

Verlag tweede bijeenkomst
georganiseerd door Factor Vijf i.s.m. NSvP
Leernetwerk Anders Werken
over
Anders (re)Organiseren
12 april 2012, bij Movares te Utrecht

Op 12 april j.l. verzamelden ruim 20 smaakmakers op het terrein van sociale innovatie - uit het bedrijfsleven, vakbonden en brancheorganisaties - zich bij Movares voor de tweede bijeenkomst van het Factor Vijf/NSvP-leernetwerk Anders Werken. De bijeenkomst ging over een actueel thema in deze economisch lastige tijden: Anders (Re)Organiseren. Organisaties ervaren een dilemma. Ze willen graag volwassen arbeidsrelaties met volop dialoog en participatie. Hoe rijm je dat met bezuinigingen en aankondigingen dat er mensen 'uit moeten'? Voor je het weet is daar weer de klassieke tegenstelling tussen de van bovenaf sturende baas versus de afhankelijke medewerkers. Hoe doorbreek je dit patroon? En hoe krijg je het voor elkaar om 'organisch te reorganiseren', in plaats van hollen en stilstaan ten behoeve van de aandeelhouder? Hoe actueel het thema is bleek wel uit het feit dat enkele deelnemers deze dag verhinderd waren vanwege reorganisaties binnen de eigen organisatie.

Ad van Beek, sinds 2007 HR-directeur van Movares, beet het spits af. Hij nam de deelnemers terug in de tijd, naar het ontstaan van Movares in 1995. Ingenieursbureau Movares kreeg ten tijde van de verzelfstandiging vanuit NS een goede klant (ProRail) en een mooie bruidsschat mee. Maar de markt en klanten veranderden en Movares wilde bovendien minder afhankelijk worden van ProRail als opdrachtgever. "Als ProRail verkouden was, dan hingen wij aan het infuus", aldus Van Beek. Movares startte een organisatieontwikkelingstraject, met de eveneens in 2007 aangetreden nieuwe bestuursvoorzitter Johan van den Elzen als aanjager. Doelen van het traject waren o.a. om Movares mee te laten gaan in nieuwe tijden, om beter gebruik te maken van de kwaliteiten van mensen en om meer klant- en marktgerichtheid te kweken.

Van Beek noemde drie bijzondere kenmerken van Movares:

1. *Eigenaarschap*: 55% van de Movares medewerkers bezit 70% van de aandelen van het bedrijf. Dit brengt een bijzondere loyaliteit en dynamiek te weeg. Movares gaat niet voor winstmaximalisatie, noch winstoptimalisatie, maar voor winsttevredenheid. Van Beek noemt een voorbeeld: hij kreeg van directievoorzitter Van den Elzen de opdracht

om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen op te pakken en uit te werken. Zo'n project mag bij Movares best 1 of 2% van de winst kosten, zo lang mensen, klanten en de organisatie er maar beter van worden en het geen 'window dressing' is.

2. *Strategische agenda*: Movares maakt duidelijke keuzes. Ze werken in een niche (het spoor) en alleen in Nederland en ze focussen op vakmanschap. Specialisten kunnen er meer verdienen dan leidinggevenden. Zo wordt het geen doel op zich om manager te worden. Movares hecht ook veel belang aan de menselijke maat, het dorpsgevoel, en organiseert zich in kleine teams. Deze strategische agenda maakt dat Movares met 1200 medewerkers veel van de kenmerken en sfeer heeft die je bij het MKB aantreft.
3. *Sociale innovatie*. Movares hecht veel waarde aan sociale innovatie en definieert dit als volgt: "De overtuiging hoe je sturing geeft aan een organisatie van professionals waarbij volwassen arbeidsrelaties en maatwerk centraal staan". Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van Movares, en dus zoeken ze naar nieuwe manieren om mensen zo goed mogelijk in te zetten. Proeftuinen zijn gestart en experimenten uitgevoerd. Movares heeft ook veel geïnvesteerd in de relatie met de OR en de vakorganisaties. De samenwerking verloopt goed. Een paar jaar terug zaten directie, OR en vakbonden bij elkaar om te spreken over een 10-puntenplan voor het sociale beleid. Dit gebeurde in informele setting, mensen droegen vrijetijdskleding. Er was een stagiaire bij deze bijeenkomst aanwezig. Tijdens de lunch vroeg zij aan Ad van Beek wie van de bond, van de OR en van het management van Movares was. Aan de inhoudelijke bijdragen van de verschillende personen kon deze student niet afleiden wie vanuit welke rol sprak. Op dat moment besloten de partijen om in de toekomst vooral vanuit de verbinding en de overeenkomsten met elkaar te praten. Dit voornemen leidde er o.a. toe dat Movares in 2011 een ontwikkelconvenant heeft afgesloten, naast een redelijk 'dunne' cao waar voornamelijk arbeidsvoorwaarden in geregeld worden. Het liefste zou Johan van de Elzen de hele cao "door de shredder" halen, en alles op individueel niveau regelen. Maar sommige medewerkers stellen de cao zeer op prijs en die verscheidenheid wil Movares respecteren. In het ontwikkelconvenant hebben Movares, vakbonden en OR afgesproken om gezamenlijk het sociale beleid vast te stellen. Dat gebeurt nu ook daadwerkelijk. Daarnaast krijgen alle 1200 medewerkers van Movares voor twee jaar hun lidmaatschap van de vakbond vergoed door de werkgever. Dit heeft geleid tot circa 120 extra vakbondsleden. Ad van Beek had op meer gehoopt, maar het is in ieder geval een verdubbeling van het aantal vakbondsleden ten opzichte van vroeger.

