

Nooit meer reorganiseren

Kennisnetwerk HRM Grote bedrijven

6 november 2015

Lucas van den Bergh Royal Haskoning DHV | Dagmar Beudeker TNO | Malou Evers KPN
Esmarinda van Gelder G4S | Joke Hartlief Achmea | Babette Hensbergen ABN AMRO
Annemarie Mars For a change | Liselotte van Rumpst Achmea



Nooit meer reorganiseren

Wat kan HR doen om minder en anders te reorganiseren en om de wendbaarheid van medewerkers te vergroten?

Registratie van het gelijknamige event van het Kennisnetwerk HRM Grote bedrijven op 6 november 2015 te Driebergen, georganiseerd door de projectgroep 'Nooit meer Reorganiseren' in samenwerking met Annemarie Mars.



Inleiding

We reorganiseren er flink op los in Nederland, met alle negatieve gevolgen van dien. Kun je ook stoppen met reorganiseren? Of ánders reorganiseren?

Als projectgroep van het Kennisnetwerk HRM Grote Bedrijven spraken we de afgelopen maanden intensief met elkaar over die vraag.

Op 6 november deelden we ons voortschrijdend inzicht met 120 HR-collega's van de twintig bedrijven in het Netwerk. Veranderkundige Annemarie Mars liet haar licht schijnen over het thema en we zijn met elkaar in gesprek gegaan over hoe het ook anders kan.

De presentaties die op het event zijn gehouden staan in dit boekje uitgeschreven, zodat ze als inspiratiebron kunnen dienen om het gesprek over 'Nooit meer reorganiseren' voort te zetten.

Lucas van den Bergh, Dagmar Beudeker, Malou Evers, Esmarinda van Gelder, Joke Hartlief, Babette Hensbergen, Annemarie Mars en Liselotte van Rump

Inhoud

Inleiding	3
Nooit meer reorganiseren	7
Het tij keren	16
Richting	19
Reacties	25
Ruimte	28
Het kennisnetwerk HRM Grote bedrijven	34
Contact	35
Bronnen	36



Nooit meer reorganiseren

Presentatie namens de projectgroep

door Malou Evers en Dagmar Beudeker

Van harte welkom op het event Nooit meer reorganiseren!

In de afgelopen jaren zijn we steeds meer gaan reorganiseren. Als HR professionals beseffen we ons dit waarschijnlijk allemaal, door de vele adviestrajecten die er binnen onze bedrijven spelen waar wij als HR nauw bij betrokken zijn.

Maar we zien het ook terug in trends in arbeid. Uit onderzoek van TNO¹ blijkt dat 51% van alle werknemers in Nederland in 2013 te maken heeft gehad met een reorganisatie. in 2010 was dit nog 40%. Dat is een forse toename. Maar hoe komt het nou dat wij steeds meer zijn gaan reorganiseren?

Waarom reorganiseren we steeds meer?

In 1965 voorspelde Gordon Moore dat de rekenkracht van de computer elk jaar zou verdubbelen, terwijl de relatieve kosten net zo snel zouden dalen. En dat dit een enorme impact zou hebben op zowel technologische als maatschappelijke ontwikkelingen.

Hij heeft gelijk gekregen. Die ontwikkeling maakte laptops en later smartphones mogelijk, wat weer invloed heeft op de manier waarop we met elkaar samen leven. Een goed voorbeeld is het nieuwe werken. Verschillende denktanks² geven aan dat er nog vele grotere veranderingen op ons afkomen die zich alleen nog maar sneller zullen gaan opvolgen.



afbeelding 1. Zes megatrends

Deze denktanks onderscheiden zes megatrends (afbeelding 1):

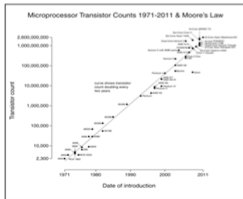
1. Vergrijzing en fragmentatie van zorg: we worden steeds ouder, deze hogere levensverwachting vraagt om meer en andere zorg.
2. Toenemende globalisering. Grenzen vervagen en geopolitieke en economische verhoudingen veranderen. Bijvoorbeeld de opkomst van China.
3. Technologie op het gebied van duurzaamheid neemt een enorme vlucht.
4. Automatisering zal steeds verder toenemen: robots nemen steeds meer werkzaamheden van de mens over en er worden steeds meer data van een individu vastgelegd.
5. Beide ontwikkelingen roepen de vraag op tot welk punt deze ontwikkelingen nog ethisch aanvaardbaar zijn en in hoeverre deze informatie voldoende beveiligd is. Cybersecurity zal hierdoor steeds belangrijker worden.
6. We worden steeds meer een netwerkmaatschappij: het gebruik van netwerken om snel kennis te verzamelen, uit te wisselen en uit te nutten zal toenemen. Toegang tot kennis en middelen gaat belangrijker worden dan eigendom.

Al die ontwikkelingen hebben natuurlijk ook impact op de bedrijfsvoering van organisaties. Die zijn alleen toekomstbestendig op het moment dat zij tijdig kunnen inspelen op al die veranderingen.

Bedrijven proberen nu toekomstbestendig te blijven door middel van reorganiseren (afbeelding 2). Waarbij we met 'reorganiseren' bedoelen: het aanpassen van de organisatie door middel van adviestrajecten, waarbij werk kan veranderen dan wel komt te vervallen met bijbehorende personele consequenties.

$$1 + 1 = 2$$

Technologische & maatschappelijke veranderingen volgen elkaar steeds sneller op



Toekomstig bestendige organisatie zijn in staat om tijdig in te spelen op verandering



Reorganisaties de manier om in te spelen op de veranderingen



Afbeelding 2. Reorganiseren als antwoord

Gevolgen van chronisch reorganiseren

Je zou dus kunnen zeggen dat bedrijven chronisch zijn gaan reorganiseren. Maar wat zijn nou de gevolgen daarvan? Ook daar is onderzoek naar gedaan³. Dat onderzoek is op individueel niveau uitgevoerd en op organisatieniveau.

