

Transformatie door cocreatie

Or en directie van de provincie Utrecht organiseren gezamenlijk het gesprek met het personeel over de organisatieontwikkeling.

Door Arthur Hol en Jordi Scherrenberg

Bijna 600 medewerkers die gedurende een dag samen het gesprek voeren over de verdere ontwikkeling van de organisatie. Een belangrijk moment binnen de Provincie Utrecht met de or en de directie als gezamenlijk opdrachtgever. Deze – vrij letterlijke vorm van medezeggenschap – leverde een geweldig resultaat op voor alle betrokkenen, met een goede en gedragen inhoudelijke oogst, een fantastische opkomst, veel positieve reacties en een goede sfeer.

Nieuw organiseren in cocreatie

In het voorjaar van 2015 verzorgde Arthur Hol voor de or een tweedaagse workshop. Dit leidde tot een vervolgtraject voor de organisatieontwikkeling van de provincie Utrecht in cocreatie van ondernemingsraad, directie en medewerkers.

Het voorstel was om conform de filosofie van 'Nieuw Organiseren' een werkconferentie voor het gehele personeel over dit thema te organiseren, om zo de veranderkracht van de gehele organisatie te kunnen benutten. Op die manier kun je de aanwezige diversiteit en creativiteit van alle medewerkers inzetten.

De filosofie van 'Nieuw Organiseren' is namelijk:

- samen op pad gaan,
- niet blijven hangen in analyses en

- een aanpak waarbij denken en doen **hand in hand** gaan.

Als je wilt veranderen, zul je de eerste stap moeten zetten. Je hoeft vooraf nog niet precies te weten waar je uitkomt: veranderen als een avontuurlijke ontdekkingsstocht, een expeditie medezeggenschap. Het project krijgt daarom de naam 'Expeditie Mijn PU (Provincie Utrecht)'.

Directie én or zijn gezamenlijk opdrachtgever

De concrete opdracht is het organiseren van een werkconferentie waar de gehele organisatie met elkaar in gesprek gaat over de gewenste richting van de organisatieontwikkeling. Medewerkers kunnen zich uitspreken over wat zij belangrijk vinden, waar zij tegenaan lopen, wat hen belemmert en vooral wat hen energie geeft om de organisatie verder te ontwikkelen.

Vanuit het principe 'congruentie' van Nieuw Organiseren kiezen or en directie ervoor om de weg en het doel te laten samenvallen. Als in de ontwikkeling naar de netwerkorganisatie van de toekomst meer samenwerking gewenst is, dan moeten bestuurder en or het goede voorbeeld geven, zo vinden zij. Ze kiezen dan ook voor de uitdaging van gezamenlijk opdrachtgeverschap.

Organisatie van onderop

De organisatie en de inhoudelijke invulling van de dag gebeurt van onderaf, met behulp van de complete veranderkracht van de organisatie: het idee van 'inclusie'. De bestuurder stelde al vroeg in het proces voor om alle medewerkers uit te nodigen om mee te denken en te organiseren. Iedereen kon zich hiervoor opgeven. Hol noemt dit 'aan-

haken bij de energie' in plaats van medewerking afdwingen. De invulling van de werkgroep hangt hierdoor af van wie de energie voelt om mee te werken. Dit leidt uiteindelijk tot een team van 45 expeditieleden. Hun inzet varieert van een vrijwel volledige dagtaak tot het bijwonen van enkele voorbereidende bijeenkomsten. Jordi Scherrenberg is de interne projectleider en verantwoordelijk voor de voortgang, de interne verbindingen en het draagvlak. Arthur Hol als extern adviseur ziet vooral toe op het proces en de empowerment (wordt de veranderkracht van de medewerkers zélf voldoende benut?).

