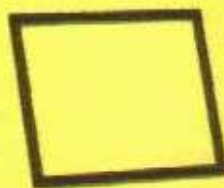


YES PLEASE



NO THANKYOU



DE INTERNE P&O-ADVISEUR ALS VERANDERAAR

Graag of niet

Veel organisatieveranderingen mislukken vanwege 'de menselijke factor'. Ergens in het proces haken medewerkers af, of blijkt dat ze nooit werkelijk zijn aangehaakt. Dat werpt de vraag op wat veranderaars allemaal kunnen doen om mensen 'mee te krijgen'. Een specifieke functionaris, de interne P&O-adviseur, kan er in belangrijke mate aan bijdragen dat medewerkers zich verbinden aan de verandering.

door Annemarie Mars

Het is zonder twijfel de meest gestelde vraag in organisatieveranderingen: 'hoe krijgen we ze mee?' De vraagstellers bedoelen daar vaak mee dat ze mensen willen *overtuigen*, of willen werken aan *draagvlak*. Maar, hoe lastig dat op zich ook is, het is niet genoeg. Het feit dat mensen 'ja' zeggen biedt immers geen garantie dat ze ook 'ja' doen. De belangrijkste uitdaging in organisatieveranderingen is dat de mensen die geacht worden anders te gaan werken ('de doelgroep') zich *verbinden* aan de verandering. Hiermee wordt bedoeld dat ze niet alleen de verandering begrijpen en in staat zijn om het nieuwe gedrag te vertonen, maar dat ze daar ook verantwoordelijkheid voor nemen. Het is voor-

waar niet makkelijk om dat te bereiken; mensen meekrijgen is hard werken.

In dit artikel worden vier manieren beschreven waarop de interne P&O-adviseur waarde aan dit proces kan toevoegen en vier voorwaarden waaronder dat zal werken. Ik baseer deze waarden en voorwaarden op mijn ervaringen als begeleider van veranderingsprocessen waarin interne P&O-adviseurs een rol vervulden en als coach en trainer van interne P&O-adviseurs.

Waarde 1: Verrijken van de visie

In veel veranderingsprocessen werken veranderaars op enig moment een visie uit die vervolgens naar de organisatie wordt gecommuniceerd. De interne P&O-adviseur kan deze veranderaars stimuleren om in een vroeg stadium met medewerkers in gesprek te gaan over de zaken waarvan zij last hebben en over hun toekomstvisie. Een visie wordt veel realistischer, geloofwaardiger en rijker als de behoeften van de doelgroep erin worden meegenomen en als de doelgroep de visie mede kan vormgeven. Het op deze wijze betrekken van medewerkers geeft een vroeg signaal af dat in de verandering aan hun inbreng waarde wordt gehecht. Dat schept uiteraard wel verplichtingen, die de P&O-adviseur waar nodig in herinnering kan roepen.

DE MEEST GESTELDE VRAAG BIJ ORGANISATIE- VERANDERING IS 'WAAROM?'

een onder veranderaars veel voorkomende valkuil, namelijk dat ze ten prooi vallen aan hun eigen ongeduld of irritatie over uitnegen van ontkenning, weerstand of zelfonderzoek vanuit de doelgroep. Die valkuil weerhoudt hen er vaak van om er achter te komen wat er echt aan de hand is. De P&O-adviseur kan veranderaars die in deze valkuil zijn gevallen stimuleren om nieuwsgierig te blijven.

Waarde 4: Inrichten van het veranderingsproces

De interne P&O-adviseur kan ook een bijdrage leveren aan de verandering door mee te denken over de inrichting van het veranderingsproces. Welke interactievormen worden in de loop der tijd ingezet om de doelgroep te stimuleren om van ontkenning naar verbinding te gaan? Ik gebruik bewust het woord 'interactie' en niet het meer gangbare woord 'communicatie', omdat communicatie veelal geassocieerd wordt met memo's, intranet en nieuwsbrieven. Mensen veranderen niet van papier of van het scherm; er is mondeling tweerichtingsverkeer nodig waarbij recht gedaan wordt aan de verschillen tussen (groepen) medewerkers en aan het gegeven dat verbinding zelden in slechts één bijeenkomst of gesprek ontstaat. Er is dus een veranderplan nodig waarin per doelgroep grofweg wordt aangegeven op welke momenten en op welke manier deze wordt betrokken bij en blootgesteld aan de verandering. Door het plan met de doelgroep te delen, krijgt deze enig houvast in een onzekere periode.

Een P&O-adviseur die al meerdere veranderingen in de organisatie heeft meegemaakt kan hier extra waarde toevoegen omdat hij kan terugrijpen op eerdere veranderingsprocessen en de

zaken die daarbij wel en niet hielpen om mensen mee te krijgen. Als die inzichten in het veranderplan worden verwerkt, zal dat de slagingskans aanmerkelijk vergroten.