Individu



- cynisme
- Emotionele uitputting
- stressgevoelens
- baanonzekerheid
- Ziekteverzuim
- Baanontevredenheid
- Minder betrokkenheid

Organisatie



- kost veel geld
- kost veel capaciteit
- Verkeerde focus (vaak te intern gericht)
- reorganiseren én op de toekomst richten is lastig
- reorganiseren wordt een vicieuze cirkel

Afbeelding 3. Gevolgen van reorganiseren

Voor individuen zie je meerdere negatieve gevolgen. Mensen worden er cynisch van, de werkdruk neemt toe, het ziekteverzuim neemt toe en mensen voelen zich minder betrokken bij de organisatie. Dit soort effecten treedt vaak op doordat de taakeisen, tijdsdruk en/of emotionele eisen toenemen. Mensen voelen zich vaak minder gesteund door hun leidinggevende en de sociale verhoudingen veranderen.

Als je kijkt naar de gevolgen op organisatieniveau, zie je dat die niet altijd alleen maar positief zijn voor organisaties. Op het moment dat een reorganisatie vertraagt of niet goed doorgevoerd wordt, dan kost dit de organisatie vaak veel geld en capaciteit. Daarnaast zorgt chronisch reorganiseren voor een verkeerde focus in het bedrijf: medewerkers en management zijn teveel intern gericht. De combinatie van reorganiseren én je naar de toekomst richten is ook vaak lastig: hierdoor kan reorganiseren een vicieuze cirkel worden.

Je kunt je eigenlijk afvragen of reorganiseren op den duur niet went; of het dan niet gewoon de nieuwe status quo wordt. Zo werkt het helaas niet. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers die gedurende twee jaar in een reorganisatie traject zaten, nog steeds minder betrokkenheid, meer emotionele uitputting en hoger ziekteverzuim vertonen. Dat wordt niet minder naarmate je langer reorganiseert. Kortom: reorganiseren went niet.

Zou het mogelijk zijn om nooit meer te reorganiseren? Als projectgroep denken we dat dit op dit moment een utopie is. Dat technologische en maatschappelijke veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen, daar kunnen we niets aan veranderen. Reorganiseren is de manier geworden voor onze organisaties om een antwoord daarop te hebben. Alleen de vraag is dan: is de manier waarop we nu reorganiseren wel houdbaar? Hoe zou het dan ook anders kunnen?

De wendbare medewerker

Je zou ook kunnen denken: als de mensen die binnen de organisatie werken wendbaarder zijn, dan zullen ze makkelijker meegaan in die veranderingen. Dan zou je minder of op zijn minst anders kunnen reorganiseren (afbeelding 4).

$$1 + 1 + 1 = 3$$

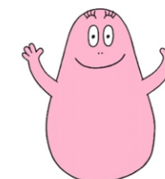
Technologische & maatschappelijke veranderingen volgen elkaar steeds sneller op



Toekomstig bestendige organisatie zijn in staat om tijdig in te spelen op verandering



Wendbare medewerkers



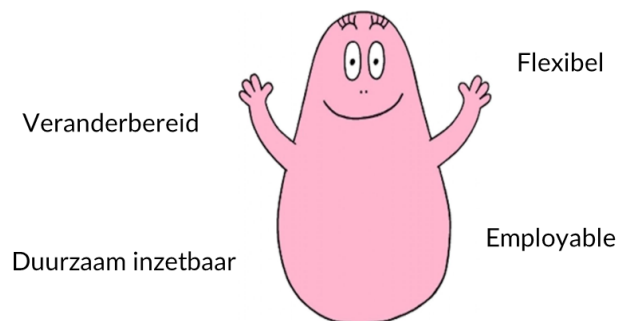
Minder of anders reorganiseren



Afbeelding 4. De wendbare medewerker als deel van het antwoord

Het vergroten van de wendbaarheid van medewerkers is iets waar wij als HR professionals veel over nadenken. Wij verwachten eigenlijk steeds meer van de moderne werknemer. Dat hij veranderbereid is, dat hij duurzaam inzetbaar is, flexibel is en employable (afbeelding 5).

En wij verwachten ook steeds meer dat mensen dat uit zichzelf al initiëren. Dat de medewerker eigenlijk zelf al marktveranderingen in de gaten houdt en daar zelfstandig op voorsorteert. Als HR professionals proberen we nu invloed uit te oefenen op de wendbaarheid van medewerkers door het ontwikkelen en implementeren van tools. Heel veel employability tools!



Afbeelding 5. De moderne werknemer

Employability tools

Binnen onze projectgroep zijn zes organisaties vertegenwoordigd en alleen al in deze organisaties tellen we bijna veertig verschillende employability tools die wij als organisaties gebruiken om medewerkers meer wendbaar te maken.



Afbeelding 6. Voorbeelden van employability tools

Maar hoe effectief zijn die tools dan eigenlijk? Binnen onze eigen organisatie worden ze door medewerkers weinig gebruikt. En de medewerkers die ze gebruiken, hebben ze vaak het minst hard nodig. Daarnaast zijn de tools te weinig concreet, onvoldoende vindbaar en ziet de medewerker door het enorme aanbod door de bomen het bos niet meer.

Daardoor worden deze tools vaak niet meer dan een 'HR-feestje'. Ze dragen onvoldoende bij aan de wendbaarheid van medewerkers. En hebben dus nauwelijks een positief effect op de mate en manier waarop organisaties reorganiseren.

Wat kunnen wij nou doen om het tij te keren? Wat kunnen wij nou echt doen om minder en anders te reorganiseren? En wat kunnen wij echt doen om medewerkers meer wendbaar te maken? Wij hebben Annemarie Mars, autoriteit op het gebied van veranderen, uitgenodigd om ons over dit onderwerp te inspireren.