Eendaagse werkconferentie met het gehele personeel

Op 24 september 2015 vindt de Expeditie Mijn PU plaats. Dertig medewerkers faciliteren de conferentie en nog eens tien bemensen diverse side-events, zoals de Bullshit-bingo, de Droom, de Wensballon, de Waardenmeter en Durf te Vragen. De dag begint met het in elkaar zetten van de eigen event chair, om de creativiteit te prikkelen. De ruggengraat van de dag is een serie gesprekken in groepjes van vier of vijf collega's – omwille van de sociale veiligheid is gekozen voor een opzet met kleine gespreksgroepen. Op basis van gelijkwaardigheid wisselen die collega's in steeds wisselende samenstelling in vier rondes van gedachten over een flink aantal thema's. In elke ronde staat de groep eerst stil bij de verschillende aspecten van het thema en sluit af met het formuleren van concrete acties en verbeterpunten. Na afloop van iedere gespreksronde pakken de medewerkers hun event chair op en vormen weer nieuwe groepen.

Om de gesprekken te structureren en de enorme hoeveelheid suggesties en opmerkingen goed te verwerken, is digitale ondersteuning ingeschakeld. Alle inbreng wordt met behulp van het ondersteunende systeem direct geanalyseerd, waarmee aan het eind van de dag direct al een goede eerste indruk van de uitkomsten te presenteren is. Direct na de werkconferentie gaat een werk-





Werkconferentie met het gehele personeel

groep uit het expeditieteam aan de slag met de analyse van de resultaten. Hieruit komen vijf thema's die (met betrokkenheid van medewerkers) nadere uitwerking behoeven, ook wordt een flink aantal 'quick wins' benoemd.

Aanpak is van grote waarde

Een groot deel van het succes van Expeditie Mijn PU komt door het enorme aantal deelnemers. Hun reacties en de flow tijdens de dag steunen alle betrokkenen in de overtuiging dat dit een goede aanpak is. Het belangrijkste is natuurlijk de inhoudelijke opbrengst, maar onderschat ook het effect van de gevolgde aanpak voor het verdere verloop van de verandering niet. Het enthousiasme en de grote betrokkenheid tijdens deze expeditie valt echt op. Medewerkers spreken na afloop veel waardering uit voor deze wijze van consulteren. Ook de ontmoeting tussen medewerkers vinden zij op zichzelf al waardevol.

De dynamische opzet van de werkconferentie met de gesprekken in wisselende samenstelling, de digitale ondersteuning, de be-

trokkenheid van de medewerkers in de organisatie ervan, de event chairs en de side events dragen verder bij aan het succes.

Bottom up werkt

Het grote pluspunt van de bottom up aanpak is dat deze aanzienlijk meer draagvlak oplevert en dat de betrokkenheid erdoor ook breder wordt dan het geval zou zijn bij inschakeling van alleen de 'usual suspects'. Hiernaast heeft deze aanpak positieve gevolgen voor de inhoud en de creativiteit, doordat nieuwe invalshoeken worden meegenomen, waaronder die van de 'onderstromen' in de organisatie.

De aanpak is daarmee van toegevoegde waarde ten opzichte van de reguliere, meer traditionele aanpak. Aandachtspunt is wel dat de organisatie en

stroomlijning van een groot evenement als een werkconferentie met het gehele personeel een strakke projectorganisatie vergt.

Vertrouwen en steun van de opdrachtgevers


Het vertrouwen en de steun van de gezamenlijke opdrachtgevers voor de gekozen

aanpak is een belangrijk onderdeel van het succes. Wij hebben bewondering voor hun discipline om het proces zijn loop te laten hebben en niet inhoudelijk mee te willen sturen of te interveniëren.

Blijf samen optrekken

Gezien de concrete resultaten en de positieve ontvangst bij alle betrokkenen is de voorname aanbeveling aan de directie en de or om:

- gezamenlijk te blijven optrekken bij het stelselmatig ophalen van zorgen, wensen en ideeën;
- deze wensen en ideeën te verwerken op een soortgelijke wijze als in de Expeditie Mijn PU;
- de succesvolle elementen toe te passen; en
- steeds weer samen afspraken te maken.

Voorop staat echter dat medewerkers zich uitgenodigd moeten blijven voelen zélf het initiatief voor verandering te nemen. 

Arthur Hol is partner bij advocatenkantoor *De Koning Vergouwen* en verbinder bij adviescollectief *Nieuw Organiseren*.

Jordi Scherrenberg is directie-adviseur bij de provincie Utrecht en projectleider voor de Expeditie Mijn PU.

Samen op expeditie: medezeggenschap in de puurste vorm