

Reorganiseren met vertrouwen

Paul Kloosterboer

Reorganisaties brengen ongemakken met zich mee. Ze betekenen niet alleen extra werk, maar hebben vaak ingrijpende consequenties voor taken en posities van personen, inclusief die van het reorganiserende managementteam. Met als gevolg spanningen en onzekerheid. Ook buiten het project kunnen onwetendheid en gevoelens van bedreiging leiden tot snel oplopende emotionele weerstanden.

In dit artikel¹ brengen we deze verschijnselen in verband met positiegebonden dilemma's waarin partijen bij een reorganisatie zich bevinden. Je kunt het vertrouwen van elk der partijen winnen door hier effectief mee om te gaan. Dit geldt in het bijzonder voor de leden van het reorganiserende managementteam zelf.

Case: Een nieuwe structuur voor research & development (R&D) (deel 1)

De nieuwe R&D-manager van een farmaceutische multinational maakt zich zorgen. Hij ziet dat de verschillende afdelingen langs elkaar heen werken. Projecten met weinig toekomst leiden een te lang leven, er zijn voortdurend klachten over stafafdelingen en de interne besluitvorming verloopt te traag. Er zitten te weinig veelbelovende producten in de pijplijn. De resultaten van de onderneming lopen terug. Het accent moet verschuiven naar kortere termijn, toegepast onderzoek om sneller geld te kunnen verdienen. Bovendien heeft de ondernemingsleiding aangegeven te willen bezuinigen op overheadkosten.

Als belangrijkste hefboom voor verbetering ziet de R&D-manager de organisatiestructuur. Hij ontwerpt daarom een nieuwe en volgens hem logische organisatiestructuur. Na moeizame besprekingen waarin hij zijn managementteam (MT) moet overtuigen, besluit hij deze structuur te gaan invoeren. Dit tegen de zin van zijn teamleden. Verder zijn buiten het MT nog weinig mensen zich bewust dat het functioneren van R&D ter discussie staat.

Drs. P.P. Kloosterboer adviseert en begeleidt bij organisatieveranderingen en coacht leidinggevenden en professionals. Hij is als partner verbonden aan CORDES Organisatie, Advies en Ontwikkeling te Amsterdam.
kloosterboer@cordes.nl

De R&D-manager in het voorbeeld (kader) heeft de conclusie getrokken dat reorganiseren de beste aanpak is. Zijn managementteam wil echter niet, omdat er geen overeenstemming is over het probleem, laat staan over de oplossing. Verder is er veel weerstand te voorzien bij de implementatie, bijvoorbeeld vanuit de medewerkers en de OR. Daardoor dreigen de tegenstellingen binnen het MT aan het daglicht te komen en lijkt een pijnlijke mislukking onafwendbaar.

Maar moet de R&D-manager het plan dan bespreken met de hele organisatie? Gezien de strijdige belangen kan dat toch slechts leiden tot beladen discussies en een vruchteloze impasse?

Dit voorbeeld typeert een van de talrijke dilemma's waarmee de verandermanager bij een reorganisatie te maken heeft. In dit artikel trachten we de kern-dilemma's te benoemen en mogelijkheden aan te reiken om daar effectief mee om te gaan.

Om te beginnen brengen we de diverse belanghebbende groeperingen in de organisatie in kaart en de relatie die de verandermanager met hen nastreeft. Daarna lichten we het positiegebonden kerndilemma voor elke groepering toe. Aansluitend hierop noemen we manieren waarop de verandermanager effectief met dit dilemma om kan gaan. De meest cruciale succes- of faalfactoren bij reorganisaties zijn de onderlinge verhoudingen en het vertrouwen binnen het veranderteam zelf. We beschrijven hoe u, binnen de context van strijdige belangen, het vertrouwen in een veranderteam kunt vergroten. Ten slotte gaan we in op de rol die de verandermanager zelf vervult.