Het tij keren

Presentatie door Annemarie Mars

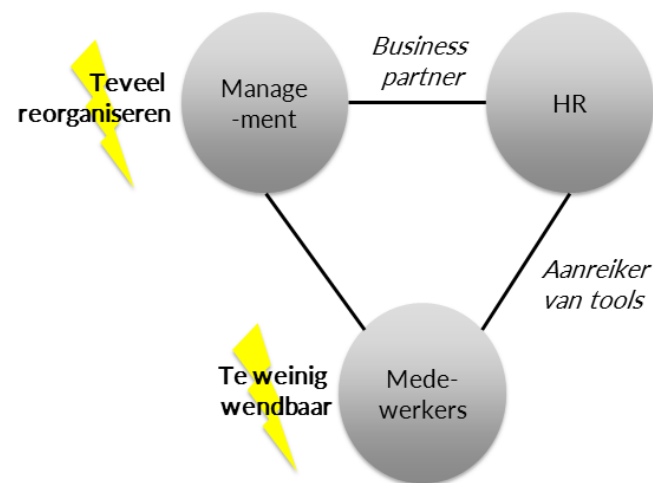
Ik vind het heel eervol om aanwezig te zijn bij dit mooie netwerk. Eén van de megatrends die Malou en Dagmar net al noemden, organisaties die in netwerken kennis delen, wordt hier al in praktijk gebracht.

De presentatie die ik ga geven is in een coproductie met de projectgroep tot stand gekomen. We hebben twee zeer indringende gesprekken met elkaar gevoerd waarna ik in elk geval met rode konen wegging.

Het woord 'reorganiseren' heb ik trouwens nog even opgezocht in de Van Dale. Daar stond: 'anders, opnieuw inrichten, regelen en een nieuwe structuur geven'. Dat zijn dus zo'n beetje alle organisatieveranderingen. Dan zou de titel 'nooit meer reorganiseren' betekenen dat je nooit meer mag veranderen en dat lijkt me pas echt een utopie.

Als we het tijdens dit event over reorganisaties hebben, hebben we het over veranderingen die grote impact hebben op het personeel. Dus waar artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraden op van toepassing is. De reden dat wij het daar vandaag over hebben is dat die veranderingen zo veel gedoe en negativiteit opleveren.

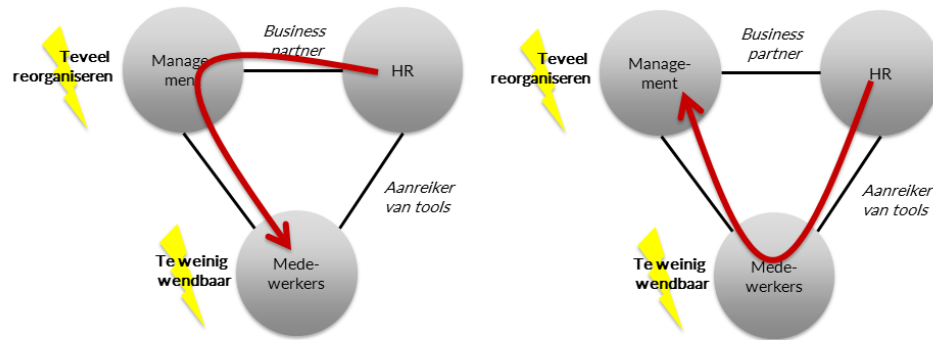
In gesprek met de projectgroep over hoe je als HR dat tij kunt keren kwamen we op een interessante driehoeksrelatie. In die driehoeksrelatie zie je dat HR twee verschillende rollen vervult. De eerste rol van HR als business partner veronderstel ik in dit gezelschap als bekend. De andere rol is van degene die medewerkers tools aanreikt ([afbeelding 7](#)).



Afbeelding 7. Een interessante driehoeksrelatie

In die driehoeksrelatie spelen twee lastigheden waarvan je aanvoelt dat ze niet los van elkaar staan. Aan de ene kant lijkt het management te veel voor het instrument reorganisatie te kiezen, met als mogelijk effect dat medewerkers juist minder wendbaar worden. Aan de andere kant zijn medewerkers niet altijd toegerust met de eigenschappen om in deze veranderende tijden mee te kunnen, waardoor managers zich wellicht weer genoodzaakt voelen om naar het instrument reorganiseren te grijpen.

Via welke kant gaan we het tij nu keren? Wij hebben ervoor gekozen om het vraagstuk van beide kanten aan te vliegen en te kijken welke inzichten dat oplevert voor de rol van HR ([afbeelding 8](#)).



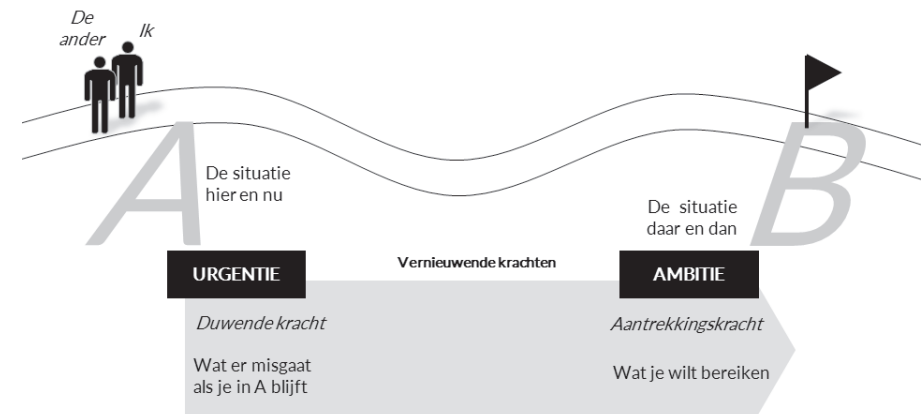
Afbeelding 8. Twee aanvliegroutes

Dat ga ik doen door drie schijnwerpers te zetten op jullie veranderpraktijk. De eerste schijnwerper zetten we neer op de inhoud van de verandering, op het veranderverhaal. Die schijnwerper heeft de naam **Richting**. De tweede schijnwerper die we neerzetten is op het object van verandering. Die heet **Reacties**. De derde schijnwerper is **Ruimte** - wat zijn de vrijheidsgraden waarin we veranderen? Ik zet de schijnwerpers één voor één aan en bij elke schijnwerper kijk ik vanuit beide aanvliegroutes.

Richting

Bij de schijnwerper **Richting** belichten we het veranderverhaal. Daar gebruik ik de woorden 'van A naar B' voor. Voordat je me beticht van oud denken: ik zie veranderen niet als een project van A naar B met een concreet begin en einde waarna we weer overgaan tot de orde van de dag. We bevinden ons in een wereld die continue verandert. Maar op elk moment in elke verandering kun je je afvragen waar je nu bent - dat is A - en waarnaar je onderweg bent: B. B kan een stip op de verre horizon zijn of iets dat je morgen wilt bereiken. En er kunnen wel tien B's naast elkaar spelen die, zodra je ze bereikt hebt, weer het nieuwe A zijn geworden.

