

# Organisch veranderen

Met HR Professionals van ProRail, ABN Amro, Interpolis (Achmea), Wageningen University & Research, Aegon, TNO en de Rabobank hebben we een inspirerende middag gehad met als gespreksonderwerp:

*‘Hoe kunnen we organisch veranderen in onze organisatie succesvol invulling geven in samenwerking met medezeggenschap én de aanwezigheid van een (mogelijk belemmerend) Sociaal Plan.*

Lead: Rabobank

De Rabobank nam het initiatief voor deze Community of Practice en verzorgde ook de inleiding. Als basis formuleerde Rabobank wat in hun ogen organisch veranderen is en hoe dit zich verhoudt tot klassiek veranderen.

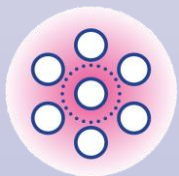
Organisch veranderen: *“Management en medewerkers anticiperen zodanig op ontwikkelingen in de markt en de organisatie zodat zij alert en wendbaar kunnen reageren op veranderingen in de omgeving.”*

## Klassiek veranderen

- reorganisaties en blauwdrukken
- eerst denk, dan doen
- strak geformuleerde doelen/resultaten
- top-down plannen maken
- essentieel voor succes: macht van management om blauwdruk door te voeren
- hiërarchisch leiderschap gericht op controle en sturing
- ondernemingsraad adviseert over blauwdruk

## Organisch veranderen

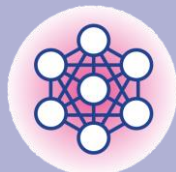
- globaal einddoel, nog niet geheel duidelijk hoe organisatie eruit gaat zien
- werkenderwijs veranderen en experimenteren, continu proces
- richting geven vanuit gemeenschappelijke beelden/ambities
- medewerkers in hoge mate betrokken
- veranderen obv commitment medewerkers
- dienend leiderschap gericht op vertrouwen
- ondernemingsraad adviseert over zorgvuldigheid van het proces



De praktijk is niet zwart-wit. Het is *niet noodzakelijk om een keuze* te maken voor de organisatie tussen klassiek veranderen óf organisch veranderen. Er zijn verschillende *mengvormen* mogelijk

De van-naar valkuil

Eén van de belangrijkste inzichten tijdens de bespreking is dat door steeds te praten over de *van-naar*, we toch snel weer vervallen in reorganisatie-oplossingen. Als we van A naar B gaan, doe dat dan via de principes van B. Ons lonkend perspectief is een organische organisatie waarin managers en medewerkers zodanig anticiperen op ontwikkelingen in de markt en organisatie, dat ze wendbaar en alert kunnen reageren op veranderingen in de organisatie. Van essentieel belang is dat een medewerker mede bepaalt hoe zijn/haar functie verandert.



Organische organisatie

Bij het creëren van een organische organisatie kunnen interventies op diverse niveaus plaatsvinden. Op het niveau van de medewerker-, functie-, rol-, proces-, team-, afdelings-, organisatieniveau.

Bij organisch organiseren helpt het als er een heldere *why* is. Maar ook als die niet helder is, kan een organisatie wendbaar worden. Van essentieel belang is dat medewerkers zelf de ruimte ervaren en voelen om zelforganiserend te kunnen zijn en er gedeelde zeggenschap is. Een medewerker hoeft niet in de lead te zijn, als er maar wel autonomie, veiligheid en betrokkenheid wordt ervaren om mee te kunnen denken en doen.



Als we organisch willen organiseren is het ook van belang dat ook echt te praktiseren, in alle aspecten. Dus niet zeggen dat we naar zelforganisatie gaan en dat het Management Team de product owners kiest. Laat persoonlijk leiderschap verschijnen door hiërarchisch leiderschap te laten verdwijnen. Eén van de deelnemers deelt de *good practice* dat iedereen in de organisatie mocht kiezen welke rol ze wilden hebben bij de nieuwe organisatie-inrichting naar squads. Iedereen kreeg daarbij de mogelijkheid een ontwikkel assessment te doen en dat te delen met collega's. Iedereen heeft dit gedaan en iedereen heeft het gedeeld. Daarna is gekeken of er gemene delers waren, waar dan vervolgens interventies voor kunnen worden ontwikkeld. Er is ook een pilot uitgevoerd rondom zelf beoordelen en belonen, die succesvol was en niet resulteerde in exorbitante beloningen.

Ook al zijn er veel hulpmiddelen, is er urgentie, is er een Sociaal Plan (ruim, beperkt of enkel transitievergoeding), mensen lijken overal moeilijk in beweging te komen. De sleutel tot succes is om datgene te vinden waardoor mensen zichzelf in beweging gaan zetten. Ook al predik je in een Sociaal Plan *werk naar werk*, de aantrekkingskracht van het vangnet is vaak te groot.

Wanneer je daadwerkelijk gaat sturen op uitstroom, blijkt uit ervaring dat drie groepen zich evenredig tot elkaar verhouden: *gewenste uitstromers*, *waterdragers* en *talenten* (ervaring SVB en PTT Post). Angst voor vertrek van alleen maar de verkeerde mensen is dus ongegrond.

Belangrijk is om continu te leren van wat werkt. En de tip is om vooral klein te beginnen met pilots en de ondernemingsraad hierin mee te nemen.

## Wat helpt?

- tijd hebben
- ondernemingsraad en vakbonden meenemen
- management die over hun eigen schaduw heen kunnen stappen
- vertrouwen
- het hebben van het goede gesprek
- stip op de horizon/strategische personeelsplanning
- zicht op eigen potentieel (zelfreflectie)
- vanuit intrinsieke motivatie (in je kracht)/positiviteit
- minder keuzes in de tools, wèl persoonlijke aandacht

## Wat belemmert?

- te weinig tijd
- sociaal plan
- traditionele bonden/OR
- reductie van teveel fte
- niveau management; angst voor loslaten, mensen niet serieus nemen
- gewoonte -niet weten hoe het anders kan, niet weten wat nog meer mogelijk is-



## Vervolg en verdieping

Wat zijn de wensen als het gaat om een mogelijk vervolg van deze Community of Practice?

- Verdieping op de verschillende niveaus
- Verdieping op een visie op organisch veranderen, inclusief gedrag dat daarbij hoort en welke HR-instrumenten kun je dan inzetten om dat gedrag te stimuleren

Wij zijn benieuwd naar de interesse in het netwerk om te participeren in een mogelijk vervolg op dit onderwerp. Bij voldoende animo wordt er een vervolg gepland.

Je kunt je interesse tonen door een mail te sturen naar [bianca@bedrijvennetwerkhr.nl](mailto:bianca@bedrijvennetwerkhr.nl).