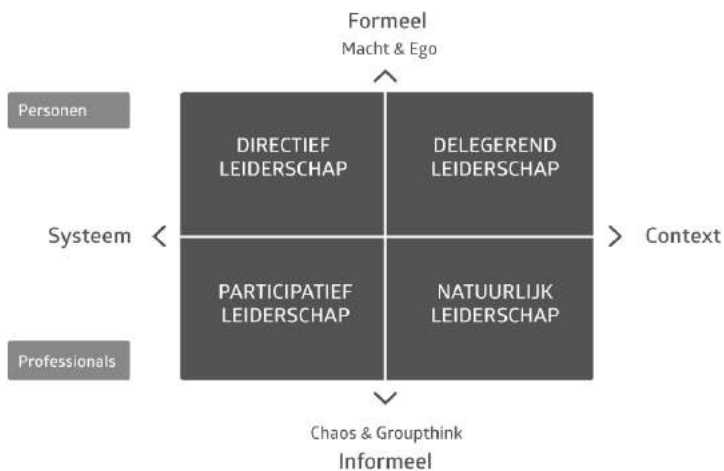
Gezag is dus gebaseerd op vrijwilligheid, meerwaarde en integriteit. Ook de mate waarin een manager, HR-professional of medewerker als leider gezien wordt heeft te maken met deze drie aspecten. Dat betekent dat de meest deskundige of ervaren medewerker dus niet per se de beste leider in de groep hoeft te zijn.

Leiderschap zorgt voor coördinatie en reguleert de onderlinge verhoudingen in een groep. De toekomst is aan leiders die mensen ruimte en verantwoordelijkheden geven. Fouten mogen gemaakt worden; daar leren we van. Door deze veilige leeromgeving zijn mensen eigenaar van hun werk en staan ze voor hun verantwoordelijkheden. Leiders creëren daarmee weer nieuwe leiders, in nieuwe rollen met hun eigen specifieke expertise. Leiderschap is van ons allemaal; het is één van de vele rollen die nuttig zijn in een omgeving waar mensen samenwerken.

Contextgericht leiderschap

Maar hoe weet je nu welke leiderschapsstijl het beste aansluit bij de medewerkers en bij de aard van het werk? Het kwadrant van contextgericht leiderschap kan daarbij hulp bieden.

Leiderschap heeft een vruchtbare voedingsbodem wanneer het aansluit op het karakter van het werk en meerwaarde heeft voor de groep professionals die prestaties willen leveren. In onderstaand kwadrant zijn de diverse leiderschapsstijlen weergegeven die effectief kunnen zijn, afhankelijk van de groep en de aard van het werk.



Om te kijken of de leiderschapsstijl in uw organisatie effectief is, moet eerst de afweging worden gemaakt of de mensen met wie u werkt veelal 'personen' of 'professionals' zijn. Een

persoon is een taakgerichte medewerker; het belang is vooral om het werk goed te doen. Een professional is ambitiegericht en heeft als belang om waarde toe te voegen, om te excelleren voor de klant of zijn ideaal. Iemand met een roeping dus.

In een meer formele organisatie met personen past het beter om directief of delegerend leiderschap toe te passen. De leider is duidelijk over de verschillende rollen en bijbehorende verwachtingen. De taken zijn helder zodat de medewerkers goed hun werk kunnen uitvoeren. In een informele organisatiecultuur met professionals is het verstandig om participatief of natuurlijk leiderschap te laten zien. De leider probeert de professionals te inspireren en laat voorbeeldgedrag zien. Professionals hebben namelijk vooral behoefte aan sparringsmomenten en kaders. Zit de leider er te dicht bovenop, dan doet dit meer kwaad dan goed.

Vervolgens is de vraag of de aard van het werk georganiseerd is rondom een systeem (zoals bij administratieve dienstverlening) of rondom de context (zoals bij innovatieve dienstverlening). Bestaat de context voornamelijk uit personen, pas dan delegerend leiderschap toe. Delegeer taken zodat de medewerkers de invulling ervan kunnen afstemmen op de context. Gaat het om professionals, pas dan natuurlijk leiderschap toe. Zo kunt u goede medewerkers (personen) helpen zich te ontwikkelen tot professional.

Vijf tips voor management, HR en medewerkers

Welke stijl past het beste bij uw organisatie? En sluit uw leiderschap, dat van uw leidinggevende of collega's hier op aan? De volgende vijf tips kunnen helpen om de juiste keuzes te maken.

1. Pas het juiste leiderschap toe, afhankelijk van de mensen en van de aard van het werk. Een manager of directeur moet het aandurven om op de achtergrond te blijven en het nemen van beslissingen aan anderen over te laten als de context daarbij gebaat is. HR kan hier een spiegel in zijn, door de medewerkers en de context te duiden en managers te coachen in hun leiderschapstijl.
2. Zoek de weerstand op. Tegenstrijdige meningen zijn nuttig om alle kanten van een onderwerp te belichten. Hiervoor zijn scherpe meningen nodig van mensen die stelling durven te nemen. Durf vragen te stellen en kritiek te leveren op onderwerpen of oplossingen die spelen.
3. Denk vanuit ideeën. Het management doet er verstandig aan niet te denken vanuit beslissingen, maar vanuit ideeën die verspreid zijn over de hele organisatie. Voor medewerkers geldt hier dat het niet helpt om te wachten op het management. Voor het management geldt dat ze een handreiking moeten bieden voor het aangaan van uitdagingen en het open meedenken. HR kan hier een faciliterende rol in spelen door diverse betrokkenen te verbinden.

