



Hoe bot is úw harkje?

Tekst: Wilco van Gelderen

Nieuwe, flexibele en resultaatgerichte organisatievormen hebben de toekomst

slim! werken begint met het onschadelijk maken van de bijwerkingen van oude harkjes. Harkjes die we al een eeuwigheid gebruiken om de opbouw van onze organisaties weer te geven. In het komende decennium krijgen we te maken met vergrijzing en de wensen van de vergroening. En, of we het leuk vinden of niet, met minder hoog opgeleide mensen. Verhoging van productiviteit, flexibilisering van arbeid en aanpassingsvermogen zijn de thema's op de managementagenda's. Of dat gaat lukken met oude manieren van organiseren is de vraag. Vertrouwen en loslaten lijken de toverwoorden, maar hoe organiseren we dat dan? Professionele rollen in organisaties zorgen voor vertrouwen, flexibiliteit én resultaten.

Bijeffecten van harkjes

De manier waarop we onze organisaties en bedrijven organiseren, wordt wat sleets. Op zich is er niets

mis met het weergeven van een organisatie als een harkje, maar harkjes hebben ongemerkt wel bijwerkingen. Veel van die bijwerkingen proberen we bij de invoering van

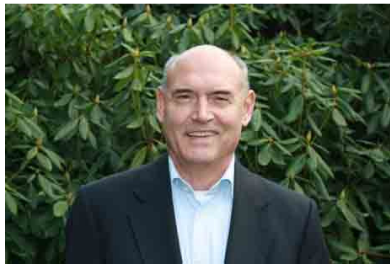
bijvoorbeeld Het Nieuwe Werken kwijt te raken. Zo zeggen beelden meer dan woorden, waardoor het idee dat de bovenkant van het harkje bepaalt en de onderkant volgt bij-

zonder hardnekkig is. We weten natuurlijk best dat dit niet zo werkt. Al langer is bekend dat de meest briljante ideeën en innovaties op de werkvloer ontstaan.

Een ander bijeffect van het denken in harkjes is dat afdelingen verschillende taak- en/of doelstellingen hebben. De competentie samenwerken ten spijt, heeft de klant vaak meer aan dwarsdenkers, lobbyisten en doordouwers dan aan volgers die doen wat er ooit boven in het harkje is bedacht. Zeker als dingen verkeerd dreigen te gaan of hersteld moeten worden, werken regels vaak averechts. Ook opleidingen en trainingen worden uit de wind van de organisatiedynamiek gegeven; veilig in de luwte van de organisatie-schuttingen. Per afdeling ontwikkelen we kennis en kunde die vaak alleen binnen de eigen afdeling of het eigen vakgebied is in te zetten.

Flexibiliteit wordt steeds belangrijker

Dit alles gebeurt onbewust omdat het denken in harkjes het werk op het eerste gezicht eenvoudiger en beter beheersbaar maakt. Dit eerste gezicht is ondertussen wel ruim honderd jaar oud en gevormd in de kraamkamers van de industriële revolutie...



Herman Wijffels
in Safe Magazine 2011 #6:

'Op de crisis zijn twee reacties gekomen. Volgens de eerste is deze crisis een gevolg van de wijze waarop we georganiseerd zijn en waarop wij met onze (...) hulpbronnen omspringen. Die willen de crisis gebruiken om een start te maken met een andere manier van werken en leven. Anderen zien een systeem dat sputtert en denken de oplossing te vinden door het systeem extra strak te organiseren. De zittende elite behoort veelal tot de tweede categorie.'

De klassieke organisatie bevindt zich in een revolutie

Deze zogenaamde arbeidsdeling bedachten we om routinematige, industriële, productieprocessen handig in te richten. Nu zien we in de praktijk steeds vaker dat werk zover is opgeknipt in kleine stukjes dat het overzicht op de toegevoegde waarde voor de klant en de organisatie zoek is. Sturende en controlerende activiteiten zijn in aantal toegenomen waarmee het zicht op het eindresultaat behoorlijk vertroebelt. Afdelingen weten niet precies wat en waarom andere afdelingen iets doen. Een naar gevolg is dat er veel verspilling in onze werkprocessen is geslopen. Activiteiten die best weg kunnen omdat klant er niet voor willen betalen. Een ander gevolg is dat er veel meer arbeid op de werkvloer aanwezig is dan dat je logi-

scher wijze zou verwachten om het werk gedaan te krijgen.

Waar grotere organisaties tot voor kort nog het voordeel van schaal-grootte genoten, zorgen de harkjes nu voor loze ballast en beperken de gewenste flexibiliteit.

Deze bespiegelingen zijn in 2012 geen uniek geluid. Trendwatcher Adjiedj Bakas voorspelt voor 2012 zelfs de aftocht van een aantal grote organisaties.

