

ORGANISEER PRINCIPES

voor mensgericht en betekenisvol organiseren



Jan Bommerez: "We moeten een beroep doen op de verbeelding, want we kunnen alleen denken over de dingen die we al weten en die bieden geen antwoord op de uitdagingen van de toekomst."

Klaas Ariaans: "Een organisatietransformatie is radicaal, all-in. Weet waar je aan bijdraagt en ga er volledig voor."



THE PERFECT STORM

De 4e industriële revolutie of digitale revolutie vraagt onomkeerbaar om anders organiseren. Het Bedrijvennetwerk HR onderzoekt wat er voor nodig is om meer mensgericht en betekenisvol te organiseren. Op het event *The Perfect Storm part III: it takes two to transform* op 9 november 2018 hebben we met de deelnemers gezamenlijk gezocht naar toekomstbestendige organiseerprincipes. We zijn hierbij geïnspireerd door Jan Bommerez, specialist in transformatie van mens en organisatie en door Klaas Ariaans, een man met een missie als Director Personal Banking bij ABN AMRO.

Transformatie gaat over vernieuwing mogelijk maken door de bestaande orde los te laten. Organiseerprincipes bieden houvast in deze nieuwe wereld. Deze organiseerprincipes zijn samengevat tot de vijf M's: Magie van het ecosysteem, Missie, Mens, Mogelijkheden en Mogelijkmakers.

"Je ziet het pas als je van perspectief verandert. Dit vraagt 'ontleren' en kijken met een 'beginner's mind'." – Jan Bommerez

DE VIJF M'S: TOEKOMSTBESTENDIGE ORGANISEERPRINCIPES

#1 MAGIE VAN HET ECOSYSTEEM

Alles is verbonden met ... alles

#2 MISSIE

Kies een missie waaraan zelfs je concurrenten willen bijdragen

#3 MENS

Niet gelijk, maar wel gelijkwaardig

#4 MOGELIJKHEDEN

Rupsen hebben vliegangst, en terecht

#5 MOGELIJKMAKERS

Ondersteunen en achterover leunen

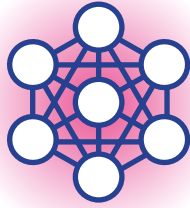
WAT ZIJN ORGANISEERPRINCIPES?

Organiseerprincipes zijn uitgangspunten die houvast bieden in een zoektocht naar nieuwe vormen van organiseren. Ze zijn afgeleid van vernieuwde aannames en onderliggende overtuigingen bij organiseren en geven richting aan het creëren van een nieuwe werkelijkheid.

Organiseerprincipes geven richting in anders kijken, denken, voelen en doen. Het helpt om op een nieuwe manier naar de bestaande werkelijkheid te kijken. Als je deze principes als uitgangspunt neemt voor organiseren, ontstaat er vernieuwing en nieuwe energie in leiderschap, organiseren en leren.

ORGANISEERPRINCIPE #1

De magie van het ecosysteem:
"Alles is verbonden met ...
alles."



Alles is heel veel en als je alles wilt veranderen, heb je heel veel werk.

In de opvatting dat een organisatie een machine is waarin duizenden tandwielen op de juiste manier in elkaar moeten grijpen, is dat een ingewikkelde zo niet onmogelijke klus. In de opvatting dat een organisatie een ecologisch systeem is, bestaande uit een aantal simpele principes (zie kader), kun je door andere principes te hanteren een compleet nieuwe wereld creëren en dat is pure magie!

Dat klinkt makkelijk, maar dat is het niet. In een ecologisch systeem heb je namelijk weinig tot geen controle en dat zijn we niet gewend. In de "machine-organisatie" heb je die controle wel, of maak je jezelf dat wijs. En ook als je de controle wel hebt, is de organisatie vaak niet in staat om voldoende wendbaar te zijn om mee te bewegen met veranderingen van buitenaf.

NIEUW IS INGEWIKKELD?

Onbekend maakt onbemind. Nieuw is vaak spannend en vraagt om lef en moed, omdat je niet weet wat de uitkomst zal zijn. Een geruststellende gedachte is dat de bouwstenen naar nieuwe vormen van organiseren niet compleet nieuw zijn en ook niet ingewikkeld hoeven te zijn. Complexe ecologische systemen bestaan meestal uit een aantal simpele principes. Een zwerm vogels die al vliegend een onaflatende stroom aan vormen maakt, werkt slechts volgens drie principes:

- Vlieg in dezelfde richting als de rest
- Pas je snelheid aan de vogels direct naast je aan
- Wijk uit als er een andere vogel nadert



ORGANISEERPRINCIPE #2

De missie: "Kies een missie waaraan zelfs je concurrenten willen bijdragen."



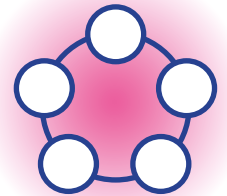
Wie goed doet, goed ontmoet. Als je een missie (purpose) hebt waaraan mensen als vanzelfsprekend willen bijdragen, ben je al een heel eind op weg. Een missie is iets waarin je gelooft en geloven gaat meer over voelen dan over denken. Daarom hebben mensen ook hart voor de zaak en geen hersenen voor de zaak.