4. Geef andere leiders de ruimte. Uw organisatie heeft (verborgen) talentvolle mensen die herkend en erkend dienen te worden. Geef hen de ruimte voor hun visie en om gezag op te bouwen. Daarbij passen geen leiders met een sterke focus op statussymboliek zoals een eigen kamer, het paraferen van besluiten of het voorzitterschap van het afdelings-MT.
5. Durf bestaande patronen te evalueren. Veel patronen in uw organisatie waren nuttig voor de situatie waarin ze gecreëerd zijn. De wereld is echter complex en verandert continu. De patronen in uw organisatie zijn daarom wellicht niet meer de meest effectieve patronen. Vraag aan de mensen hoe zaken anders en effectiever kunnen. En durf vervolgens afscheid te nemen van 'heilige huisjes'.

Leiderschapsonwikkeling is niet meer het toewijzen van alle benodigde talenten aan één grote 'super-leider', het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid waar een samenhangende invulling aan gegeven wordt. Dit wordt onder andere gedaan door de leiders zelf, gefaciliteerd door HR-professionals.

De patronen in uw organisatie zijn wellicht niet meer effectief. Durf afscheid te nemen van 'heilige huisjes'.

Terug naar de uitdagingen voor 2016. Heeft uw organisatie nog een lange weg te gaan of zijn jullie goed op weg?

De auteurs:

Jirsin Beenhakker is organisatieverwonderaar en mede-eigenaar van Expertisecentrum Plato. Met het essay 'de effectief onzichtbare leider' was hij winnaar van de NVP Future Award.



Gieljan Scholing is organisatieverwonderaar en Discover expert bij Expertisecentrum Plato (www.expertisecentrumplato.nl).



Social media: onmisbaar, maar weinig benut!

Inge Beckers

Met meer dan 9 miljoen Facebookgebruikers, bijna 4 miljoen Nederlanders op LinkedIn en bijna 3 miljoen twitteraars, zou je verwachten dat de gemiddelde HR-medewerker de sociale media zou omarmen. Niets is minder waar, zo toonde ons onderzoek¹ onder HR-medewerkers aan. In 2013 vroegen wij 145 respondenten naar hun gebruik en toepassingen van sociale media. De schokkende conclusie van ons onderzoek was dat al die online verblijvende werknemers op het internet vrijwel niets tegenkomen van hun bedrijf.

Al die online verblijvende werknemers komen op het internet vrijwel niets tegen van hun bedrijf.

HR zet sociale media vaak ad hoc in, of het gebruik van sociale media wordt 'geïsoleerd' aangepakt. De inzet van sociale media is zeker nog geen integraal onderdeel van het HR-beleid dat in samenhang met andere disciplines wordt benaderd. De conclusie is dat bij HR het inzicht ontbreekt met betrekking tot mogelijkheden, nut en toepasbaarheid van sociale media in het HR-vakgebied. Dat is jammer.

Onderstaande voorbeelden laten zien dat het gebruik van sociale media voor een organisatie van grote waarde kan zijn, juist in de trajecten die op het terrein van HR liggen.

¹ D. Russo en I. Beckers: HR & Social Media - HR in de rol van gebruiker, business partner & change agent, Vakmedianet, Alphen aan den Rijn, 2015.

Inzet sociale media levert sterke employer branding

Organisaties waarbij sociale media een geïntegreerd onderdeel van de werkzaamheden zijn, maken het verschil. Zij weten zich te onderscheiden en weten zich tijdig aan te passen aan de steeds veranderende omgeving. Bij deze organisaties werken sociale media als een 'fertilizer'. Bedrijven als Bol.com, Achmea en Coolblue maken succesvol gebruik van de sociale media bij hun jacht op de schaarse IT talenten. Zij weten zich online zodanig te presenteren dat interessante kandidaten spontaan naar hen toe komen. Maar ook een organisatie als de Avans Hogeschool weet goed gebruik te maken van de sociale media voor het vergroten van haar naamsbekendheid en het versterken van haar imago. Directeur Paul Rüpp presenteerde zijn meerjaren-beleidsplan in een leuk grafisch genotuleerd filmpje en plaatste dit op YouTube. Het filmpje is al meer dan 30.000 keer bekeken!

Sterke employer branding helpt om de beste kandidaten voor een functie te krijgen. Maar ook een goed gebruik van de sociale media helpt om de best passende kandidaten te krijgen. Kandidaten die passen in de bedrijfscultuur die duidelijk zichtbaar is dankzij verhalen, foto's en filmpjes van medewerkers. Geen geredigeerde gladde verhalen, maar eerlijke ervaringen.

Social media onmisbaar voor Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken brengt een andere manier van communiceren, samenwerken en organiseren met zich mee. Werknemers spreken elkaar minder, maar hebben nog steeds behoefte aan overleg en het delen van informatie. In deze behoefte kan juist door de sociale media goed voorzien worden. Denk aan community-based-learning, platforms voor overleg en kennis delen, maar ook Facebook-achtige toepassingen waar werknemers onderling communiceren over gedeelde hobby's en interesses. Juist doordat werknemers elkaar tegenwoordig meer online dan offline ontmoeten kunnen nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan, gebaseerd op gedeelde interesses.