De reorganisatiearena

Bij structuurveranderingen staan zowel organisatorische als zeer persoonlijke belangen van de betrokkenen op het spel. Voor de doelgroep van de verandering zijn niet zelden de eigen functie, positie, werkinhoud, collega's, leidinggevende en/of werkplek in het geding. Dit raakt mensen heel direct en indringend. In het verlengde hiervan is het medezeggenschapsorgaan als belangenbehartiger ook in het vizier.

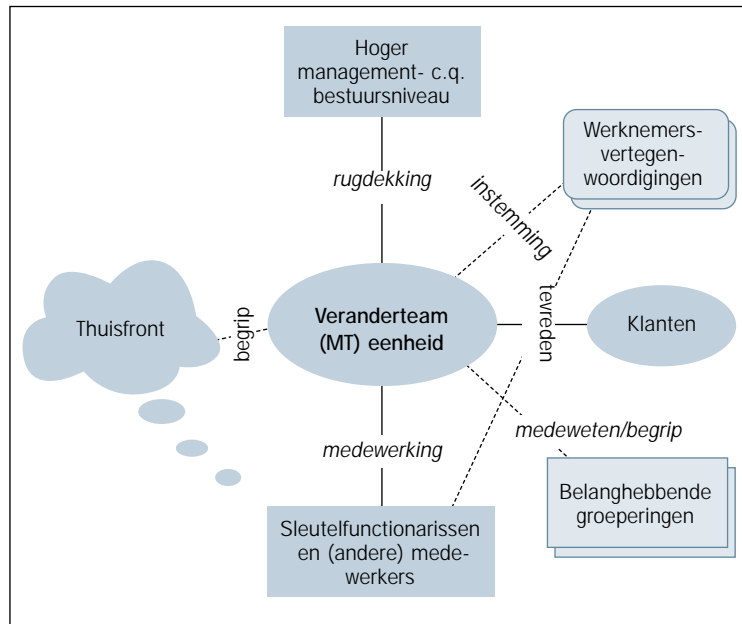
Verder halen de angsten en de ergernissen rondom reorganisaties menig huis en slaapkamer. Juist daar krijgen emoties gemakkelijk de vrije loop en wordt een gekleurde waarneming van de werkelijkheid gemakkelijk bevestigd.

Van een heel andere orde zijn de belangen van de hogere management- en bestuursniveaus. Vanuit deze positie gezien zijn de betrokken organisatieonderdelen eigenlijk meer middelen om strategische doelen te realiseren. Dan zijn er nog de interne of externe klanten. Die willen geen last hebben van 'interne aangelegenheden'. Tijdens de verbouwing dient de verkoop ongestoord door te gaan. Ten slotte zijn er overige belanghebbenden, zoals belendende afdelingen, die direct of indirect met de gevolgen van de reorganisatie te maken krijgen.

In het brandpunt van dit alles staat de verandermanager, doorgaans omringd door een veranderteam. Hij moet met zijn team de structuurverandering voor elkaar krijgen, in samenspel met al deze partijen.

Figuur 1 toont een vereenvoudigde weergave van het speelveld bij een structuurverandering. De figuur toont tevens de relationele intentie van de verandermanager ten opzichte van elk der belanghebbenden.

Figuur 1. Intenties verandermanager in reorganisatiearena



De belanghebbenden zullen zich in de praktijk alleen constructief opstellen als het veranderteam vertrouwen bij hen kan verwerven. En dat vertrouwen is slechts te verdienen via een zeer actieve tweerichtingscommunicatie met elke belanghebbende.

Voorbeeld 1. Valkuilen bij reorganiseren

In een praktijkonderzoek² werd aan vele tientallen managers de vraag voorgelegd: 'Wat kunt u als verandermanager doen of laten om uw reorganisatieproces te ondermijnen?'