Door het aanwijzen van een 'A en B' zet ik twee paaltjes neer op een doorgaande weg. Eén in de situatie in het hier en nu en één in het daar en dan. Maar door het neerzetten van twee paaltjes beweegt er nog niets. Er gaat pas iets bewegen tussen de paaltjes als er sprake is van twee krachten: urgentie en ambitie. Urgentie is dat wat er misgaat als je in A blijft, en ambitie is wat je in B wil bereiken (afbeelding 9).



Afbeelding 9. Urgentie en ambitie (Mars, 2015)

Minder en anders reorganiseren

Laten we dit plaatje eens loslaten op die eerste rol van HR als business partner. Dan is die ander in het plaatje dus de manager. Ik hoop dat je als HR aan tafel zit als er door het management wordt gesproken over veranderingen. Dat je erbij bent als de urgentie en ambitie vorm krijgen.

Als het goed is, is het gesprek over de verandering een kosten-batenanalyse. Waarin de vraag wordt gesteld of B de moeite waard is, of het zoveel beter is dan A dat het de investering rechtvaardigt. HR kan aan dat gesprek waarde toevoegen als ze de impact die de verandering heeft op de medewerkers daarin meeneemt. Managers kunnen vooral met de business benefits bezig zijn. Maar het is ook belangrijk vooraf na te denken bij wat de ambitie voor de medewerkers betekent en het type frictie dat de verandering zal gaan losmaken. Als je dat in de afweging meeneemt, kan dat betekenen dat je ervoor kiest om de lat anders te leggen zodat de impact kleiner is, en de slagingskans hoger.

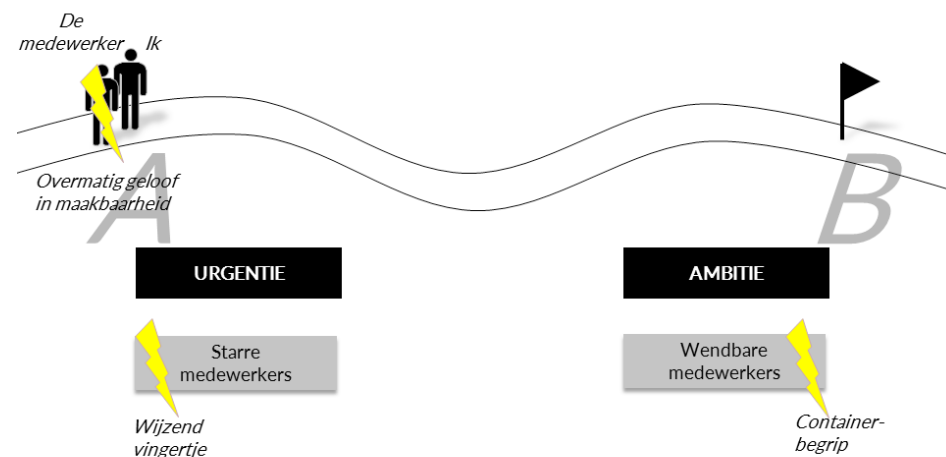
Maar het probleem ontstond eigenlijk al op het moment dat we de ambitie een reorganisatie noemden. Want een reorganisatie is een middel en kan nooit een doel op zich zijn. In reorganisaties is er altijd een periode dat de energie naar binnen keert. Waarin de herplaatsing volop gaande is en mensen de organisatie verlaten. Dat is de periode waarin de negativiteit en het gedoe zijn hoogtepunt heeft bereikt. De energie keert overmatig naar binnen als niemand meer vertelt waarom we het ook alweer deden en waar we naar onderweg zijn. Met een heldere urgentie is de pijn van verandering beter te dragen. Als managers daar te weinig over nadenken komt dat vaak omdat zij mentaal al in B zijn, terwijl hun mensen nog in A zitten. Maar zonder urgentiegevoel is het lastig om ze daar weg te krijgen.

Reorganisaties zijn niet alleen een middel. Ze zijn ook een paardenmiddel. Je creëert er een enorme pressure cooker mee. Maar blijkbaar heb je de urgentie zo tot het kookpunt laten oplopen dat je die pressure cooker nodig hebt. Het is natuurlijk een open deur, maar als je de urgentie eerder had zien aankomen,

had je het paardenmiddel misschien niet nodig gehad. Als het bedrijf vooral gericht is op de korte termijn, op het zorgen dat de cijfers op orde zijn, dan ga je dus pas aan de slag als de boel al in de fik staat.

Meer wendbare medewerkers

We vliegen het nu aan vanaf de andere kant in de driehoeksrelatie. Daar is de uitdaging voor HR om te stimuleren dat medewerkers meer wendbaar worden. Als dat je B is, dan is dat een heel lastig verhaal. Er zitten namelijk drie valkuilen in (afbeelding 10).



Afbeelding 10. Drie valkuilen van de ambitie 'wendbare medewerkers'

De eerste valkuil is dat er een wijzend vingertje in zit. Je zegt tegen de medewerker: je moet wendbaarder worden, want blijkbaar is hij dat volgens jou nu nog niet. Is er iemand van jullie die vindt dat hij niet wendbaar is? Nee toch?

Het woord wendbaar is een normatief begrip. Wendbaar is goed en niet wendbaar is fout. Niemand zegt daarover van zichzelf dat hij het niet is.

De tweede valkuil is dat wendbaarheid wordt gepresenteerd als iets dat maakbaar is, dat je gemakkelijk kunt beïnvloeden. Daar moeten we realistisch in zijn. In het Big Five persoonlijkheidsmodel is de mate waarin mensen open staan voor nieuwe dingen één van de persoonlijkheidskenmerken⁴. Ik weet niet hoe het met jullie is, maar mijn persoonlijkheid is niet zo erg veranderd de laatste 47 jaar. Het zou niet je ambitie moeten zijn om medewerkers wendbaar te maken, maar om er aan wendbaarheid uit te halen wat erin zit.