Online zie je opeens dat die saaie grijze boekhouder heel veel kennis heeft van duurzaam bouwen, dat hij zijn eigen energie-neutrale woning heeft ontwikkeld. Kennis die jij nu net nodig hebt bij de opzet van een nieuwe energie-neutrale vestiging! Online zie je ongevraagd wie de ander is en wat hem boeit. En dat kan heel verrassend zijn. Met behulp van sociale media kunnen bruggen gebouwd worden tussen verschillende disciplines en nieuwe projectteams ontstaan,

gebaseerd op gedeelde interesses. Het is aan HR om deze ontwikkelingen te faciliteren.

Inzet sociale media maakt afstanden kleiner

Vrijwel iedereen werkt met meer plezier voor iemand die hij kent, dan voor een afstandelijke entiteit in een ivoren toren. Patrick Bakker, CEO van de Adecco Group, heeft dit uitstekend begrepen en gebruikt de sociale media om de afstand tussen de directie van Adecco en de werknemers te verkleinen. Maandelijks blogt en vlogt hij. Deze updates gaan soms over de plannen van het bedrijf, soms om de werknemers toe te spreken en soms zijn ze persoonlijk, zoals de blogs over zijn beklimming van de Mont Ventoux voor een goed doel. Hij verkleint zodoende de afstand tussen hem en de medewerkers.

HR zou zelf het goede voorbeeld moeten geven en zich persoonlijker moeten gaan presenteren op de sociale media. De HR-professional is de grootst vertegenwoordigde beroepsgroep op LinkedIn. Op de recruiters na, blijkt de HR-professional vooral kampioen te zijn in lezen, luisteren en kijken. Hoe kan HR een goede relatie met de medewerkers krijgen als hij zelf niet laat zien wie hij is en waar hij voor staat? Als eerste moet HR zelf aan de slag met hun presentatie op de sociale media. Als inspiratie en voorbeeld voor de rest van het managementteam. Dat vergt lef, maar is noodzakelijk om tot verandering te komen.

HR zou zelf het goede voorbeeld moeten geven en zich persoonlijker moeten gaan presenteren op de sociale media.

Conclusie: sociale media zijn onmisbaar in een veranderende wereld en een veranderende organisatie. Een goede en brede inzet van sociale media, zowel intern als extern, versnelt verandering en maakt tegelijkertijd organisaties weerbaarder. HR zou niet meer zonder sociale media moeten willen!

De auteur:

Inge Beckers is een ervaren projectleider en communicatiemanager met een hart voor innovatie. Initiatiefnemer van het HR-communicatie netwerk (www.hr-communicatie.nl).



De toekomst van HR: waarde creëren of verdwijnen?

Richard van der Lee

Het lijkt wel een vast patroon: ieder jaar komen de wensenlijstjes van HR-professionals weer voorbij. Op internet is er geen ontkomen aan en verschijnt het ene na het andere artikel, vaak ondersteund door allerlei onderzoeksresultaten. We zien schreeuwende koppen als: *'HR wil zich gaan bezighouden met social media'*, *'HR gaat aan de slag met talent'*, *'HR ziet het belang van opleidingen'*, *'HR moet anticiperen op de verschuivingen in de arbeidsmarkt'* en ga zo nog maar even door. Vaak is het jaar nog niet eens begonnen of de congressen en bijeenkomsten over de rol van HR in het volgende jaar zijn al weer gaande. Vooruitdenken is goed, alleen worden nog te vaak een aantal essentiële zaken vergeten.

HR als businesspartner

Organiseren en het creëren of toevoegen van waarde kun je niet los van elkaar zien. Vanuit die gedachte hoor je binnen organisaties niet voor niets de volgende vraag vaak voorbij komen: *wat is eigenlijk de toegevoegde waarde van HR?*

Punt is dat HR hier zelf veelal onvoldoende antwoord op geeft of dit doet op een wijze die niet aansluit bij de denkbeelden van de businessmanagers en/of besluitvormers. Hierdoor wordt HR binnen nog teveel organisaties gezien als

een tak van sport die totaal geen feeling heeft met de werkelijkheid en bakken met geld en vooral tijd kost. Gesprekken met HR-professionals worden door veel managers gezien als 'must-do', omdat daarna een vink gezet kan worden op het lijstje en niet omdat men de waarde ziet van HR als businesspartner.



Het is misschien een cliché, maar het belang van het spreken van dezelfde taal is groot. Dit geldt zeker ook voor HR. Het vraagt er om je te verdiepen in de beweegredenen en denkbeelden van managers en medewerkers. Het vraagt ook om kennis van wat er speelt in de daadwerkelijke operatie, in relatie tot de klant. Deze kennis doe je niet op door van achter je bureau data te beoordelen die voortkomen uit allerlei mooie programma's. Deze kennis doe je ook niet op door continu naar allerlei bijeenkomsten te gaan, of door ellenlang te vergaderen met externe en interne zogenaamd

interessante mensen. En al helemaal niet door nieuwe procedures en controlemechanismes te bedenken voor een probleem dat in de operatie niets oplost. Nee, het is noodzaak de veilige omgeving van het kantoor en de eigen comfortzone te verlaten en gesprekken aan te gaan met de mensen om wie het echt gaat. Dit om helder te krijgen welke faciliteiten noodzakelijk zijn voor het ontwikkelen en benutten van het aanwezige menselijke potentieel op collectief en individueel niveau.

HR-professionals: draagvlak en daarmee waarde creëren begint in de operatie en niet achter een bureau. Ga in gesprek!

