

# De rol van HR bij Nieuw Organiseren: pak de regie op cocreatie!

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.

Arthur Hol

**H**R 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 zelf, ondernemingsraad, directie, klanten, ketenpartners, een eventuele cliëntenraad en een eventueel toezichthoudend orgaan.

## Voorbeeld: provincie Utrecht

Ondernemingsraad en directie van de provincie Utrecht bijvoorbeeld, organiseerden in 2015 gezamenlijk

het gesprek met het personeel over de organisatieontwikkeling, met een belangrijke meesturende rol voor HR op dit cocreatieproces.

Bijna 600 medewerkers voerden op 24 september 2015 gedurende een dag samen het gesprek over de verdere ontwikkeling van de organisatie. Een belangrijk moment binnen de provincie Utrecht, met de ondernemingsraad en de directie als gezamenlijk opdrachtgever. Deze – vrij letterlijke – vorm van medezeggenschap leverde een geweldig resultaat op voor alle betrokkenen, met een goede en gedragen inhoudelijke oogst, een fantastische opkomst, veel positieve reacties en een goede sfeer.

De organisatie en de inhoudelijke invulling van de dag gebeurde van onderaf, met behulp van de complete veranderkracht van de organisatie: het idee van 'inclusie'. De bestuurder stelde al vroeg in het proces voor om alle medewerkers uit te nodigen om mee te denken en te organiseren.

**“ Mensen willen graag het gevoel hebben dat ze deel uitmaken van – en vaak ook: dienend zijn aan – een groter geheel. ”**

Iedereen kon zich hiervoor opgeven; ‘aanhaken bij de energie’ in plaats van medewerking afdwingen. De invulling van de werkgroep hangt met zo’n aanpak af van wie de energie voelt om mee te werken. Dit leidde uiteindelijk tot een team van 45 expeditieleden. Hun inzet varieerde van een vrijwel volledige dagtaak tot het bijwonen van enkele voorbereidende bijeenkomsten. Directieadviseur Jordi Scherrenberg was als de interne projectleider verantwoordelijk voor de voortgang, de interne verbindingen en het draagvlak. Als extern adviseur zag ik vooral toe op het proces en de empowerment: wordt de veranderkracht van de medewerkers zélf voldoende benut?

### Bottom-up werkt

Het grote pluspunt van de bottom-up-aanpak is dat deze aanzienlijk meer draagvlak oplevert en dat de betrokkenheid erdoor ook breder wordt dan alleen bij de usual suspects. Hiernaast heeft deze aanpak positieve gevolgen voor de inhoud en de creativiteit; het biedt nieuwe invalshoeken. De aanpak is daarmee duidelijk van toegevoegde waarde ten opzichte van de reguliere, meer traditionele aanpak. Aandachtspunt is wel dat de organisatie en stroomlijning van een groot evenement, zoals een werkconferentie met het gehele personeel, daarnaast óók een strakke projectorganisatie vergt.

### 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.

Als HR-professional is het belangrijk om de medewerkers bij de bepaling van de missie, visie en koers van de organisatie te (laten) 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 talent, specifieke ervaring en expertise op de werkvloer. Visie en koers worden in de bestuurskamer bepaald en de medewerkers moeten deze vervolgens verder vormgeven en uitvoeren. Dit mechanisme van een voorgekauwd 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 toetrekt, met de ondernemingsraad als natuurlijke bondgenoot. Democratisering, in de vorm van ‘iedereen telt en doet mee’, is vaak een 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.



Arthur Hol

Foto: privébezit

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 ondernemingsraad 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 achterbansessies met het personeel meer nodig. Als je als ondernemingsraad – 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 ondernemingsraad moet HR voorwaarden scheppen waardoor mensen zich veilig voelen om hun mening te uiten. Je doet er naar mijn ervaring wel goed aan om recht te doen aan het feit dat de ondernemingsraad, als vertolker van de onderstroomgevoelens, doorgaans een lagere drempel heeft voor

werknemers. Werknemers zullen de ondernemingsraad 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 drie kwart van de sessie de zaal verlaten en de ondernemingsraad 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 ervoor 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 ver-

anderplannen. 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

## **“Organiseer een gezamenlijke personeelsbijeenkomst, waarbij de bestuurder en HR na drie kwart van de sessie de zaal verlaten en de OR met de mensen blijft zitten.”**

regels van bestuur, toezicht en medezeggenschap te blijven en die ook te benutten. Recht doen aan 'de bedoeeling' 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. Bij reorganisaties is tegenwoordig vaak het

doel van directies dat werknemers zich uiteindelijk – na voltooiing van de structuuraanpassing 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', het 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 de veilige ruimte geeft hun zorgen, wensen en meningen eerlijk in te brengen. Dat vraagt lef – van iedereen!

*Arthur Hol, partner De Koning Vergouwen advocaten, oud HR-manager bij Shell en KLM, directeur HRM College, adviseur Nieuw Organiseren, specialist in verantwoord reorganiseren en goed werkgeverschap. (Co-)auteur van 'Handleiding Verantwoord reorganiseren – het Sociaal Plan bij de Overheid' en 'Medezeggenschap in Beweging' (meer info: [www.hrmcollege.nl](http://www.hrmcollege.nl)).*