

Verandering

De HRD'er als verbinder

HRD in een veranderende wereld betekent ook andere opvattingen over HRD. Welke begrippen bepalen de grenzen en wat kenmerkt de nieuwe rol van de HRD'er?

VERANDERING

Arne Gillert



Een kamer naast de lawaaiige productiehal. Of we mee kunnen denken over hoe het nieuwe IT-systeem geïmplementeerd kan worden: 'Het is een ingewikkeld vraagstuk, het gaat namelijk om een vrij complex systeem. De vraag is vooral of mensen het straks ook gaan gebruiken. Ik verwacht weerstand. Hoe krijgen we dit er toch doorheen?'

Ook al lijkt het er niet meteen op, toch een leuke vraag voor een HRD'er, met name nu het thema organisatieverandering zo prominent aanwezig is in de Nederlandse vakliteratuur. Alleen: de manager die ons deze vraag voorlegt heeft niet naar een HRD'er gezocht om hem te helpen bij deze vraag. Niet intern, en zelfs het feit dat wij als externen mogen aanschuiven heeft niets met HRD te maken. Hij weet waarschijnlijk niet eens dat wij ons vak zo zouden noemen. Hij wil al helemaal geen opleidingsadviseur: die is er voor de gebruikerstraining die later nog nodig is. Hij wil simpelweg iemand die 'van de zachte kant' verstand heeft.

Het lijkt een mismatch: de HRD'er die steeds meer belangstelling heeft voor veranderingsprocessen, en die er vervolgens niet bij gevraagd wordt. Terwijl 'onze' manier van denken er blijkbaar toch toe doet, getuige de indrukwekkende voorbeelden van veranderprocessen die vanuit een mensgericht en lerend perspectief wel slagen. Alsof er een verschil is tussen een 'HRDmanier van denken', en de rol die je als interne - of externe - HRD'er in een organisatie vaak vervult.

Die typische rol is naar mijn indruk meestal gericht op het aanleren van vaardigheden, op het organiseren van oplossingen. Niet dat daar iets mis mee is - je hoeft dit niet meteen in 'doe mij maar 10kg communicatietraining' te vertalen. Er zijn prachtige initiatieven om leren en werken te combineren, om echt aan te sluiten bij de leerwensen, drijfveren en talenten van mensen. Om nieuwe instrumenten tot leven te brengen.

Maar blijkbaar is veranderen nog iets anders.

HRD ook van het 'willen'

Op het moment dat je je HRD-adviseur noemt (of, nog sterker, 'opleidingsadviseur' of iets dergelijks), ben je blijkbaar voor een lijnmanager geen vanzelfsprekende gesprekspartner als het gaat om veranderproblematiek. En het is meestal de lijnmanager die

voor het eerst de noodzaak tot verandering aanvoelt en op de tafel legt. Dat zegt ook al wat over de rol die HRD'ers intern oppakken. Voor de lijnmanager staat geen leer- of opleidingsvraag centraal, maar vaak de visie en de weerstand: 'ik weet hoe het anders zou moeten, nu de anderen nog, en dat ze het willen ook'. De eerste vraag bij ingewikkelde veranderingen draait meestal om het willen. En pas later gaat het om het kunnen, en daar vraag je dan een HRD'er bij.

Misschien moeten we als HRD'ers nog explicieter van het 'willen' worden.

Je zou kunnen redeneren dat HRD'ers dat al doen: je leert immers niet tegen je zin in, dus als je als HRD'er aan het 'kunnen' werkt, dan neem je het 'willen' altijd mee. Op hetzelfde moment zie ik dat nog vaak onderbelicht. Als duizend mensen in de verkoopafdeling een training 'klantvriendelijkheid' moeten krijgen, dan is het ook lastig om bij iedereen te gaan zorgen dat hij of zij het ook echt wil... Terwijl je je ook af kunt vragen of het probleem 'klantvriendelijkheid' iets met 'kunnen' te maken heeft. Alsof zo'n duizend mensen niet het vermogen hebben om vriendelijk te zijn. Ik stel me dat zo voor: duizend mensen zonder familie en vrienden, want het zijn onuitstaanbare types, zo onvriendelijk. Moet je leren om vriendelijk te zijn? Of moet je niet veel meer, vanuit je hart, vriendelijk willen zijn, dan lukt het (bijna) vanzelf?