Vier voorwaarden

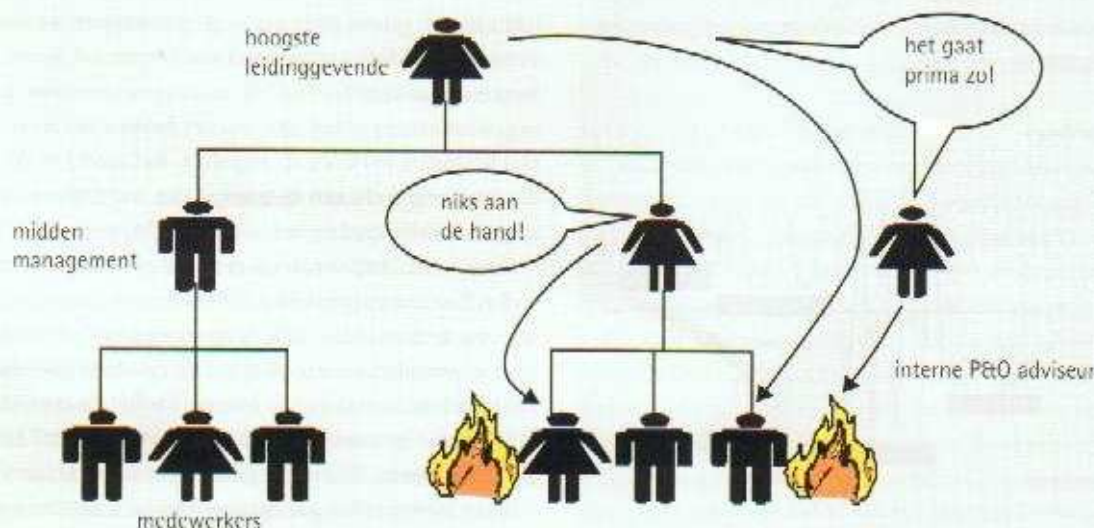
Tot zover de manieren waarop een interne P&O-adviseur waarde kan toevoegen. Maar daarvoor dient hij wel aan vier voorwaarden te voldoen. Hij moet zich bewust zijn van zijn eigen rol, hij moet werken aan de adviseerbaarheid van de leidinggevende, geduld oefenen en tot zelfonderzoek bereid zijn.

Bewustzijn van de eigen adviserende rol

Het zal de lezer niet zijn ontgaan dat de bijdrage van de interne P&O-adviseur niet zozeer gericht is op de doelgroep zelf, maar vooral op andere veranderaars, met name degenen die (wel) over lijnverantwoordelijkheid beschikken: managers en leidinggevend. Dat kan vreemd overkomen voor een P&O-adviseur die in veranderingen gewend is om vooral zelf de interactie met de doelgroep aan te gaan, of denkt dat dat de bedoeling is. Het is in veel organisaties immers gebruikelijk dat adviseurs de opdracht krijgen een verandering te implementeren. Een dergelijke opdracht is echter gedoemd te mislukken. Een adviseur kan met zijn overtuigingskracht en verleidingskunsten best een eind komen, maar hij zal stuk lopen als de leidinggevende van de doelgroep een tegengesteld signaal afgeeft (figuur 2).

De P&O-adviseur dient zich ervan bewust te zijn dat hij een wezenlijk andere rol vervult in een verandering dan een leidinggevende en dat hij die rol nooit van de leidinggevende over kan

Fig. 2 Medewerkers tussen twee vuren (Mars, 2006)



nemen. Daarmee is niet gezegd dat hij de interactie met de doelgroep niet zou kunnen aangaan, maar het moet altijd duidelijk zijn dat hij dat in naam en met steun van de leidinggevende doet. Een P&O adviseur die tegenwerpt dat juist in die groep van leidinggevendenden de grootste weerstanden heersen, en om die reden toch maar zelf de interactie aangaat, is bezig met het omzeilen van het probleem en niet met het oplossen ervan.