De derde valkuil is dat wendbaarheid een groot containerbegrip dat nauwelijks te overzien is. En wat moet je doen als je last hebt van iets dat heel groot en onoverzichtelijk is? Dan koop je een Ikea-kast. Want daar kun je alles netjes in ordenen en overzien. Ik heb uit de losse pols eens nagedacht welke aspecten ik zie in het containerbegrip 'wendbaarheid'. De kast was al heel snel vol. En als een Ikea kast vol is, dan zet je er gewoon weer eentje bij. En die was ook meteen vol (afbeelding 11).

Er zitten dus nogal wat facetten aan wendbaarheid. Zou er iemand bestaan die aan al die facetten beantwoordt? En zou je je organisatie willen vullen met die medewerkers? Krijg je dan een wendbare organisatie of een rusteloze hyperactieve organisatie? En je moet je afvragen of je die mensen wel kunt aantrekken, want ze willen natuurlijk allemaal naar Silicon Valley om aan disruptive change te doen.

Het werkt ook niet als je als HR erop gericht zou zijn om in al die vakjes uit voorzorg te investeren, zodat je het betreffende vakje eruit kunt halen op het moment dat je het nodig hebt.

Wat werkt dan wel? Ik geef een voorbeeld van een hypotheekafdeling van een bank, waar men zich realiseert dat het niet meer dan deze tijd is dat medewerkers hun gesprekken overdag voeren met klanten die daarvoor naar hun kantoor komen. Klanten willen hun gesprekken 's avonds voeren via skype.

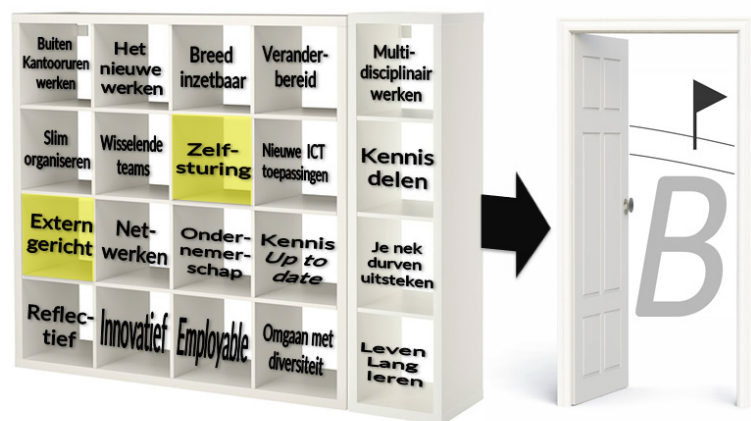


Afbeelding 11. Vele facetten van wendbaarheid

Een dergelijke verandering vraagt een bepaald type wendbaarheid van de medewerker. Niet op alle vakjes uit de kast, maar vooral op de bereidheid om buiten kantooruren te werken en de vaardigheid om met ICT toepassingen te werken.

Een ander voorbeeld is van een grootstedelijke gemeente die bezig is met het gestalte geven aan de participatiesamenleving. De grote uitdaging daar is om in te spelen in de complexe realiteit van elke wijk en dat vraagt dus medewerkers die naar buiten, op de samenleving zijn gericht en die op een zelfsturende manier hun werk doen (afbeelding 12).

Met andere woorden: het hokje dat je kiest wordt bepaald door het B van jouw organisatie. Je kunt als HR dus veel waarde toevoegen door het begrip wendbaarheid te operationaliseren naar de beweging die de organisatie aan het maken is. Dan is wendbaarheid geen containerbegrip meer en het wijzende vingertje gaat eruit. Dan behoort het ook tot de mogelijkheden voor HR om er tools voor te ontwikkelen, want dan hebben ze urgentie gekregen.

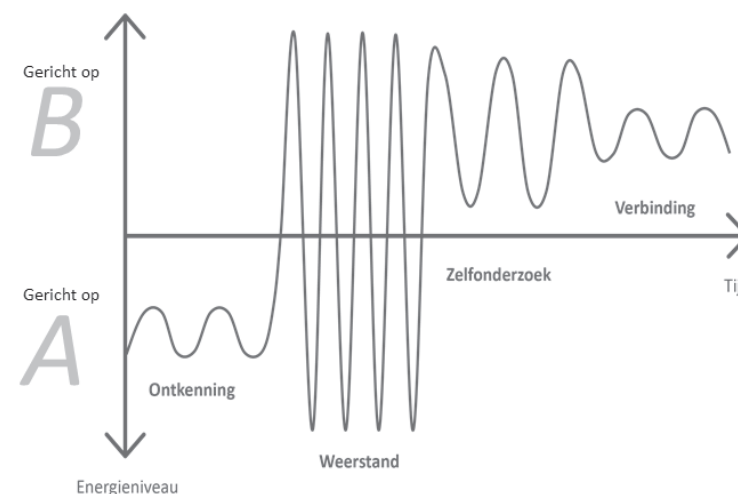


Afbeelding 12. Wendbaarheid gelegitimeerd (in het tweede voorbeeld)

Voordat we naar de tweede schijnwerper gaan wil ik nog één vakje uit de kast eruit lichten, en dat is het hokje rechtsboven: veranderbereid. Dat is een merkwaardige term. Als je tegen mensen zegt dat ze veranderbereid moeten zijn, en je koppelt dat los van de inhoud van veranderingen, dan zegt je dus eigenlijk: 'ik wil dat je "ja" zegt als ik met een verandering bij je kom, ongeacht welke verandering het is. Dan is veranderbereidheid dus niet anders dan gehoorzaamheid. Terwijl wij allemaal weten dat gehoorzaamheid nou net iets was van de vorige eeuw waar we van weg wilden komen. De wereld is te complex geworden om met gehoorzame medewerkers tegemoet te treden.

Reacties

We zetten de schijnwerper nu op de ander die je mee wilt nemen in de verandering. Hoe zit hij erin? Als medewerkers met veel hart voor de zaak in A zitten en iemand komt aan met een B, dan springen ze doorgaans niet direct in de houding. Ze gaan door een proces waarin meerdere reacties te onderkennen zijn (afbeelding 13).