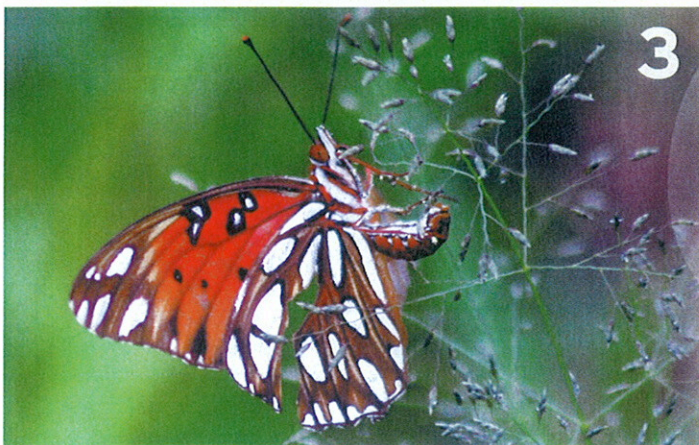
Ook de dagelijkse trainingsproblematiek zou er heel anders uit kunnen zien als we meer uitgaan van motivatie en ambitie van mensen, en bijbehorende vaardigheden en vermogens daarbij aan de orde stellen.

Uiteindelijk gaat kunnen en willen om het onderscheid tussen je richten op vaardigheden of op overtuigingen. Het ontwikkelen van vaardigheden is dan een kleine verandering - het verbinden van overtuigingen vaak de grote verandering. Als je iemand een vaardigheid wilt aanleren dan beschouw je de overtuigingen vaak als gegeven, en probeer je daar nauw bij aan te sluiten. Maar je zou ook bij de overtuigingen kunnen starten. Welke beweging wil iemand in zijn overtuigingen maken, of wil jij dat iemand maakt, en hoe kan je daarbij ondersteunen?

HRD-perspectieven op veranderen

De vraag is dan welk perspectief, welke principes je als HRD'er zou kunnen gebruiken om een andere, verfrissende blik te hebben op het veranderen van overtuigingen, op het willen. Voor mij zijn dat:

- Individueel werken: overtuigingen zijn uiteindelijk persoonlijk



**‘Welke nieuwe
ervaringen zijn
nodig om beweging
te creëren?’**

(ook al zijn ze soms collectief gevormd). Je verandert overtuigingen alleen in een persoonlijke interactie, en niet omdat het in het nieuwe functieprofiel zo voor iedereen is vastgelegd.

- Uitgaan van persoonlijke belangen: je verandert je overtuigingen niet tegen je persoonlijke belangen in, ook al vindt de organisatie dat je die belangen bij de receptie moet afgeven. Pas als er een verbinding mogelijk is tussen de verschillende persoonlijke belangen en de veranderdoelstelling kunnen de overtuigingen in beweging komen.
- De kracht van ervaring benutten: je leert (op het niveau van vaardigheden en overtuigingen) het krachtigst door ervaringen. Welke nieuwe ervaringen zijn nodig om beweging te creëren?
- Ontwikkelgericht kijken: niet alles verandert van de ene dag op de andere, en lineair. Je geeft de verandering vorm in stappen, als begeleid proces, en niet als implementatie in een keer.

HRD'er steeds meer van inhoud

Terug naar dat IT-systeem. Het is gelukt, je staat daar als HRD'er, en je mag laten zien dat je iets hebt toe te voegen. Door te kijken naar hoe je met het 'willen' van mensen aan de slag kunt. Ben je dan alleen van het proces of bemoei je je ook met de inhoud?

Je komt er niet met een overtuigd 'Ik stel voor dat we iedereen bij elkaar roepen om het erover te hebben, en dat geef ik ook nog interactief en krachtig vorm'. Voordat je het weet ben je weliswaar procesgericht, maar lanceer je weer een oplossing: het stappenplan 'omgaan met weerstand', waarin je van tevoren hebt bedacht dat je mensen door ontkenning, woede, marchanderen en depressie tot aanvaarding moet gaan helpen (Kübler-Ross, 2006), los van de context, en los van de inhoud van waar de verandering over gaat.

Uiteindelijk denk ik dat we als HRD'ers steeds meer ook wat van

de inhoud van een verandering zullen gaan vinden. Als HRD'er kunnen we kijken of de beoogde verandering kans heeft om mensen aan te spreken in hun belangen. Of je mensen raakt in hun persoonlijke drijfveren, of mensen in de verandering iets kunnen realiseren dat voor hen zelf de moeite waard is. Als je die mogelijkheden klein inschat, heeft de hele verandering weinig kans van slagen.