Werken aan adviseerbaarheid bij de leidinggevende

Als de interne P&O-adviseur zich primair richt op de leidinggevende is het wel zaak dat diegene zich adviseerbaar opstelt. Dat is in veel organisaties helaas geen vanzelfsprekendheid. Het kan zijn dat de desbetreffende leidinggevende de vier bovenstaande waarden zelf al inbrengt, of een andere adviseur gevraagd heeft om hem daarbij te helpen. Beide situaties zijn toe te juichen. Maar het is ook mogelijk dat er aan een geringe adviseerbaarheid van de leidinggevende iets anders ten grondslag ligt: weerstand. Het kan zomaar gebeuren dat een leidinggevende die gisteren nog behoefte zei te hebben aan meer beleidsmatige ondersteuning van de afdeling P&O, vandaag afhoudend reageert als de P&O-adviseur met hem in gesprek wil komen over de verandering. De P&O-adviseur moet zich hierbij realiseren dat hij bij een leidinggevende die geen vragen heeft, niets te zoeken heeft. Maar dat mag paradoxaal genoeg geen reden zijn om de handen van hem af te trekken. Hier heeft de interne P&O-adviseur wederom een voordeel boven zijn externe vakgenoot, en dat is de regelmatige toegang die het reguliere voortgangsgesprek met de leidinggevende hem verschaft. Hij kan daar de verandering op de agenda zetten, vragen hoe het loopt of zijn eigen observaties daarover inhouden. In het gesprek dat daarop volgt, kan hij onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om waarde toe te voegen. Hier komt het aan op zijn adviesvaardigheden, de kunst om punten aanbiedend naar voren te brengen, en daarbij af te zien van welke beleidsrendement dan ook. En het kan erg helpen als andere P&O-functionarissen bij deze en andere leidinggevendenden hetzelfde massagewerk doen.

Geduld

Tot het ambacht van een adviseur behoort ook dat hij respecteert dat de ander ervoor kiest om zich, om welke reden dan ook, vooralsnog niet adviseerbaar te tonen. Dat geduld moet de P&O-adviseur dus op kunnen brengen. Soms zit er zelfs niets anders op dan te wachten tot er in de verandering impasses optreden, of er onverwachte weerstanden ontstaan die degenen die wel aan het stuur staan in verwarring brengen over de juistheid van hun gekozen pad. Het gezegde 'als het kalf verdrongen is dempt men de put' gaat ook in veranderingen maar al te vaak op. Als de P&O-adviseur dan zorgt dat hij bij de spreekwoordelijke put staat, is er wellicht alsnog een ingang te creëren om toch de verandering een zetje in de goede richting te geven.

Zelfonderzoek

Een valkuil waar adviserende veranderaars, waaronder P&O-adviseurs, in kunnen stappen is dat ze een oordeel hebben over leidinggevendenden die in hun ogen de verandering slecht managen.

Ook in de toonzetting van gesprekken nissen P&O-adviseurs onderling kan dat oordeel hoorbaar en voelbaar zijn. Dit wij-zij-denken is echter altijd voelbaar voor degene die het betreft, en dat is ondermijnend voor zowel de verandering als het imago van de P&O-afdeling. Zoals de leidinggevende nieuwsgierig dient te blijven naar zijn doelgroep, zo dient de adviseur nieuwsgierig te blijven naar de beweegredenen van de leidinggevende die hij ondersteunt. Alleen dan is hij in staat om waarde toe te voegen.

Tot nu toe is nog buiten beschouwing gebleven dat de interne P&O-adviseur zelf ook een doelgroep kan zijn in een verandering. Zijn werkwijze moet veranderen en/of professionaliseren. Of zijn afdeling moet inkrimpen, wordt samengevoegd of gesplitst. De P&O-adviseur is dan veranderaar en doelgroep tegelijk. En als doelgroep zal hij net zo goed door de vier veranderingsfasen heen gaan. Het is dus zeer wel denkbaar dat de P&O-adviseur zich op enig moment zelf in de fase van weerstand bevindt: hij kan twijfels hebben over de verandering, zich onzeker voelen over zijn toekomst of aantasting vrezen van wat hij in zijn werk belangrijk vindt. Men dient zich hier goed te realiseren dat een P&O-adviseur die zelf in de fase van weerstand zit, er als veranderaar geen waarde aan kan toevoegen. Hij zal eerst, al dan niet met behulp van een coach, zijn leidinggevende of collega's, zijn weerstanden moeten overwinnen alvorens zijn rol als veranderaar te hervatten.

Alle hens aan dek

Tot zover de waarde die de P&O adviseur kan toevoegen in een veranderingsproces en de voorwaarden waaronder hij dat kan doen. De rode draad is: blijf als interne P&O adviseur niet aan de zijlijn staan en wacht evenmin af tot je een rol toebedeeld krijgt, maar kijk actief waar je waarde kunt toevoegen om mensen mee te krijgen. Het laten slagen van een organisatieverandering vraagt alle hens aan dek.

Drs. A.C. Mars is zelfstandig veranderkundige in organisaties waarin professionals werken.

info@fnrchange.nl

Literatuur

- Kubler-Ross, Elisabeth, *Lessen voor levenden, gesprekken met stervenden* (1969), Ambo, Baarn.
- Mars, Annemarie, *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen* (2008), Van Gorcum.
- Mars, Annemarie, *Blijf nieuwsgierig! Adviesvaardigheden voor interne adviseurs* (2006), uitgegeven in eigen beheer. Te bestellen bij www.fnrchange.nl.
- Vroemenk, Richard, *Creativiteit en management, handleiding voor het ontwikkelen en benutten van creativiteit in organisaties* (1998), Academic Service.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Organisatie strategie.