Afbeelding 13. Reacties op verandering (Mars, 2006)

Minder en anders reorganiseren

Laten we deze reacties eens toepassen op de eerste aanvliegroute. Er is een hele effectieve manier om mensen uit ontkenning te krijgen. En dat is reorganiseren. Want dan weten ze: er gaat aan mijn wortels worden gezaagd.

Managers kunnen reorganisaties zelfs inzetten met de bedoeling om mensen wakker te maken. Dan worden ze inderdaad wakker en ze gaan bewegen. Maar dat doen ze vanuit angst. Angst is een uiting van weerstand met weinig perspectief op zelfonderzoek. Om die stap te kunnen maken zou je niet moeten spelen op het gemoed van de ander maar op zijn besef. Want iemand kan pas echt uit ontkenning komen als hij het verhaal kan doorgronden. Als hij zegt: ik begrijp het, ik kan de verandering in mijn gedrag tot uitdrukking brengen en ik neem daar ook verantwoordelijkheid voor. En dan ben je aangekomen in wat ik verbinding noem.

Als er een hoge urgentie is waar een B bij hoort dat een hoge impact heeft op medewerkers, dan weet je dus dat dit proces in alle heftigheid doorlopen gaat worden. Het lijkt mij een illusie dat je zo'n proces door zou kunnen gaan zonder dat er weerstand is. Je wilt alleen niet pas met mensen in gesprek gaan als ze al in weerstand zijn. Want dan is de relatie al verslechterd en kunnen ze niet meer goed luisteren naar je verhaal. De eerste schijnwerper Richting kan dan zijn werk niet goed meer doen.

Wat je als HR kunt doen om waarde toe te voegen is dat je leiders coacht en traint in het herkennen en doorwerken van deze reacties. Want daarmee voorkom je dat je achter de reacties van de ander aanrent. Ik gebruik hier bewust het woord leiders en niet managers, omdat ook de effectiviteit van andere veranderaars -senior medewerkers, projectleiders, coördinatoren- ten goede komt als ze deze reacties kunnen opvangen.

Dan zijn leiders ook in staat de grootste valkuil in verandering te vermijden: weerstand tegen weerstand. Het is al lastig genoeg dat je mensen via een reorganisatie uit ontkenning rukt, maar het is nog tragischer als ze merken dat daar geïrriteerd of boos op gereageerd wordt. Dat ze als sukkels gezien worden omdat ze niet meteen in de houding springen. Dan is de weg naar verbinding afgesloten.

Meer wendbare medewerkers

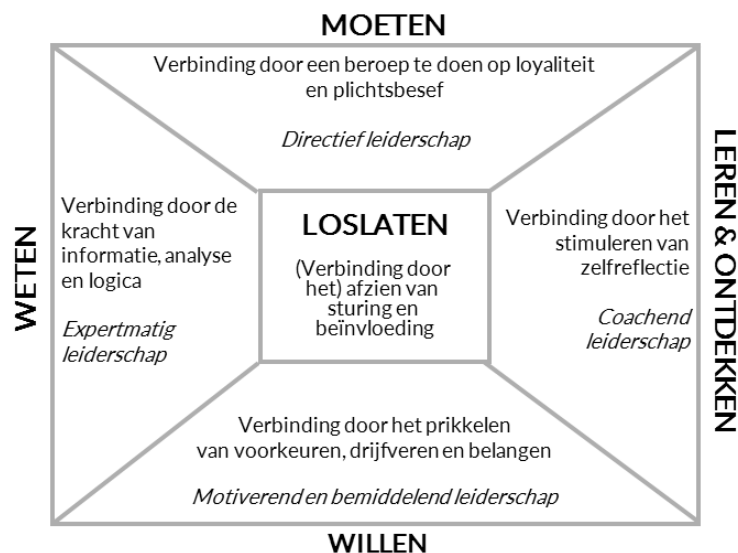
Als we vanaf de andere aanvliegroute kijken, naar HR als aanreiker van tools om mensen meer wendbaar te maken, dan zie je dat tools alleen kunnen werken bij mensen in zelfonderzoek. Die mensen zijn vragend, zijn op zoek en hebben behoefte aan hulp en ondersteuning.

Je gaat pas met een wendbaarheidstool aan de slag als je er zelf last van hebt dat je niet wendbaar bent. Dat is een verklaring waarom die tools, die met de beste intenties worden gemaakt, hun belofte niet waarmaken. Want mensen zitten op hun eigen wendbaarheid veelal niet in zelfonderzoek, maar in ontkenning. Je komt pas in actie als de noodzaak om meer wendbaar te worden dichtbij komt en onafwendbaar is.

Een tijdje geleden zag ik een verandering waarin aangekondigd werd dat een afdeling over vijf jaar zou gaan sluiten. Dan zitten mensen nog vier en een half jaar in ontkenning. Dat wil niet zeggen dat je tot die tijd niets hoeft te doen. Maar heb niet te hoge verwachtingen dat mensen dan al gaan bewegen, of op zoek zullen gaan naar tools.

Ruimte

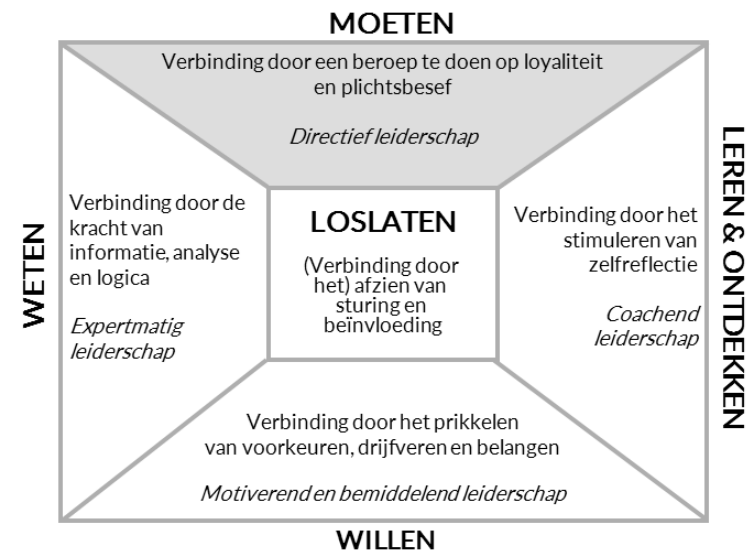
We gaan de derde schijnwerper zetten op de vrijheidsgraden in de verandering. Dan betreden we het terrein van de veranderstrategieën; verschillende ‘vervoermiddelen’ die je kunt kiezen om mensen mee te nemen van A naar B. Dit zijn vijf veranderstrategieën (afbeelding 14). Ze zijn geen van alle goed of fout. De situatie bepaalt welke je kiest.