Deze manier van kijken is nadrukkelijk niet hetzelfde als het perspectief van de belangenvertegenwoordiging van de medewerkers. Als je het zo zou insteken word je voor je het weet partij in een conflict. In mijn ervaring word je aantrekkelijk als gesprekspartner wanneer je vanuit een eigen perspectief op de inhoud:

- de ander (de manager) een spiegel voor kunt houden door het gesprek aan te gaan over wat de verandering de moeite waard maakt voor de medewerkers. En wat ook niet.
- de manager te helpen zoeken naar een verbinding tussen zijn belangen en die van de medewerkers. Waar kan je uitkomen op een doel dat beide belangen dient?

Het perspectief breder trekken

Het voorbeeld van het IT-systeem is een mooie illustratie. Wat betekent het in dit geval om je ook met de inhoud te 'bemoeien'? Met doorvragen omtrent de drijfveren van het management haal je informatie naar boven. Het gaat om de commerciële ploeg, 1.500 vertegenwoordigers dwars door het hele land. In de ervaring van het management een enorm complexe organisatie, waar een deel van de mensen er waarschijnlijk de kantjes van afloopt en waarbij het heel erg lastig is om zicht te krijgen op de stand van zaken omdat mensen weinig informatie delen. Waarschijnlijk ben je in eerste instantie als gesprekspartner aantrekkelijk doordat je niet meteen iets vindt van het belang van de manager

om via zo'n systeem zijn controle op de zaak te vergroten. En als je mee helpt de consequenties te doordenken: het nieuwe systeem is ervan afhankelijk dat iedereen er ook zijn gegevens in opslaat. Dat je als vertegenwoordiger zodra je bij een klant bent geweest dat bezoek meldt, de relevante marketingdata opneemt, bestellingen invoert en overige financiële gegevens beheert. Alleen als er transparantie is, is er controle mogelijk.

'Maar', zou je dan kunnen vragen, 'waarom zouden de medewerkers dit allemaal willen doen?' Want er zijn waarschijnlijk genoeg mogelijkheden om het systeem om zeep te helpen: verkeerde info, alsmäär blijven mopperen dat het systeem slecht is en niet doet wat je wilt, niets of te laat invullen. Alleen als het systeem het leven voor de vertegenwoordigers (in hun ogen) makkelijker, aangenamer of in andere opzichten beter maakt, gaan ze het de moeite waard vinden. Dat geeft richting aan hoe het systeem eruit zou moeten zien (het zou dus meer moeten zijn dan alleen een controle-instrument voor het management). En dit maakt ook dat het zinvol is om mensen van de werkvloer te betrekken bij de ontwikkeling ervan. Op zich is dit laatste natuurlijk niet zo nieuw, elke goede softwareontwikkelaar houdt rekening met de behoeftes van de gebruikers en betreft hen.

Daarnaast is er nog een sterkere voorwaarde voor het slagen van het nieuwe IT-systeem: medewerkers moeten het vertrouwen hebben dat de informatie die ze invoeren niet tegen ze gebruikt gaat worden. Dat de jaarlijkse bonus er niet van afhangt (dat nodigt uit tot sjoemelen), en dat als je een keer van je route bent afgeweken en dat ook braaf in het systeem meldt, je niet meteen door je leidinggevende hiervoor afgestraft wordt.

En zo heb je dan wellicht de kern van de verandering te pakken: het gaat om vertrouwen. Een paradoxale wending: de doelstelling van de verandering is meer controle, en om dat te bereiken zou je meer moeten investeren in vertrouwen.

Het gesprek met de manager wordt nu pas spannend. 'Vertrouwen is wel mooi, maar je wordt gewoon belazerd waar je bij staat'. Je zou nu in kunnen gaan op het verschil tussen vertrouwen en naïviteit. En verkennen of een IT-systeem gaat helpen als het eigenlijke probleem is dat de medewerkers in de opvatting van de manager doorgaans écht niet te vertrouwen zijn.

En zo bemoei je je als HRD'er opeens met de inhoud van de voorgestelde verandering, voordat je er zelfs aan toekomt om over het proces na te denken.