Misschien is het meest beklemmende effect dat er groepen werknemers zijn ontstaan die door de vergaande specialisatie en bijbehorende beloning buiten spel en in een gouden kooi terecht zijn gekomen. Voor hen zijn flexibiliteit en mobiliteit enorme uitdagingen geworden en hun toegevoegde waarde is verpakt in wollige woorden. Jammer voor de medewerkers en slecht voor de organisatie.

Dit alles leidt ertoe dat organisaties die met nieuwe manieren van werken aan de slag gaan, uitgangspunten definiëren om het oude werk passend te krijgen. Vrijwel zonder uitzondering gaat het dan om het onschadelijk maken van de schadelijke bijwerkingen van oude harkjes. Zo is bijvoorbeeld bij een bekende bank *flexibiliteit in aansturing één* van de vier dimensies van hún nieuwe werken. Het gaat dan over anders leidinggeven (loslaten, coachen en vertrouwen geven), maar ook over het nemen van verantwoordelijkheid en het maken van duidelijke (resultaat)afspraken. De 'oude situatie' kunnen we gerust omschrijven als: grip hebben, sturen, controle en taakgericht werken volgens procedures. ►►

Anders organiseren

Veel branches voorzien een arbeids-tekort en zoeken manieren om de komst van generatie Y op te vangen. Organisaties worden gedwongen anders en slimmer te organiseren. Flexibiliteit wordt steeds belangrijker. Niet alleen omdat het de komende jaren onzeker is hoeveel werk er is, maar ook omdat het soort werk sterk wordt bepaald door de dynamiek van onze maatschappij. Ook vanuit Het Nieuwe Werken ontstaat een onomkeerbare beweging waarbij niet langer wordt gedacht in termen van functies maar in termen van activiteiten die moeten worden uitgevoerd. Organisaties met grote en logge functiehuisen zoeken manieren om een lenige, netwerkorganisatie te worden. Een sterke kern met flexibele arbeidschillen er omheen. Generatie Y heeft dit begrepen en werkt vaak al op die manier.

Organisaties met grote functiehuisen zoeken manieren om lenig te worden

Ook projectmatig werken wint nog steeds aan populariteit. Het biedt de nodige flexibiliteit wanneer een duidelijk, tijdelijk einddoel ligt dat binnen een gegeven tijd gehaald moet worden. Voor werken 'in de lijn' lag deze vorm vaak niet voor de hand, maar door steeds korter



wordende planningshorizonten wordt het ook 'in de lijn' een steeds interessantere manier van werken. Veel organisaties vergroten hun flexibiliteit door vaste arbeid om te zetten in tijdelijke arbeid. De vraag blijft of dit de enige flexibiliteit is die nodig is. Bedrijven die in staat zijn om flexibel te organiseren, maken ook hun vaste kern flexibel. Ze variëren op het thema taakrotatie en kunnen medewerkers inzetten op plekken waar (tijdelijk) meer werk is.

(lees verder in kader 'UWV case' op de volgende pagina)

Denken, werken en resultaatgericht ontwikkelen met rollen

'Denken in rollen' geeft de mogelijkheid om organisaties flexibel én productief in te richten. Door functiehuisen te baseren op rollen worden ze kleiner en (weer) beheersbaar. Veel organisaties volgen deze ontwikkeling door rollen in te zetten in plaats van 'slechts' hun functiestructuur te vereenvoudigen.

'Denken in rollen' is vooral een praktisch antwoord op de vraag hoe we onze organisaties met minder control en met meer vertrouwen kunnen inrichten. Rollen vergroten de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers en zijn een goed antwoord op vragen die voortkomen uit de veranderende arbeidsmarkt.



Slim!

ANDERS WERKEN
CASE PENSIOENFONDS
Horeca & Catering

In veel praktijkcases gaat de invoering van Het Nieuwe Werken gepaard met een verhuizing naar een nieuwe kantooromgeving. Dat er ook een andere route mogelijk is, vertelt Marjo Venhoeven, manager HRM bij Pensioenfonds Horeca & Catering:

"Onze organisatie is vergeleken met andere pensioenfondsen een relatief kleine organisatie. Toch moeten wij dezelfde (wettelijke) taken uitvoeren als onze collega's die voor andere branches de pensioenvoorzieningen voor hun rekening nemen. Om deze taken nu en in de toekomst goed uit te kunnen voeren, blijven wij voortdurend in beweging. Onze structuur, cultuur en dus ook functies moeten meebewegen met de eisen van deze tijd. In 2009 zijn we gestart met het programma DNA, wat staat voor De Nieuwe Aanpak. In dit programma komen de ontwikkeling van onze organisatie en onze medewerkers samen. Zo hebben we niet alleen gekeken of de huidige structuur nog past bij onze kerntaken, maar werken we ook samen aan het bewustzijn dat leren en ontwikkelen iets is dat ons bindt. Onze organisatie investeert in de ontwikkeling van de medewerkers. De medewerkers investeren in onze organisatie door hun talenten optimaal in rollen in te zetten.