De top 5-antwoorden waren:

1. Gebrekkig communiceren (onvoldoende, te laat, onvolledig, eenzijdig, éénrichtingsverkeer, enz.).
2. Slechte procesregie (te langzaam, te snel, slecht begeleiden, onduidelijke stappen, onduidelijke voortgang, slechte timing).
3. Negatieve houding van de verandermanager (negatief doen over de verandering, belanghebbenden negatief bejegenen).
4. Onduidelijke probleemstelling en doelen van de verandering.
5. Afspraken niet nakomen.

Voorbeeld 1 laat zien hoe het niet moet. Maar hoe kan het veranderteam het vertrouwen dan wel winnen en welke interventies staan daarbij tot zijn beschikking? De structurele dilemma's die elke partij ervaart bij een reorganisatie zijn hierbij het vertrekpunt. Daarop baseren we de suggesties voor hoe het veranderteam daarmee om kan gaan.

Omgaan met positiegebonden dilemma's

Opdrachtgever: richting versus ruimte

Vanuit de positie van het hoger management of bestuur is de organisatie een middel en geen doel op zichzelf. Zo gezien is het begrijpelijk dat men van hogerhand de behoefte heeft dat dit middel zich zo snel en geruisloos mogelijk aanpast aan de strategische (en/of persoonlijke) doelen. Dit kan de volgende valkuilen met zich meebrengen:

- vergaand de veranderingen willen definiëren en invullen;
- géén duidelijk kader of richting meegeven, omdat de visie nog niet is uitgekristalliseerd of om armslag te behouden in het eigen persoonlijke speelveld;
- uitgewerkte voorstellen, waar al draagvlak voor is, terugdraaien omdat ze niet meer passen in actuele ontwikkelingen;
- de implementatie weinig tijd en aandacht geven.

Het persoonlijk belang van bestuurders biedt gezond tegenwicht aan de valkuilen. Een mislukking betekent veelal gezichtsverlies en soms komt ook de houdbaarheid van de eigen positie in gevaar. Dat maakt, naast professionele en ethische motieven, dat men doorgaans wel degelijk rekening houdt met de behoeften vanuit de organisatie. Vooral als u dat zelf constructief aanpakt. Wat zijn reële mogelijkheden om vanuit het veranderteam de benodigde richting, ruimte en rugdekking van hogerhand te verwerven? In checklist 1 zijn de tips in trefwoorden weergegeven.

Checklist 1. Managen opdrachtgever/stuurgroep

- Organiseer een expliciete opdrachtverstrekking:
 - bereid een stevige dialoog met uw opdrachtgever voor en zorg ervoor dat deze dialoog daadwerkelijk plaatsvindt;
 - vraag door naar visie, achtergronden, doelen en kaders;
 - spreek kaders duidelijk af;
 - schrijf een bevestiging van uw opdracht en stuur deze naar uw opdrachtgever.
- Houd frequent contact met uw opdrachtgever:
 - schakel uw opdrachtgever in bij bewustmakingsacties in de organisatie;
 - koppel conclusies omtrent de probleemdefinitie mondeling en schriftelijk terug en toets deze bij uw opdrachtgever;
 - toets vooraf voorgenomen besluiten bij uw opdrachtgever, om narigheid in een later stadium te vermijden.

Maak cont(r)act!

Sleutelfunctionarissen: meedenken versus meebeslissen

Met sleutelfunctionarissen bedoelen we hier de groeps-, lijn-, staf- of andere functionarissen, die direct onder, of dichtbij, de leden van het managementteam dan wel veranderteam opereren. Zij kennen de processen waarvoor ze verantwoordelijk zijn van dichtbij. En uit dien hoofde voeden ze tevens beleidsmatige beslissingen. Het zijn de twintig procent van de mensen die voor tachtig procent het beleid bepalen zoals het daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

Uit hoofde van hun positie is het logisch dat ze aan sleutelfunctionarissen inbreng vragen in alle fasen van het proces. Als je inbreng vraagt, roep je tevens de verwachting op dat daar iets mee gebeurt. Het is echter zelden mogelijk om aan ieders inbreng evenveel recht te doen. Reorganiseren leent zich nu eenmaal niet erg voor een democratisch proces. De vraag is daarom hoe je de inbreng van de sleutelfunctionarissen zodanig mobiliseert dat de kwaliteit én het draagvlak van de besluitvorming groter wordt. In checklist 2 vindt u de antwoorden.