Waardecreatie door HR-processen te skippen

Waarde is ook te creëren door zaken te skippen of uit te besteden. Veel HR-processen binnen organisaties zijn namelijk onvoldoende afgestemd op de dagelijkse praktijk van de werkvloer en worden niet begrepen door de business. Als er dan weerstand volgt of kritische vragen worden gesteld bij het uitvoeren van (weer) een HR-proces dan is het antwoord vanuit HR nog te vaak: "Het staat in het handboek".

Als er kritische vragen worden gesteld dan is het antwoord nog te vaak: "Het staat in het handboek".

HR is er echter niet om zichzelf en de eigen processen in stand te houden en zal ook moeten voorkomen dat zij bekend komt te staan als partij die zorgt voor onzinnige en tijdrovende

activiteiten en controles. Kijk dus kritisch naar de aanwezige HR-processen en instrumenten en doe dit samen met mensen uit alle geledingen van de organisatie op basis van het uitgangspunt *'more with less!'* Enerzijds zal dit zorgen voor (aangepaste) processen en instrumenten die beter afgestemd zijn op de business, waardoor de kwaliteit toeneemt en geld wordt bespaard. Anderzijds zorgt dit voor een betere verstandhouding met degenen die als pleitbezorger voor HR kunnen fungeren.

HR is niet besluitvormend

Een ander punt van aandacht, wanneer het gaat om de mindset en de daadwerkelijke realiteit binnen veel organisaties, heeft te maken met de rol van HR. Het is duidelijk: HR is faciliterend richting de business en zeker niet besluitvormend en leading. Het is bekend dat veel mensen uit de HR-hoek dit graag anders zien. Op zich is dit niet onlogisch als je stelt dat medewerkers en hun talenten het belangrijkste organisatiekapitaal zijn. De tijd dat hiernaar wordt gehandeld is binnen veel organisaties echter nog niet aangebroken. Eigenlijk is de oplossing heel eenvoudig. Zorg er in de eerste plaats voor dat mensen die het belang zien van het ontwikkelen en benutten van het menselijke potentieel (en hier ook naar handelen) op de juiste besluitvormende posities terecht komen. En haal in de tweede plaats mensen uit de business binnen bij HR om de kloof in mindsets te overbruggen. Op deze manier kan HR indirect en direct wel degelijk invloed uitoefenen op een verbetering van het klimaat voor de ontwikkeling van het menselijke potentieel.

Deze beweging zal overigens ook zorgen voor een betere balans in het gemiddelde managementteam, aangezien de 'blauwe denkers' nu nog te vaak de overhand hebben. Dit is geen gewenste situatie maar helaas wel realiteit. HR kan hier vanuit de diversiteitsgedachte bij de (interne) werving en selectie op inspelen en daarmee een belangrijke ondersteunende rol vervullen bij de noodzakelijke veranderingen binnen organisaties.

Focus op twee zaken

Waar het uiteindelijk op neer komt is dat HR meer dient te focussen. Een woord dat we in vrijwel ieder rapport tegenkomen, alleen blijft het daar dan vaak bij.

Focussen, een woord dat we in vrijwel ieder rapport tegenkomen, alleen blijft het daar vaak bij.

Wie kent ze immers niet: de ellenlange lijstjes met allerlei doelen die voortkomen uit de urenlange bijeenkomsten over strategische plannen voor het daaropvolgende jaar, met uiteraard de bijbehorende rits aan KPI's? Focus is lastig! We willen van alles, alleen zijn de eigen beperkingen of de invloed van de context vaak onvoldoende zichtbaar en worden regelmatig bewust genegeerd. Daarnaast is er sprake van een stelselmatige overschatting van het eigen kunnen – of zitten gewoon niet de juiste mensen met visie en realiteitszin op de besluitvormende posities? Gevolg van dit alles is dat binnen het management maar ook bij HR ieder

jaar weer ellenlange lijsten met allerlei doelen op papier worden gezet. Daarna volgt de enthousiaste gecamoufleerde top-down communicatie richting de organisatie, alleen aan het einde van het jaar volgt weer dezelfde conclusie, die vaker niet dan wel wordt gecommuniceerd: *'Het is weer niet gelukt!'*

Daarom is het niet raar dat mensen uit de operatie hoofdschuddend rondlopen wanneer de jaarlijkse plannenmakerij weer over hen wordt uitgestort. Toch is dit eenvoudig te voorkomen en kan HR hier een duidelijk bijdrage aan leveren. Voor HR zijn er immers maar twee doelen van belang. Heel eenvoudig en toch complex genoeg: 1. Zorg voor acceptatie van HR als businesspartner en trek daarbij (nog) meer op met andere expertises, zoals bijvoorbeeld marketing & communicatie. 2. Faciliteer talentontwikkeling in alle geledingen en doe dit vanuit de rol van expert met kennis van klant, organisatie en medewerker. Enkel gesprekken met het management over dit onderwerp voeren is niet voldoende om beweging en waarde te creëren.

Alleen al aan deze doelen en ook in deze volgorde heeft HR de handen meer dan vol. Het is echter wel waar het om draait, namelijk het bestaansrecht van HR door het menselijk potentieel te faciliteren ten behoeve van klant, medewerkers en organisatie.

HR in deze setting verdwijnt

En dan nog even over de toekomst. De vraag is of HR in deze setting over tien jaar nog wel bestaat. Ontwikkelingen op het

gebied van recruitment, social media, arbeidsmarktcommunicatie en opleidingen raken de huidige traditionele HR-afdeling. Het zijn namelijk specialismen die zich meer en meer profileren en die gewoon voor korte en langere termijn zijn in te huren. Hier is dus geen 'zware' en vooral vaste HR-bemensing meer voor nodig. Ook kunnen veel HR-processen en instrumenten worden geskipt, geoptimaliseerd of geautomatiseerd – met als gevolg een besparing van tijd en de bijbehorende verzilvering in FTE binnen HR.