Toch worstelt Ad van Beek met een dilemma. Want in deze tijden van economische malaise en grotere baanonzekerheid, merken hij en Johan van den Elzen dat, alle investeringen in sociale innovatie ten spijt, mensen meer sturing van bovenaf verwachten. Ze horen graag van de directeur wat er gaat gebeuren en wat zij moeten doen. Maar Van den Elzen stapt niet graag op de zeepkist. Hij wil gelijkwaardigheid en zelfdenkendheid blijven stimuleren en mensen zelf keuzes laten maken. Wat nu? was de vraag die Van Beek de deelnemers stelde.

Jaap Peters, organisatieactivist, partner bij DeLimes Nieuw Organiseren en auteur van diverse bekende boeken zoals *Het Rijnland Boekje (2009)*, *Bij welke reorganisatie werk jij? (2009)*, *Intensieve Menshouderij (2004)*, en *Nieuw Europees Organiseren (2011)* liet zijn licht schijnen over Van Beeks' dilemma. Hij vertelde over zijn 'meestribbelende' moeder die op haar 83^{ste} op Facebook ging. Niet omdat ze er zin in had, maar omdat ze merkte dat Facebook momenteel de manier is om te communiceren met haar kinderen en kleinkinderen. Meestribbelen staat tegenover tegenstribbelen. Tegenstribbelen past, volgens Peters, bij een cultuur waarin pas wordt meegewerkt aan verandering en vernieuwing als het nut daarvan vooraf is bewezen. Meestribbelen past daarentegen bij een cultuur waarin mensen meedoen aan verandering en vernieuwing om vervolgens te bezien wat dat oplevert. Om anders te (re)organiseren moet je als mens en organisatie durven meestribbelen. Zie wat er gaande is, ga er in mee, en bekijk gedurende het proces wat het je oplevert.

Jaap Peters voerde een staaltje omdenken met de deelnemers uit. Hij startte zijn betoog met de stelling dat het nieuwe werken (#HNW) niet in 2011 maar in 1911 werd ingevoerd. Toen gingen mensen vanuit hun eigen ondernemerschap, bijvoorbeeld als boer, werken in de fabrieken. En vanaf dat moment traden er hele andere wetten in werking. Je hoefde namelijk niet meer zelf na te denken, dat deed het management voor je, geïnspireerd als zij waren door Fred Taylor die hen o.a. de tip gaf om functies terug te brengen tot een reeks van taken die zelfs door een "intelligente gorilla" uitgevoerd konden worden. Het huidige nieuwe werken betekent dus eigenlijk dat we terug moeten naar het oude werken voordat het "oude nieuwe werken" zijn intrede deed. Dat is lastig aangezien we in de vorige eeuw geboren zijn en onze opleiding genoten in een tijd dat we organisaties en niet mensen meer centraal stelden. Anders werken gaat volgens Peters vooral om dat laatste: de mens centraal stellen, terug naar de menselijke maat en gebruik maken van alle technologische middelen die nu voorhanden zijn en die planning en zelforganisatie mogelijk maken. Verbindingen tussen mensen vormen "de nieuwe hark". Daarnaast pleitte Peters voor het stoppen met het verzorgen of zelfs ontzorgen van medewerkers. Hij gebruikte de metafoer van de intensieve landbouw en veeteelt. Zet groenten in een kas, en na verloop van tijd zijn ze volledig afhankelijk van de interventies die de tuinder pleegt in het zorgvuldige

systeem van licht, lucht en water. Zet de kooien open van legkippen en ze blijven binnen omdat ze ruimte met leegte associëren. Met mensen gaat het niet anders. Ze komen pas op smaak als je ze in de volle wind zet. Doe je dat niet dan worden ze volgens Peter "een watertomaat", aangeleerde hulpeloosheid, en is een POP niet langer een persoonlijk ontwikkelingsplan maar het ontwikkelingsplan van een paprika.

