

Zelforganisatie bij de provincie Gelderland

Begin oktober was er bij de provincie Gelderland een bijeenkomst over zelforganisatie met de titel: **Zelf aan het stuur!?** Gea Peper van Het HappinessBureau verzorgde er de workshop “Meer werkplezier door zelfsturing?” en greep de mogelijkheid aan om de betrokken medewerkers van de provincie te interviewen. In het interview leggen ze uit waarom de bijeenkomst werd georganiseerd, waar de provincie zelf staat en waar ze naar toe wil. Een nadere kennismaking met een wat onbekende maar wel bijzondere organisatie.

Gea Peper

Jullie hebben op 5 oktober een inspiratiebijeenkomst gehouden over zelfsturing. Wat was de aanleiding hiervoor?

Sjoerd Veenstra, programmaleider, voorheen team- en HR-manager: “Bij de provincie lezen en horen we veel over zelfsturing en zelfsturende teams. We waren nieuwsgierig en vroegen ons af wat er zo goed aan is dat steeds meer organisaties zelforganisatie introduceren. Het lijkt namelijk los te staan van het soort organisatie, profit of non (for) profit. Invoering van vormen van zelforganisatie zien we daarbij eerder als een trend dan een hype en je ziet het bij steeds meer organisaties opkomen. Ook in Gelderland. We vinden het een ontwikkeling die de moeite waard is om met meer collega’s bij de provincie Gelderland te delen en te bespreken. Zo ontstond het initiatief voor de inspiratiebijeenkomst.

Wat kwam er tijdens deze bijeenkomst aan de orde?

Sjoerd: “We hebben, naast jouw workshop over werkplezier en zelfsturing, drie gemeenten gevraagd om over hun ervaring te vertellen, ieder met hun eigen visie en aanpak op het onderwerp. Zo nam de gemeente Hollands Kroon de deelnemers mee in de stappen die ze hebben gezet om te komen tot 35 zelfsturende teams en nog slechts 3 managers. Vanuit de gemeente Bodegraven-Reeuwijk werd hun visie gedeeld op de organisatie van leiderschap en talenten zonder hiërarchie en structuren. Dat betekent werken zonder vastomlijnde teams en zonder managers. En twee medewerkers van de gemeente Nijkerk waren uitgenodigd om te vertellen over de introductie van zelfsturende teams in hun organisatie.

Welke inzichten leverde dit voor jullie op?

Myranda Theunissen, communicatie adviseur: “Door de gemeenten werd ons voorgehouden dat meer zelforganisatie een logische keuze is als je flexibel wilt blijven inspelen op de opgaven van morgen. Het aardige daarbij is, dat



Foto: privébezit

de omvang van de organisatie eigenlijk niet van belang is. Door het geven van vertrouwen, bloeien talenten. Als medewerkers de ruimte krijgen, pakken ze vanzelf verantwoordelijkheid en tonen ze leiderschap. Daar komt geen manager meer aan te pas. De kans op tevreden medewerkers is bij organisaties met zelforganisatie vaak groter, met vaak een betere performance. En het leuke is dat samenwerkingspartners en klanten dat ook merken. Invoering van zelforganisatie blijkt verder een weg van vallen en opstaan en van volhouden en niet terugvallen in oude gewoonten. Zelforganisatie is voor een minderheid (10%) niet geschikt. Zo moeten managers andere dingen gaan doen. Zelforganisatie vraagt scherpe keuzes en tijd en is volgens de inleiders zonder alternatief. Er is geen weg terug.”

Hoe zijn jullie zelf met zelfsturing bezig?

Irma Huis in't Veld, trainer en procesbegeleider, “De provincie Gelderland met ruim 1200 vaste medewerkers is, zoals veel organisaties, op reis. De provincie kiest

daarbij haar eigen weg. Na een grote concernbrede structuurverandering in 2009 is er nu sprake van een meer organische aanpak en ontwikkeling. Wel vanuit een traditionele structuur met een directie, concernmanagement en een derde managementlaag bestaande uit teammanagers, programmamanagers en HR-managers. Verbetervoorstellen worden uitgeprobeerd en als het werkt wordt het gecontinueerd. Anders kijken we naar alternatieven. Dat betekent stappen vooruit en soms een stap terug. Medewerkers zijn bij ons binnen kaders vrij om talenten in te zetten, ook voor taken die niet direct tot het eigen werkpakket behoren. Hiermee neem je je verantwoordelijkheid en leg je verantwoording af. Door dat te doen, leg je verbinding met collega's en je leidinggevende en bouw je vertrouwen op. We hebben niet voor niets als kernwaarden: vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid en verbondenheid. Medewerkers worden geacht te werken aan hun duurzame inzetbaarheid bij de provincie of daarbuiten als dat beter past bij de gewenste ontwikkeling."

Jullie maken gebruik van een interne Marktplaats. Kun je daar iets meer over vertellen?