Daarnaast zien we een ontwikkeling naar rolgebonden leiderschap en vloeïbarisering van organisaties. Als de beweging op het gebied van leiderschap, met een 'touch and feel' voor het menselijk ontwikkelpotentieel, in alle geledingen doorzet en wordt geborgd, dan is de rol en toegevoegde waarde van HR als entiteit wel zeer beperkt geworden.

Kortom, als HR zich ergens over zou moeten beraden dan is het wel de eigen toekomst. Als namelijk de waarde op het gebied van het Human Capital is gecreëerd en verankerd in het DNA van organisaties, dan is het slotstuk van dit totale proces het overbodig verklaren van de traditionele HR-afdeling. Dit leidt tot een zeer interessante vraag, namelijk: *'wat gaat het aanwezige HR-talent doen wanneer het traditionele HR geen bestaansrecht meer heeft?'*

De auteur:

Richard van der Lee is oprichter van Coöperatie InVerbinding (www.inverbinding.works), The CommunityMakers (www.thecommunitymakers.com), en de Alfabetboeken (www.dealfabetboeken.nl).



Een impressie van het congres van 8 maart 2016

Jan de Jonge

Op 8 maart 2016 vond met ongeveer 80 deelnemers – met name HR-professionals – in het Muntgebouw in Utrecht het congres ‘Nieuw Organiseren: de belangrijkste uitdaging voor HR!’ plaats.



The medium is the message: een congres over Nieuw Organiseren dat zichzelf serieus neemt kan niet op een klassieke manier worden vormgegeven. Nieuw Organiseren kenmerkt zich door een expeditie-aanpak: op onderzoek uitgaan, nieuwe dingen ontdekken en doorvoeren in de dagelijkse praktijk. Het was daarom logisch de deelnemers op 8 maart ook op expeditie te laten gaan. De gekozen vorm

was dat zij zich aan het begin opdeelden in zelfsturende teams, waarin ze in een aantal creatierondes aan de slag gingen met hun zelf geformuleerde opdracht en ambitie, daarin begeleid door Teamcoaches en ondersteund door een Expeditiekaart. Tussendoor konden ze zich op een aantal Pleisterplaatsen door uiteenlopende Experts laten voeden met expertise en inspiratie.

Voorafgaande aan het congres hadden we de deelnemers een aantal nieuwsbrieven gestuurd met informatie en inspirerende filmpjes en teksten. Ook hebben we ze daarin een aantal vragen gesteld, om ze 'op het goede spoor' te zetten en ze activeren alvast na te denken over de expeditie die ze wilden gaan maken. We stelden achtereenvolgens een 'wondervraag', een 'schaalvraag' en een 'hindernissenvraag'.

'Dat was nog niet eens zo simpel: confronterend om te merken hoe vast je in je eigen bekende beelden zit...' 'Wat een leuke voorbereiding op het congres!' 'Bijgaand mijn antwoorden op de vragen. Ik kijk uit naar de sessie op 8 maart!' 'Jullie weten de deelnemers goed warm te maken!' 'Dank voor de mooie vragen. Was goed om er op deze manier over na te denken.' 'Met dank voor alle mooie, inspirerende mails, vragen en inspiratiefilmpjes hierbij in steekwoorden mijn antwoorden.' 'Ik ben geïnspireerd door de weg naar dit congres.'

De wondervraag

Stelt u zich voor dat u vanavond in slaap valt en als u morgenochtend wakker wordt is er een wonder gebeurd. De organisatie ziet er uit zoals hij eruit zou moeten zien. Medewerkers en managers doen wat ze zouden moeten doen. De structuur en cultuur zijn in één klap veranderd. Maar u slaapt, dus u weet niet dat het wonder heeft plaatsgevonden. U gaat morgen naar uw werk. Waaraan merkt u het eerst dat er iets is veranderd? En waaraan merken uw collega's het? Wat is er precies veranderd?

Deze vraag is door 35 deelnemers beantwoord. Een aantal sprekende reacties: 'Ieder in zijn kracht en zonder hokjes.' 'Er heerst een andere sfeer, meer rust en energie.' 'Er heerst een positieve rust en de mailbox blijft angstvallig leeg.' 'Minder mail, meer telefonisch en face-to-face contact. Tijd voor goede gesprekken. Iedereen luistert voordat hij antwoordt. Iedereen denkt mee, maar geeft geen oplossingen.' 'Enthousiaste en gedreven medewerkers zijn in zelfsturende teams aan het werk om onze klanten 'op het puntje van hun stoel' te krijgen. Managers zijn niet meer sturend, maar spiegelend. Ze geven waardevolle feedback aan hun medewerkers over inzet van talent en persoonlijke ontwikkeling. Ook geven ze inzicht in de geboekte (financiële) resultaten op basis waarvan medewerkers zelf kunnen bepalen of ze voldoende toegevoegde waarde bieden.' 'Medewerkers komen met zin en ideeën naar het werk en gaan het einde van de werkdag met energie naar huis. Ze ervaren dat ze van waarde zijn voor de organisatie omdat

ze iets (persoonlijks) bijdragen; ze delen hun ideeën met collega's, gaan daarmee aan de slag, enthousiasmeren anderen, de klant voelt zich geholpen en begrepen.' 'Medewerkers zijn in staat om zelf te bepalen en te organiseren waar, wanneer, met wie, met welke informatie en met welke hulpmiddelen zij hun werk doen.' 'We hebben geen gesprekscyclus meer.' 'Terwijl ik naar mijn werk fiets zie ik allerlei collega's die op weg zijn naar partners, instellingen en bewoners. We groeten elkaar bij naam. Ik kom in het stadskantoor aan en zie daar een veel kleiner, maar open gebouw met uiteenlopende soorten werkplekken.' 'Een kantoorconcept dat transparantie, energie, frisheid, spelen en samen aan de slag uitstraalt.'