De verandering gaat dan niet meer over de implementatie van het IT-systeem, maar om de ontwikkeling van de 'cultuur', de manier van met elkaar werken, zodat er meer vertrouwen is. Daarin is dan op een gegeven moment het IT-systeem een instrument, ondersteunend aan de nieuwe manier van werken. Het klinkt logisch, maar is best een gedurfd perspectief daar waar je gevraagd bent om te helpen bij een implementatie.

Korte en lange termijn horen bij elkaar

Karl Weick en Robert Quinn (1999) maken het onderscheid tussen 'episodic change' en 'continuous change'. Episodische veranderingen zijn gericht op het bereiken van concrete, meetbare projectdoelen, meestal op de korte termijn te realiseren. Continue veranderingen zijn ontwikkelingen voor de lange termijn, lastiger meetbaar in mijlpalen en stappen. In het voorbeeld van hierboven is de implementatie van het IT-systeem een 'episodic change', het

werken aan meer vertrouwen en transparantie als basis voor de samenwerking een 'continuous change'. Het idee is dat je een andere veranderaanpak nodig hebt, afhankelijk van de soort verandering die het betreft.

In mijn ervaring echter ontwikkelen veranderingen pas kracht als ze een combinatie zijn van de beide hiervoor genoemde vormen. Je kunt het IT-systeem niet implementeren, zonder dat er een fundamentele ontwikkeling plaats vindt in de organisatie. Andersom wordt je veranderingsproject gericht op meer 'vertrouwen' (of meer 'eigenaarschap', of 'klantvriendelijkheid') snel vaag en esoterisch als er geen zichtbaar resultaat mee verbonden kan worden.

Maar een verandervraag is in het begin meestal of het ene (korte termijn, resultaat- en implementatiegericht) of het andere (lange termijn, abstracter, ontwikkelgericht). Als HRD'er voeg je iets toe door die twee perspectieven te verbinden, en aan het ene te werken door het andere te doen. Wat niet zegt dat je het kort termijndoel klakkeloos overneemt. Dat is het voorbeeld van het IT-systeem – door het gesprek ontstaat wellicht het inzicht, dat een heel andere ondersteuning, een heel ander soort systeem nodig is.

De HRD'er als verbinder

Als HRD'er in veranderingsprocessen ben je vooral verbinder: tussen het willen en het kunnen. Tussen de belangen van de verschillende spelers. Tussen de inhoud van een verandering, en het proces waarin zo'n verandering wordt vormgegeven en mensen mee willen gaan doen. Tussen de kortetermijndoelstelling en de langetermijnsinspiratie.

Dat vraagt om een breder perspectief op de gewenste verandering. Niet puur ondersteunend en uitvoerend, maar ook vanuit een eigen positie, een eigen inschatting over welke verandering nou echt nodig en zinvol is. En welke veranderrichting ook nog inspireert. Waar je zelf en anderen voluit voor zouden willen gaan. Dat zijn eigenlijk altijd doelen die dieper gaan dan operationele doelstellingen zoals controle en efficiëntie.

Ook op het individuele niveau kom je zo waarschijnlijk de combinatie tegen van langetermijnvisie (de meeste mensen willen streven naar iets zinvol, naar bijvoorbeeld een vorm van duurzaam en relevant ondernemen) en kortetermijnresultaten (de stap in de carrière of de salarisverhoging, de ruimte om je eigen werk vorm te geven). En ook op dit niveau ontstaat er kracht als het werken aan de zingevende langetermijnthema's verbonden kan worden aan kortetermijnresultaten, waar je bijvoorbeeld een manier vindt om te werken aan duurzaamheid door meer ruimte te creëren.

En die manager met zijn IT-systeem? We zijn inmiddels zo ver dat we het instrument laten zijn wat het is: een ondersteuning voor medewerkers en managers om hun werk goed te doen. En de andere verandering, naar een manier van werken met meer vertrouwen, meer samenwerking, meer overzicht, is leidend geworden.

Literatuur

- Van Noort, R.A.M., & Gillert, A. (2006). Change: The Art of Connecting. *Develop* Nr. 2006-3, pp 6-13.
Weick, K.E., & Quinn, R.E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Reviews Psychology* 50: 361-386.
Kübler-Ross, E. (2006). *Lessen voor Leven*. Bilthoven: Ambo.

Arne Gillert is partner bij Kessels & Smit, The Learning company