Afbeelding 14. Veranderstrategieën (Mars, 2010)

Minder en anders reorganiseren

Er is één veranderstrategie waar de ander niet zelf aan het stuur staat en dat is Moeten. In alle andere strategieën is het de ander die aan het stuur staat. Het is eigenlijk raar dat als we het over reorganisaties hebben, dat we ons daarmee meteen vastzetten in Moeten (afbeelding 15). Want in Moeten is het de veranderaar die bepaalt wat de ander doet.



Afbeelding 15. Reorganisaties als moeten-veranderstrategie

In Weten is de veranderaar de adviseur. Daar zegt hij: ik heb argumenten waarom A onverstandig is en ik wil je adviseren om naar B te gaan, want dat zou verstandiger zijn. De ander heeft in die veranderstrategie de ruimte om te zeggen: daar ben ik het niet mee eens en dan houdt het ook op. In Weten gaat de ander mee als hij overtuigd is door een goed verhaal.

Als een verandering impact heeft op medewerkers, dan moeten we dat volgens de WOR een reorganisatie noemen en dan zitten er regels aan die de verandering naar Moeten trekken. En als het nodig is om de belangen van medewerkers te doorkruisen kan Moeten een passende strategie zijn. Maar het is een valkuil als je daarmee zou vergeten dat je ook nog een verhaal te vertellen hebt. Het verhaal waar we het bij de schijnwerper Richting over hebben gehad.

Het lastige echter van de Weten-strategie, waarin jij als adviseur de argumentatie levert voor B, is dat hij in weerstand niet werkt. Want mensen in weerstand worden overheerst door hun emoties en hun belangen. Emoties en belangen laten zich niet door ratio wegsturen. Daarom is het eerst afkondigen van een reorganisatie en pas daarna het gesprek aangaan zo'n slecht idee.

Bij de veranderstrategie Willen zoek je de aansluiting bij wat de ander belangrijk vindt. Dus als het bedrijf gaat verhuizen en je weet dat het voor de ander belangrijk is om 's ochtend zijn kinderen naar school te brengen, dan kun je water in de wijn doen door te zoeken naar aangepaste werktijden. Dan kunnen de behoeften van de medewerker en het B van de organisatie zich met elkaar mengen.

Dat is de bemiddelende kant van Willen. Er zit ook nog een motiverende kant in Willen. Daarin benadrukt de veranderaar naar de ander juist de aantrekkelijke kanten van de verandering: hij inspireert en verleidt. En dat is meer dan Moeten met een enthousiast sausje. Bij Willen is er de ruimte voor de ander om te zeggen: 'ik zie je enthousiasme, maar ik laat hem aan me voorbij gaan'. Tot nu toe hebben we het over reorganisaties gehad alsof het één grote poel is van onheil, vreselijkheid en donkere wolken. Het is natuurlijk de vraag of je het altijd en allemaal zo moet labelen. Als er aantrekkelijke kanten voor de ander inzitten, moet je ze laten horen. En ook daar kun je natuurlijk in doorslaan.

Over Loslaten wil ik het ook nog met jullie hebben. Dat klinkt misschien als een vreemde eend in een wereld van continue en snelle verandering. Maar alle andere strategieën zijn sturend van aard: Weten via de logica, Moeten via de opdracht en het besluit, Leren en ontdekken –die ik zo dieper ga behandelen– via de vraag, en Willen via de prikkel. Het pallet is pas compleet als je ook een strategie hebt waar niet gestuurd wordt.

En laat dat nou degene zijn die je nodig hebt bij weerstand. Want weerstand, hebben we gezien, heeft niets met ratio te maken, maar alles met emotie en belangen. En die laten zich niet wegsturen. Dus als er weerstand is dan moet dat

er mogen zijn. Daarmee bedoel ik niet dat je mensen in weerstand moet loslaten: juist niet. Maar je moet wel stoppen met sturen. Het werkt alleen niet als het een trucje is, en je zit te wachten tot je B weer op tafel kunt leggen. Want ook dat is een vorm van sturing die de ander feilloos aanvoelt.

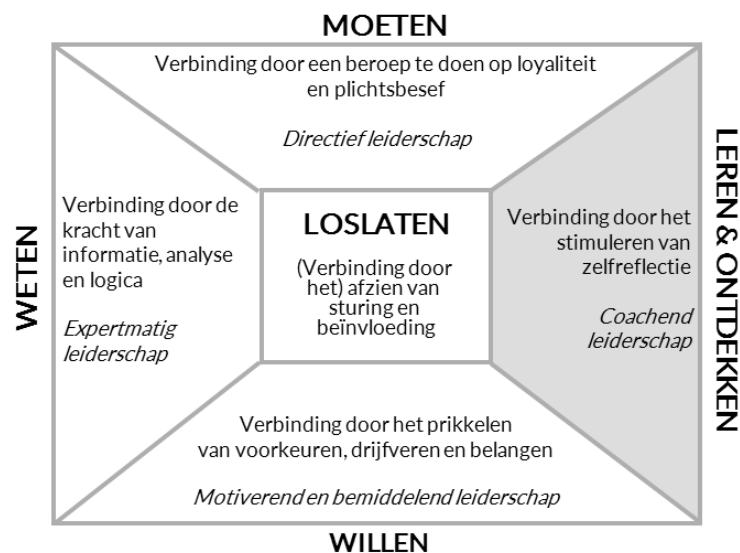
Voor je rol als HR betekent dat dus dat je aan tafel moet zitten om mee te praten over welke mix van veranderstrategieën in jullie situatie nodig is. Moet het een reorganisatie zijn via Moeten? En als Moeten de hoofdstrategie is: wat kun je dan doen om het verhaal goed te vertellen (Weten), om de aantrekkelijke kanten te laten zien en te honoreren wat voor mensen belangrijk is (Willen), om ruimte laten voor mensen om binnen de gegeven kaders aan het stuur van hun eigen verandering te gaan staan (Leren en ontdekken).