De schaalvraag

Wilt u op een schaal van 0 – 10 aangeven in welke mate uw organisatie op dit moment 'nieuw is georganiseerd'? (0 = in het geheel niet; 10 = volledig). Graag een korte toelichting. Wilt op een schaal van 0 – 10 aangeven wat naar uw mening de wenselijke situatie is? Graag een korte toelichting.

Deze vraag is door ruim 40 deelnemers beantwoord. Het rapportcijfer voor de huidige situatie bedraagt 5.1. Bijna 20% van de deelnemers beoordeelt deze met een 3 of lager. 'Ik zie bijna geen kenmerken van nieuw organiseren binnen mijn organisatie. Hooguit betrokkenheid van medewerkers misschien, maar helaas leidt dat vaak tot eindeloos discussiëren en besluiteloosheid.' 'We zijn een introverte organisatie.' 'We zijn ons wel bewust van de noodzaak, maar

hebben nog niet de vertaalslag gemaakt naar een transitieproces.' Ruim 40% geeft een score van 4 of 5. 'Ik zie in onze organisatie nog veel hiërarchie en controle en daardoor ook weinig betrokkenheid van medewerkers. Daarnaast wordt angstvallig vastgehouden aan functieprofielen, vooral ook door de OR.' 'Er zijn wel een aantal initiatieven, maar deze zijn nog pril en niet vanzelfsprekend.' 'We komen van een top-down gestuurde organisatie. Sinds een jaar krijgen teams meer professionele ruimte en is er meer mogelijkheid tot variatie. Maar we zijn nog in een eerste stadium. Ook zijn er sterke verschillen per team.'

We zijn ons wel bewust van de noodzaak, maar hebben nog niet de vertaalslag gemaakt naar een transitieproces.

Ook ruim 40% geeft het cijfer 6 of 7 aan de bestaande situatie. 'Er zijn veranderingen in de structuur doorgevoerd, maar veranderingen in de cultuur zijn veel lastiger.' 'We zijn al een eind op weg met betrekking tot zelfsturing en de wijze van leidinggeven. Wel wordt nog veel gestuurd op planning en control en te weinig op ambitie en waarden. Er zijn nog veel vaste takenpakketten.' 'Hoewel we nog vaste functiebeschrijvingen hebben zoeken we steeds meer de randen van de functie op.' 'Er meandert van alles in de organisatie, veel mooie initiatieven, veel energie en we zitten in een tijd waar een kantelpunt voelbaar is.' 'Het gedachtengoed is er, de wil op veel plekken ook. We staan op het punt om er invulling aan te geven.' Twee deelnemers geven een score van 8 of hoger. 'Ik merk dat we soms

doorschieten in zaken die samenhangen met 'nieuw organiseren'. Het worden dan onze valkuilen.'

Er meandert van alles in de organisatie, veel mooie initiatieven, veel energie en we zitten in een tijd waar een kantelpunt voelbaar is.

De gewenste situatie scoort een 8.1, dus (maar liefst) 3 punten hoger dan de huidige situatie. Ongeveer 20% streeft naar een 6 of een 7. Bijna 55% streeft naar een 8 en 25% naar een 9. Een aantal interessante toelichtingen: 'Ik geloof niet in totale zelfsturing, maar we kunnen daarin wel ver gaan.' 'Ik zie vooral kansen voor het management om meer coachend te werk te gaan.' 'Ik hoop dat wij ooit een 8 gaan behalen.' 'Voor deze organisatie zou een 6 al heel mooi zijn.' 'Geen gemakkelijke opgave met een Ondernemingsraad die erg structuurgericht is.' 'Zo'n verandering heeft tijd nodig.' 'Onderwijs is mijns inziens bij uitstek gediend bij Nieuw Organiseren.' 'Ik geloof in de nieuwe overheid en voel op alle fronten dat het mogelijk is.' 'Lastig om de wenselijke situatie in een cijfer uit te drukken. Er is niet zozeer een streven om overal 'nieuw organiseren' in te voeren, maar wel om met elkaar op zoek te gaan naar nieuwe manieren om de gewenste resultaten te bereiken.' 'We hebben de principes van nieuw organiseren omarmd en benoemd als bouwstenen voor onze organisatieontwikkeling. Maar ook dat blijft een expeditie dus een 10 past daar in die zin niet bij.'

De hindernissenvraag

Wat zijn de 2 of 3 belangrijkste hindernissen waar u tegenaan loopt bij uw pogingen om nieuwe vormen van organiseren, samenwerken, aansturing en veranderen te realiseren?