Checklist 2. Managen van sleutelfunctionarissen

- Betrek sleutelfunctionarissen in diagnoseactiviteiten bijvoorbeeld door:
 - interviews;
 - diagnoseteam;
 - advies te vragen;
 - te vragen naar argumenten en voorkeuren.
- Wees duidelijk over verwachtingen:
 - zorg dat de verwachtingen omtrent de status van de inbreng van sleutelfunctionarissen overeenstemmen met de werkelijkheid. Dat wil zeggen serieus meedenken, maar niet meebeslissen;
 - koppel conclusies en overwegingen in alle fasen terug.
- Neem sleutelfiguren in werkgroepen op.
- Richt de werkgroepen zoveel mogelijk in conform de uitgangspunten en de beoogde bemensing van de nieuwe hoofdstructuur.
- Verzorg indringende opdrachtverstrekking aan werkgroepen.
- Deel voorgenomen besluiten (kort) voor de publieke communicatie vertrouwelijk mee om verrassingen en gezichtsverlies te voorkomen.

In de kern gaat het erom dat de sleutelfunctionarissen zich enerzijds maximaal medeverantwoordelijk en mede-eigenaar voelen voor zowel de probleemdefinitie als voor de gekozen oplossingsrichting. Anderzijds moet van meet af aan helder zijn dat het veranderteam dan wel het MT de uiteindelijke afwegingen maakt en beslist.

Medewerkers: zekerheid versus zelfbeschikking

Medewerkers, die 'lijdend voorwerp' zijn van een structuurverandering, zitten in een lastig parket. Enerzijds wil men weten waar men aan toe is. Maar bij directe zekerheid kan men geen invloed op de eigen toekomst uitoefenen ('voor ons, over ons, zonder ons'). Is die ruimte voor invloed er wel, dan gaat dat onlosmakelijk gepaard met onzekerheid en onrust. Want je weet wat je hebt, maar je weet nog niet wat je krijgt. De onrust, onzekerheid en daarmee gepaard gaande onvrede nemen medewerkers ook mee naar huis. Daar worden zulke gevoelens vaak nog eens bevestigd en versterkt. Het dilemma voor medewerkers in een reorganisatie is 'zekerheid versus zelfbeschikking'. Hoe u hier als verandermanager effectief mee omgaat staat in checklist 3.

Checklist 3. Managen van medewerkers

Maak het 'waarom' van de reorganisatie gemeenschappelijk

Een veel gehoorde klacht bij reorganisaties is dat niet duidelijk is waarom het gebeurt. Dergelijk onbegrip roept veel weerstand en negatieve beeldvorming jegens het management op. U kunt niet volstaan met een artikel in een reorganisatiekrantje. Om vanuit de natuurlijke reflex van ontkenning tot een gemeenschappelijke bewustwording te komen, is het onontbeerlijk de problemen en de consequenties daarvan actief en gezamenlijk te bespreken. Organiseer bijvoorbeeld informele dialoogsessies tussen uzelf en medewerkers, waarbij er op de man af vragen worden gesteld en antwoorden gegeven ('skip level communicatie').