Je moet ook een prettig klimaat creëren en aandacht hebben voor de mens (zie organiseerprincipes de mens en de mogelijkheden), maar door een goede missie gaat er enorm veel energie door (en buiten) je organisatie stromen. Een goede missie enthousiasmeert dus, maar kadert tegelijkertijd. Je kunt je bij alle activiteiten afvragen of het wel of niet bijdraagt aan de missie; dat geeft rust en vertrouwen.

"Durf als leider van een transformatie je hele hebben en houden op het spel te zetten. Zorg dat je mensen om je heen verzamelt die er echt in geloven." — Klaas Ariaans

ORGANISEERPRINCIPE #3

De mens: "Niet gelijk, wel gelijkwaardig."



Ga de verbinding aan van mens tot mens. Mensen vinden het prettig om zich verbonden te voelen met anderen. Creëer een veilige omgeving en zoveel gelijkwaardigheid als mogelijk. Vanuit een gelijkwaardige relatie is feedback geven en ontvangen makkelijker dan in een hiërarchische relatie, omdat er geen machtsverhouding is. Hiermee vergroot je het lerend vermogen van medewerkers en de gehele organisatie.

Zet in op gedeelde principes, gedeelde verantwoordelijkheid en gedeeld leiderschap. Niet de meeste stemmen gelden, maar alle stemmen gelden. Heb respect voor verschillen. Sterker nog, benut deze verschillen om sterker te worden.

"Ik haat hiërarchie. Ik geloof in autonomie en heb het volste vertrouwen dat medewerkers de juiste dingen doen. Thuis regelen ze ook alles zelf." — Klaas Ariaans

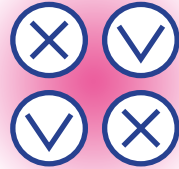
ORGANISEERPRINCIPE #4

De mogelijkheden: "Rupsen hebben vliegangst, en terecht."

Als je wilt dat mensen in mogelijkheden gaan denken, moet je zeker niet alles gaan voorkauwen.

Geef mensen meer autonomie over hun werk en de wijze waarop ze het uitvoeren.

Pas wel op met deze vormen van zelforganisatie en zelfsturing, want mensen zijn niet gewend om zelf zoveel beslissingen te moeten nemen. Stress ligt dan op de loer, want mensen hebben namelijk ook behoefte aan controle.



Het is niet zo gek dat een rups vliegangst heeft. Hij heeft het nog nooit gedaan en ook geen vaardigheden opgedaan om vliegen tot een succes te brengen. Een rups kan vliegen na de transformatie tot vlinder. Anders doen vraagt dus om anders zijn. Een verruimd zelfbewustzijn van medewerkers is hierin noodzakelijk. Wie ben ik, wat vind ik belangrijk en waar ben ik goed in? Begeleiding in de vorm van (vrijwillige) coaching (van teams) is een manier om medewerkers te helpen anders te zijn, denken, doen en voelen om tot succesvolle zelforganisatie te komen.

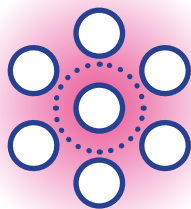
"Als we mensen vragen iets voor ons te doen, vragen we bijna automatisch: is het gelukt? In plaats van te zeggen: dank je wel. Waarom kunnen we mensen niet gewoon vertrouwen dat ze de goede dingen doen."

— Klaas Ariaans

ORGANISEERPRINCIPE #5

De mogelijkmakers: "Ondersteunen en achterover leunen."

Iedereen die niet bij het primaire proces betrokken is, wordt geschaard onder de club van mogelijkmakers en heeft als doel om de zelforganiserende medewerkers en teams te ondersteunen in hun zoektocht naar nieuwe vormen van organiseren (zie ook organiseerprincipe de mogelijkheden). Hierbij kan je denken aan de stafafdelingen als HR, Finance, Facilitair en IT, maar ook het (senior) management valt bij zelforganisatie in deze categorie. Wat zelforganiserende teams helpt, is dat er wel kaders worden uitgezet door het management (zie ook organiseerprincipe de missie). Investeer in een emotioneel intelligent ecosysteem van relaties en leid op in het voeren van een dialoog.



De mogelijkmakers werken meer vraag gestuurd dan aanbod gestuurd. Zeker als het spannend wordt, is het moeilijk om achterover te leunen en om niet in te grijpen. Ingrijpen ondermijnt het zelforganiserend vermogen van de medewerker en teams juist.

"De nieuwe tijd vraagt om managementinnovatie. Leiderschap gaat over het mobiliseren van potentieel en creativiteit. HRM wordt HPM: Human Potential Management." — Jan Bommerez

IMPACT OP DE HR DOMEINEN

Wat betekenen de nieuwe organiseerprincipes voor de manier waarop we leren, belonen of leidinggeven? Om dit te onderzoeken en te concretiseren, beleggen we in 2019 kennissessies waarbij we inzoomen op de verschillende HR domeinen.

Kijk op www.bedrijvennetwerkh.nl/events voor het actuele overzicht.



EVENT GEMIST?

Regenachtige zondag? Treinrit voor de boeg? Bekijk op ons Youtube-kanaal ([Bedrijvennetwerk HR](#)) een videoverslag van de events van het Bedrijvennetwerk HR!