Deze vraag is door 30 deelnemers beantwoord. Wat het vaakst werd genoemd is dat medewerkers het lastig vinden om het bestaande los te laten. 'Mensen houden vaak vast aan het oude en vertrouwde.' 'Ze zitten te veel in de vraagstand.' 'Ik heb in het afgelopen jaar gemerkt dat het als bedreigend wordt ervaren om los te laten wat er is en open en nieuwsgierig te kijken hoe het kan zijn.' 'Bij ons is er sprake van een cultuur waarin mensen vast zitten, onvoldoende willen bewegen en onvoldoende uitgedaagd worden.' 'Sommige mensen gaan graag mee met de verandering, anderen zien vooral obstakels en er zijn ook mensen die altijd in de weerstand zitten.' 'Nieuw Organiseren brengt 'niet weten' met zich mee, terwijl veel medewerkers op zoek zijn naar zekerheid en kaders.' 'Wij lopen tegen oude patronen en denkbeelden aan. Hebben we medewerkers de afgelopen decennia te veel gepamperd en verzorgd, zodat ze het gevoel hebben dat ze vooral rechten hebben?' 'Medewerkers hebben een trauma opgelopen van de vele veranderingen die van bovenaf zijn opgelegd.' 'Er zijn medewerkers die overal bij betrokken willen zijn en medewerkers die het zat zijn en gewoon aan het werk willen.'

In de tweede plaats loopt men aan tegen allerlei regels en procedures ('de systeemwereld') die de gewenste veranderingen belemmeren. 'We moeten voldoen aan

wettelijke voorschriften en ons daar via allerlei rapportages over verantwoordend.' 'De dichtgetimmerde cao die van alles voorschrijft'. 'Mijn organisatie maakt deel uit van een grotere organisatie waardoor ik gebonden ben aan algemene afspraken die een blokkade kunnen vormen.' 'Hoe ga je als bestuurder om met een Raad van Toezicht die controle wil en dus een dichtgetimmerde systeemwereld?' Ook de houding van managers en medewerkers wordt in dit verband regelmatig genoemd. 'We timmeren graag een hoop dicht, maar hoe erg is het dat je je niet aan procedurele routines houdt? Het kost meer tijd, maar weegt dat op tegen het energieverlies dat het met zich meebrengt?' 'Het ontbreekt aan lef om uit dit keurslijf te breken.'



Houding en gedrag van leidinggevenden wordt door verschillende deelnemers als een belemmering gezien.

'Managers willen hun positie behouden.' 'Ik zie handelingsverlegenheid bij veel leidinggevendenden; moet je teams sturen of juist afstand nemen?' 'Veel managers vertonen onvoldoende congruent gedrag.' 'Bij ons is een gebrek aan vertrouwen in de leiding.' 'Er worden veel mooie initiatieven genomen, maar vaak niet door de formele leiders.' Tot slot noemt een aantal deelnemers tijdgebrek en deadlines als belemmering voor vernieuwing. 'De druk van alledag maakt het moeilijk om ruimte te vinden voor experimenten'.

De expedities op de dag zelf

Aan het begin van het congres vormden zich 14 'zelfsturende teams' die aan de hand van een speciaal voor het congres ontwikkelde Expeditiekaart aan de slag gingen met een zelf geformuleerde opdracht.



Hieronder een aantal interessante uitkomsten van deze expedities. 'Cocreatie betekent dat je écht met elkaar in gesprek gaat, niet in discussie maar in dialoog.' 'We nemen de medezeggenschap mee in de cocreatie'. 'Elk team is anders, dus we moeten geen blauwdrukken gaan maken maar maatwerk zoeken.' 'Stoppen met managen, maar hulp bieden bij het oplossen van problemen.' 'Met leuke mensen leuke dingen doen, pakken wat je pakken kan, van toegevoegde waarde zijn.' 'We moeten speels om zien te gaan met wet- en regelgeving. Je bent zelf het systeem.' 'De basis van alles is investeren in medewerkers: talenten, vitaliteit, reflectie en eigenaarschap.' 'Op zoek naar goede voorbeelden, ontwikkelen vanuit een waarderende aanpak, creëren van dwarsverbanden.' 'Werk zo snel mogelijk naar een prototype (testversie) toe en bouw van daaruit verder.'



'Houd de vraag zo klein mogelijk.' 'Stel alle bestaande structuren en procedures ter discussie.' 'Zoek de ontspanning in jezelf.' 'Als HR vaker nee zeggen tegen verzoeken om regels en procedures te maken.' 'Laat HR geen hindernis voor leidinggevend en medewerkers zijn.' 'De HR-cyclus omver gooien.' 'We gaan 'de grote blundershow' organiseren en de blunders vervolgens omdenken.'

'Mooi om te zien dat de structuur van de dag misschien geen inhoudelijk resultaat, maar wel mooie ontmoetingen en gesprekken opleverde.' 'Ik heb veel inspiratie gehaald uit de terugkoppeling van mijn teamgenoten van de pleisterplaatsen.' 'Grappige aanpak: werken in zelfsturende teams en actief ophalen van je antwoorden.' 'Leuk om de verschillende ervaringen vanuit de pleisterplaatsen uit te wisselen en samen te brengen.'



Leerervaringen

Welke leerervaringen hebben de deelnemers tijdens het congres opgedaan? Ook hier weer een beknopte bloemlezing: 'Weg van de containerbegrippen, zoeken naar verhalen van echte mensen.' 'Blijf weg bij clichés.' 'Stap uit de eigen knellende kaders, creëer experimenteerruimte.' 'Gewoon doen, klein beginnen.' 'Durf te kiezen.' 'Niet focussen op problemen maar op ontwikkelrichting en eigen kracht.' 'Focussen op de goede energie in plaats van op de belemmerende factoren.' 'Voortborduren op wat we al hebben en doen.' 'Loslaten, vertrouwen en meebewegen.' 'Cocreëren is chaos accepteren.' 'If you see a job it's yours.' 'Hard, scherp en eerlijk zijn op wat iemand toevoegt, stoppen met pappen en nathouden.' 'Ideeën zijn niets waard als ze niet zijn uitgewerkt.' 'Het werk aanpassen aan mensen in plaats van andersom.' 'Werken vanuit ambitie in plaats van urgentie.'