We zijn ons er ook van bewust dat dit iets vraagt van onze leidinggevenden. Daarom zijn we in 2011 gestart met een traject voor alle leidinggevenden. In dit traject kijken we gezamenlijk waar wij het voortouw moeten en kunnen nemen als we willen sturen op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Als we de resultaten van het programma DNA oogsten, dan zijn we ook gereed om invulling te geven aan 'slim werken' waaronder thuiswerken, of wellicht de overstap naar een andere kantooromgeving die past bij onze identiteit. Voor ons is dat dan de kroon op ons werk van een belangrijke verandering."

Marion de Jonge is HRD adviseur bij UWV Werkbedrijf. Zij was betrokken bij de fusie van het voormalig CWI met het onderdeel Werk van UWV. Nog ver voor de fusie kreeg ze de vraag vanuit de directie om met een voorstel te komen hoe de professionalisering van de toekomstige medewerkers van het Werkbedrijf te faciliteren.

De weg naar het denken in rollen:

“In mijn zoektocht naar een wezenlijk nieuw concept met betrekking tot organiseren van werk, van leren en van loopbaanontwikkeling kwam ik in aanraking met het denken in rollen. De organisatie had een streefbeeld van organiseren van het werk van professionals voor ogen met daarin veel eigen regelruimte en een brede functie.

Ook legde de organisatie een grote nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van de professional voor de eigen ontwikkeling. Het denken in rollen bood een basis om professionele ontwikkeling duurzaam en flexibel vorm te geven.

Inmiddels zijn meerdere rolportfolio's voor groepen professionals in de organisatie ontwikkeld. Het biedt de organisatie én de professional een instrument waarmee resultaatgericht en ontwikkelen mogelijk wordt. Het gebruik ervan leidt tot bewustwording van medewerkers van de eigen talenten en de vanuit de organisatie verwachtte professionaliteit.”

De focus ligt niet meer op de taken die een medewerker volgens het functieprofiel verricht, maar op de rollen die nodig zijn om klantprocessen te bemensen.

In de praktijk blijkt dat we met ongeveer twintig rollen alle functionaliteit in een organisatie kunnen invullen. Samenhangende rollen worden samengevoegd tot een zogenaamd rolportfolio. Organisaties hanteren vaak één rolportfolio voor het management, één rolportfolio voor stafafdelingen en één of meer

rolportfolio's voor de uitvoerende professionals. Iedere rol heeft een professionele standaard. Onderdeel van deze standaard zijn de resultaten die bij de rol horen. De professionele standaard is tevens een kader waarbinnen het werk naar eigen inzicht kan worden uitgevoerd en is het tegelijkertijd een spiegel voor ontwikkel- en leeractiviteiten.

Een academie als kroon op het nieuwe werk

Als een organisatie besluit om in rollen te denken, is ook een solide basis gelegd voor het inrichten van een afdelings- of organisatie *academy*. Rollen zijn, als ze goed zijn vastgelegd, één-op-één te vergelijken met eind- of toetstermen van opleidingen: normen die aangeven wat een kandidaat moet kennen en kunnen. De rollen zijn daarmee niet alleen een inrichtings- en ontwikkelinstrument, maar ook een instrument dat zorgt dat cruciale kennis in een nieuwe, flexibele en dynamische omgeving behouden blijft.

Flexibel en duurzaam

Organisaties die besluiten om hun organisaties langs rollen in te richten, kiezen het beste van meerdere werelden. ‘Denken in rollen’ is een methodiek die het beste combineert

van procesmanagement, de denkbeelden van Ricardo Semler en niet in de laatste plaats Steven Covey. Rollen duiden de noodzaak voor medewerkers om zich permanent te ontwikkelen. Simpelweg omdat de toegevoegde waarde van medewerkers wordt bepaald door de flexibiliteit en duurzaamheid van hun inzet. Dat wat ze leren in het voordeel is van henzelf en hun werkgever. ■

Organiseren met rollen:

- ✂ Vergroot de flexibiliteit en inzetbaarheid van medewerkers. Herorganiseren leidt daardoor minder snel tot reorganiseren.
- ✂ Vereenvoudigt en vermindert bestaande functies waardoor een duurzaam en eenvoudig te onderhouden functiehuis ontstaat.
- ✂ Maakt resultaatgerichte, minder kostbare, ontwikkeling mogelijk onder meer door competenties in hun (beroeps)context te plaatsten.
- ✂ Biedt een oplossing voor kennismanagement en opleidingsvraagstukken voor flexibele organisaties.
- ✂ Brengt maatwerkacademies binnen handbereik.

Meer op: www.denkeninrollen.nl

Meer weten over ervaringen van anderen en de mogelijkheden voor uw organisatie?

✉ wilco@livingstonepartners.nl

06 207 381 45