Igor Jellema, P&O-adviseur, "Om de matching van talent en werk te verbeteren en tevens de interne flexibele schil van de organisatie te vergroten heeft de provincie Gelderland een interne Marktplaats. Daar worden resultaatopdrachten gepubliceerd waar belangstellenden op kunnen reageren. Inmiddels zijn er op de Marktplaats al bijna 500 opdrachten gepubliceerd waarvoor ook veelal een geschikte kandidaat wordt gevonden. Medewerkers kunnen zo kortdurend of langer ervaringen opdoen. Het helpt medewerkers focus te krijgen op het gewenste loopbaanperspectief en zaken die hen minder of juist

beter afgaan. Overigens ontdekken medewerkers soms ook dat ze bij de provincie niet meer kunnen realiseren wat ze willen. Dan is perspectief buiten de organisatie mogelijk waarbij bijvoorbeeld de Provinciale Marktplaats Werken in Gelderland mogelijkheden biedt al of niet tijdelijk een overstap te maken."

En door de Marktplaats kan nu een aantal medewerkers ook de eigen HR-manager kiezen?

Sjoerd Veenstra: "Door de Marktplaats werken medewerkers flexibeler en door de gehele organisatie. Vanaf 2013 is daarom bij onderdelen geëxperimenteerd met het loskop-

"Zelforganisatie vraagt scherpe keuzes en tijd en is zonder alternatief. Er is geen weg terug."

pelen van inhoudelijk (programma)management van de HR-verantwoordelijkheid. Deze splitsing van het lijnmanagement maakt het voor medewerkers mogelijk een vaste manager voor begeleiding en beoordelen en belonen te hebben, ondanks het feit dat ze opdrachten in verschillende teams uitvoeren. Om de invloed van medewerkers bij deze verandering te bevorderen hebben in 2015 ruim 350 medewerkers de mogelijkheid gekregen zelf de HR-manager te kiezen die het beste past. Dat model bestaat nog steeds. De span of control van de HR-managers varieert van 50 tot 70 medewerkers per HR-manager".

Hoe zien jullie de toekomst en de plaats van zelforganisatie bij de provincie Gelderland?

Igor Jellema: "De provincie zal de komende periode uitvoering geven aan de nieuwe cao voor provincies. Een belangrijke punt voor de toekomst is dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling, loopbaan en werkplezier. De organisatie zal daarbij faciliteren. Dat kan dan door het goede gesprek te voeren. Daarnaast zal de standaard cyclus voor jaargesprekken worden afgeschaft. Voor de noodzakelijke feedback kan een medewerker zelf het initiatief nemen via bijvoorbeeld de 'goede gesprek-tool' (app of website) die door het A&O fonds provincies aangeboden zal worden. Een andere ontwikkeling zal zijn dat tijdelijke opdrachten die medewerkers uitvoeren op een ander schaalniveau (zowel hoger als lager) kunnen liggen dan de huidige functieschaal van de medewerker. Voor de medewerker is



Foto: privébezit



Foto: privébezit

het belangrijk dat hij dan zekerheid heeft over zijn beloning en de start, looptijd en niveau van zijn tijdelijke opdracht. Voor het ondersteunen van de persoonlijke ontwikkeling beschikt de medewerker dan over een budget van €5.000. Deze punten uit de Cao versterken de koers die is ingezet bij de provincie Gelderland naar persoonlijk leiderschap en flexibilisering van de organisatie door

medewerkers kansen te bieden zich te ontplooiën. Gelderland wil klaarstaan voor de maatschappelijke opgaven die er zijn en nog gaan komen. We beseffen dat er meerdere wegen naar Rome leiden en we zijn en blijven nieuwsgierig naar de route die anderen kiezen als ze zelf-organisatie of zelfsturende teams invoeren.

Uit: CAO 2017-2018 provincies

“(…) de provinciale medewerkers staan daardoor midden in de wereld en hebben verbinding met onze relevante omgeving en die maatschappelijke opgaven. Een wereld waar ontwikkelingen steeds vaker als kleinschalige initiatieven opbloeien in plaats van blauwdruk oplossingen die centraal zijn bedacht. Een wereld waarin flexibiliteit, verschillende dienstverbanden, duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren en gezond en vitaal werken normaal zijn en niet meer de uitzondering, waarin duurzaam toegevoegde waarde wordt beloond. Waar medewerkers zelf de talenten, kennis en vitaliteit die daarvoor nodig zijn ontwikkelen en op peil houden, daarbij gefaciliteerd door de werkgever.”

En ook:

“(…) Organisch veranderen en vitaalorganiseren dragen eraan bij dat medewerkers werk kunnen houden en tijdig kunnen inspelen op verwachte veranderingen. Hiermee werken zij mee aan de door de organisatie gewenste flexibiliteit en inzetbaarheid. Belangrijke voorwaarden van organisch veranderen en vitaalorganiseren zijn: een visie op de ontwikkeling van de organisatie, een daarop gebaseerd strategisch personeelsbeleid en personeelsplanning en de vertaling hiervan naar de gevolgen voor de medewerkers en de behoefte aan een flexibele schil.”