Hoe nu verder?

Aan het eind van het congres hebben we de deelnemers gevraagd hoe zij de eigen expeditie binnen hun eigen organisatie zien. Wat is de bestemming, met welke hulpmiddelen ga je op pad en welke eerste stap ga je zetten?

Over de bestemming werden de volgende uitspraken opgetekend: 'Een vorm van Nieuw Organiseren ontdekken die bij ons past.' 'Meer regie bij de teams'. 'Gefaseerd invoeren

van zelfsturende teams.’ ‘Met tijd en aandacht werken aan de ontwikkeling en doelen van de organisatie.’ ‘Trotse medewerkers die met hart en ziel voor onze klanten werken.’

‘Een flexibele organisatie waar mensen betekenisvol werk doen dat bij hen past.’ ‘Een veranderaanpak waar de medewerkers blij van worden.’ Sommige deelnemers gingen expliciet in op de rol van HR, variërend van ‘een wendbaar HR’ via ‘HR-taken beleggen bij de zelfsturende teams’ tot ‘HR overbodig maken.’ Een enkele deelnemer vertaalde de vraag naar het individueel niveau: ‘Meer autonomie bij mezelf en anderen.’ ‘Mijn innerlijke stem vinden.’

Met welke hulpmiddelen gaan de deelnemers op pad?

‘Vertrouwen.’ ‘Mijn vermogen te verbinden.’ ‘Openstaan voor wat op m’n pad komt.’ ‘Investeren in mezelf.’ ‘Echtheid.’ ‘Ego-loosheid.’ ‘Managers aanspreken op hun voorbeeldrol.’ ‘Het echte gesprek.’ ‘De dialoog.’ ‘Medewerkers gericht inzetten op talent.’ ‘Het organiseren van feedbacktrainingen.’ ‘Het starten van proeftuintjes.’ ‘Meer gebruik maken van Design Thinking.’ ‘Stage lopen in de eigen organisatie.’

En wat is de eerste stap die de deelnemers binnen de eigen organisatie gaan zetten? ‘Ik ga een presentatie geven over deze dag.’ ‘Ik ga binnen het MT een discussie op gang brengen over ons gezamenlijk beeld op de gewenste situatie en bedoelde aanpak.’ ‘Inzetten op werken in wisselende teams’. ‘Ik ga de vernieuwers binnen onze organisatie bij elkaar brengen.’ ‘Ik ga de jaarcyclus anders inzetten.’ ‘Ik wil nu echt stoppen met functionerings- en beoordelings-

gesprekken.’ ‘Ik ga oefenen met gespreksvormen zoals de dialoogmethode.’ ‘Ik ga een nieuwe HR-strategie ontwikkelen, in cocreatie met medewerkers, leiding en OR.’ En ook hier kijkt een aantal deelnemers vooral naar zichzelf: ‘Ik ga nog meer naar mezelf luisteren.’ ‘Ik ga ervoor zorgen dat ik minder geleefd word en meer zelf aan het stuur zit.’

Tot slot

Nieuwe vormen van organiseren vragen om bestuurders, managers, medewerkers én HR-professionals die niet de gebaande paden volgen, maar tegen de stroom in hun eigen weg zoeken. Ik hoop dat het congres en dit boekje u daarvoor inspiratie en een aantal handvatten hebben geboden.

Jan de Jonge
jan@tcg-groep.nl
jan@nieuworganiseren.nl



www.nieuworganiseren.nl

HET GROTE KLEINE INSPIRATIEBOEKJE VOOR HR & NIEUW ORGANISEREN

De moderne tijd vraagt om nieuwe vormen van organiseren, waarbij hiërarchie en bureaucratie plaats maken voor zelforganisatie en zelfsturing. Hoe kun je als HR-professional de gewenste omslag stimuleren? Op 8 maart 2016 organiseerden wij het congres 'Nieuw Organiseren: de belangrijkste uitdaging voor HR!' Speciaal voor dit congres hebben wij dit boekje uitgebracht.

Met bijdragen van:

AUKJE NAUTA (FACTOR VIJF), BERT BLOEM & ANNA VAN DER HORST (MEURS HRM), CHRISTIAN DE WAARD & GUIDO HEEZEN (EFFECTORY), IMMO DIJKMA (HANZE ONTWERPFABRIEK), ARTHUR HOL (HRM COLLEGE), VALENTIJN SPIT & EDGAR KRUYNING (PROGRESSIONAL PEOPLE), JIRTSIN BEENHAKKER & GIELJAN SCHOLING (EXPERTISECENTRUM PLATO), INGE BECKERS (HR COMMUNICATIE), RICHARD VANDER LEE (THE COMMUNITYMAKERS) EN HARRO LABRUJERE & JAN DE JONGE (NIEUW ORGANISEREN).

Dit boekje bevat ook een impressie van het congres 'Nieuw Organiseren: de belangrijkste uitdaging voor HR!' van 8 maart 2016.

Bezoek onze websites op www.tcg-groep.nl
en www.nieuworganiseren.nl