Op dit moment bevinden we ons volgens Peters in de Tussentijd. Beweging in het oude systeem van organiseren gaat niet meer vanzelf (zie de vele crises). Tegelijkertijd is er een onderstroom gaande, van Facebook, zzp-zwermen, MVO en sociale media. Deze onderstroom geeft vorm aan anders organiseren. Minder sec de organisatie als uitgangspunt van eindeloze optimalisatie door het 'managen van human resources' (*Bij welke reorganisatie werk jij?*) maar meer netwerken van 'human beings' die een volwassen verbinding hebben met de buitenwereld en met elkaar gaan organiseren. Hoe komen de grote organisaties van oud naar anders (re)organiseren? Peters sloot af met vijf basisprincipes mee voor Nieuw (Europees) Organiseren:

1. Geef het organiseerproces terug aan de inhoudelijk professionals;
2. Leer hen 'intelligent ongehoorzaam' zijn (buiten de lijntjes kleuren mag ook);
3. Laat ondersteunende diensten weer echt ondersteunend worden aan het primair proces en niet leidend;
4. Voer het organisatie 'alignment' uit vanuit bovenstaand perspectief, ook in je marketinguitingen. Bijvoorbeeld: laat Rabobank Jochem de Bruin weer in reclames figureren;
5. Zorg dat het veranderproces eruit ziet zoals je de toekomst graag ziet (daar gaat het vaak sowieso al helemaal fout door 'implementeren & uitrollen').

In drie groepen gingen de deelnemers uiteen om met elkaar te inventariseren wat elementen van traditioneel en van anders organiseren zijn. Onderstaande tabel geeft een samenvatting van de uitkomsten:

Traditioneel (re)organiseren	Anders (re)organiseren
Tegenstribbelen	Meestribbelen
Centralisatie, grote organisaties, harken	Kleine teams; zodra je de klant niet meer kent, ben je te groot geworden
Onderhandelen	Co-creatie
Collectief zaken regelen	Individuele maatwerkafspraken
Vakbondslidmaatschap	Zwermen van professionals
Structuur	Verbinding
Keuzes maken voor mensen	Mensen zelf bewust laten kiezen
Aandeelhouders	Stakeholders
Controle	Loslaten
Mensen dom houden	Mensen ontwikkelen

Het slotwoord was aan Ad van Beek. Had hij door de inleiding van Jaap Peters en de tips van de deelnemers oplossingen gekregen voor zijn dilemma? Van Beek vertelde dat hij geen concrete oplossingen had gekregen, maar dat had hij ook niet verwacht. Concrete oplossingen zijn immers niet zo gemakkelijk te vinden; een spoorbrug bouw je niet gemakkelijk met alleen maar zzp'ers. Maar inspiratie voor oplossingsrichtingen had Van Beek zeker gekregen. Dit beaamden de overige deelnemers.

Met een hoofd vol ideeën en een iPad vol met notities verlieten we Movares. We kijken uit naar de volgende bijeenkomst van het leernetwerk Anders Werken. Deze bijeenkomst heeft als thema: "Ander Leiderschap", met gastsprekers Jellij Dijkstra (auteur van o.a. het boek Gedeeld Leiderschap, managementboek van het jaar, 2012) en Siebren Houtman, werkzaam bij MeursHRM waar ze sinds een jaar zonder leidinggevenden werken.

Bijlage: Aanwezigen Leernetwerk Anders Werken **12 april 2012 te Utrecht**

Marieke de Feyter	A+O fonds Gemeenten
Yvonne Sterken	ABN AMRO
Robert Boulogne	Achmea
Aukje Nauta	Factor Vijf
Cristel van de Ven	Factor Vijf
Fred Polhout	FNV Bondgenoten
Guurtje van Sloten	Nationale Nederlanden
Hans Bakker	HBO Raad
Henk Strating	HS Arbeidsvoorwaarden
Iet Botterweg	HU
Peter Don	ING
Mieke Verbaarschot	LEEFTIJD & Werk
John Claas	ING Verzekeringen
Ad van Beek	Movares
Sonia Sjollema	Nederlandse Stichting voor Psychotechniek
Aqualine Schulte	Raad en Daad
Hans van der Heijden	Rabobank
Amajanti Soemantri	UMC Utrecht
Kiki Poppes	UvA
Jörg Sauer	VHP2
Dirk Kramer	VSNU
José Mens	