Zonder die sub-strategieën wordt de verandering teruggebracht tot de boodschap: 'doe het nou maar want het moet nu eenmaal'. Dan zijn we weer terug bij die gehoorzaamheid van zonet, die we juist naar de vorige eeuw hadden terugverwezen.

Meer wendbare medewerkers

Dan switchen we nu naar de andere aanvliegroute waarin je als HR bezig bent om te investeren in de wendbaarheid van medewerkers. En er is één strategie die er aan wendbaarheid kan uithalen wat erin zit, en dat is Leren en ontdekken ([afbeelding 16](#)).

In deze strategie is de veranderaar de coach ofwel procesbegeleider. Hij is degene die vragen stelt. Iemand een vraag stellen is ongekend activerend. En het mooie aan een vraag stellen is ook dat het er geen hiërarchie bij komt kijken, er is geen boven en onder. Iedereen kan een vraag stellen en een vraag dwingt je om na te denken.



Afbeelding 16. Leren en ontdekken als 'wendbaarheidsstrategie'

Leren en ontdekken is dus bij uitstek de strategie die je nodig hebt als je mensen wilt stimuleren tot meer ondernemerschap, creativiteit en zelfsturing. Als je dat wilt, moet je ver wegblijven bij Moeten. Want door moeten creëer je plofkappen. Mensen die niet meer nadenken omdat ze afhankelijk zijn geworden van het feit dat een ander de besluiten neemt.

Leren en ontdekken werkt alleen als er de ruimte is om zelf B in te vullen. Je kunt ook een stip op de horizon zetten als kader of richtsnoer en de ander de ruimte geven om dat via Leren en ontdekken in te vullen. Maar dat zal alleen verbindend werken als de ander genoeg ruimte voelt dat het zijn reflectie oproept.

Het is een valkuil als de ander die ruimte krijgt en aan zijn eigen B gaat werken, om vervolgens te stuiten op jouw afkeuring. Er was dus blijkbaar al een B in de vorm van onuitgesproken verwachtingen. Dat krijg je weerstand omdat je valse ruimte hebt gegeven; weerstand die niets met de inhoud van de verandering te maken heeft. Leren en ontdekken vraagt van leiders dat ze hun B loslaten en hun houvast zoeken in het proces van A naar B. In de vragen die ze de ander stellen opdat die zijn eigen B kan vinden.

Dat vraagt ook veiligheid. Die veiligheid kan ver te zoeken zijn als mensen in onzekerheid zitten over zaken die ze belangrijk vinden. Dus de strategie die je nodig hebt om aan wendbaarheid te werken wringt met de strategie die je gebruikt om pijnlijke knopen door te hakken. En je kunt deze Leren en ontdekken-strategie pas inzetten als mensen in zelfonderzoek zitten. Want in ontkenning zijn mensen niet reflectief. En in weerstand ook niet.

Ten slotte

We hebben nu drie schijnwerpers neergezet en telkens gekeken naar de ambitie om minder en anders te reorganiseren, en de ambitie om de wendbaarheid van medewerkers te stimuleren. Het is mooi om te zien dat waar leiders de drie schijnwerpers gebruiken om tot consistente interventies te komen, de verandering 'kan gaan stromen'. Dat kan dus ook een reorganisatie zijn.

Ik ben ervan overtuigd dat de organisaties die het meest succesvol zijn in deze tijden van continue veranderen, niet de organisaties zijn die het snelst veranderen, maar de organisaties die in staat zijn hun mensen te stimuleren zich te verbinden aan elke verandering opnieuw.

Ik wens jullie veel waardevolle organisatieveranderingen toe en vooral heel veel verbinding.

Het Kennisnetwerk HRM Grote Bedrijven

Het Kennisnetwerk HRM Grote Bedrijven is een samenwerkingsverband op het gebied van Human Resources. Een twintigtal grotere, vaak internationaal opererende organisaties in Nederland delen kennis en ervaring, stimuleren een brede kijk op HRM en willen een wezenlijke bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van het vakgebied.

www.kennisnetwerkharm.nl



Contact

Contactgegevens projectgroep 'Nooit meer reorganiseren'

Lucas van den Bergh	lucas.van.den.bergh@rhdhv.com
Dagmar Beudeker	dagmar.beudeker@tno.nl
Malou Evers	malou.evers@kpn.com
Esmarinda van Gelder	esmarinda.vangelder@nl.g4s.nl
Joke Hartlief	joke.hartlief@fbto.nl
Babette Hensbergen	babette.hensbergen@nl.abnamro.com
Liselotte van Rumpt	liselotte.van.rumpt@achmea.nl

Contactgegevens Annemarie Mars

www.forachange.nl
annemarie.mars@forachange.nl

Downloaden van dit e-book

www.forachange.nl/nooit-meer-reorganiseren

Bronnen

1. TNO en CBS – Tien Trends in arbeid – Benchmark Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2006-2013.
www.monitorarbeid.tno.nl
2. TNO - Megatrends: A broad outlook on innovation, December 2010
3. TNO in Europees onderzoeksproject PSYRES- Gezond reorganiseren
www.tno.nl
4. Horst, Anton van den, Marcel Wanrooij en Hanno Meyer, Groot psychologisch modellenboek, 51 modellen voor de ontplooiing van jezelf en anderen.
Culemborg: Van Duuren Management, 2010.

[Annemarie Mars, Hoe krijg je ze mee?](#)

Vijf krachten om een verandering te laten slagen, van Gorcum 2006

[Annemarie Mars, Jongleren met Loyaliteiten.](#)

Het veelzijdige krachtenveld van de middenmanager van Gorcum, 2010

[Annemarie Mars, Vat op verandering.](#)

Waar kunnen organisatieveranderaars houvast vinden als elke situatie anders is?

Van Gorcum, 2015