Betrek medewerkers actief

Mogelijkheden om medewerkers actief te betrekken om in te spelen op de behoefte tot zelfbeschikking zijn:

- luister naar medewerkers en betrek ze bij de probleeminventarisatie. Maak ze bijvoorbeeld respondent bij interviews of enquêtes en neem ze op in panels of in werkgroepen die intern onderzoek verrichten;
- koppel conclusies uit de probleemdefinitie mondeling én schriftelijk terug naar medewerkers en verwerk daarin minimaal:
 - extern perspectief (markt/omgeving/ambitie/strategie);
 - intern perspectief (herkenbare problemen én sterkten);
 - relatie tussen huidige structuur en de problemen;
 - uitgangspunten/criteria nieuwe organisatie.Breng het bespreken en verwerken hiervan actief op gang. Het gaat er hier om dat niet alleen het 'wat', maar juist het 'waarom' van de verandering krachtig over het voetlicht komt;
- voeg kritisch constructieve medewerkers op persoonlijke titel toe aan werkgroepen;
- organiseer hearings per afdeling of eenheid, over voorlopige probleemdefinities of voorgenomen besluiten, ter toetsing;

- zorg ervoor dat schriftelijke communicatie over de reorganisatie ook voor thuis leesbaar en begrijpelijk is!

Benoem doel, reikwijdte en kaders van de verandering

- Wat wordt wel én niet veranderd?
- Wat levert het op (of wat gebeurt er als we niet veranderen)?
- Wie zijn wanneer wel en niet betrokken?
- Zijn er gevolgen te voorzien voor de structuur en de bezetting?
- Verandert er later nog meer?

Maak het proces transparant

Al is de inhoud van de verandering niet geheel duidelijk, over het proces van veranderen is wel duidelijkheid te geven:

- Wie doet wat wanneer in het veranderingsproces?
- Wie neemt wanneer en waarover een besluit?
- Wanneer, hoe en waarover is er inbreng mogelijk?
- Wie adviseert?
- Wanneer begint de feitelijke doorvoering?

Het is verstandig alle voorzienbare stappen in een tijdplanning op te nemen. Zo ontstaat er de nodige duidelijkheid en zekerheid waarmee de verandering is gediend.

Informeel intensief

Het is cruciaal over bovenstaande punten luid en duidelijk te communiceren met iedereen die het (niet) horen wil. Een goede vuistregel is te zorgen dat iedere boodschap minimaal tweemaal (mondeling en schriftelijk) wordt gecommuniceerd. De kern ligt altijd in de mondelinge communicatie tussen leidinggevend en medewerkers. Andere middelen zoals nieuwsbrieven, video, bedrijfskrantjes en notities kunnen de mondelinge communicatie heel goed ondersteunen, maar nooit vervangen.

Schep randvoorwaarden

Het loont de moeite, binnen de beschikbare ruimte, het maximale te doen om geloofwaardige randvoorwaarden te scheppen. Maar het is ook verstandig duidelijk te zijn over de onmogelijkheden. Verwachtingen scheppen en ze niet waarmaken is funest voor uw krediet en geloofwaardigheid. Enkele tips:

- schets een overzichtelijk tijdspad (in stappen knippen);
- onderzoek mogelijkheden voor (gedeeltelijke) vrijstelling van intensief betrokkenen;
- reserveer een realistisch budget voor investeringen en ondersteuning;
- zet geen 'zwakke' (daardoor ongeloofwaardige) mensen in de projectleiding;

- geef bij mogelijke sociale gevolgen een duidelijke overlegroute aan (o.a. met bonden en medezeggenschap) voor het totstandkomen van een sociaal plan;
- organiseer bijeenkomsten in een acceptabele setting (overdreven luxe hoeft niet).

Medezeggenschap: onafhankelijkheid versus invloed

Een medezeggenschapsorgaan wil zo vroeg mogelijk op de hoogte zijn van ontwikkelingen in de organisatie. Dan is het namelijk nog mogelijk om zaken ten gunste van de eigen achterban te beïnvloeden. Deze behoefte verklaart ook de neiging om met ‘professionele argwaan’ door te vragen naar details, verborgen agenda’s, klaarliggende blauwdrukken, achtergehouden informatie, enzovoort. Maar vroegtijdig invloed uitoefenen is tevens compromitterend. Het belemmert de eigen onafhankelijkheid bij het kritisch toetsen van bijvoorbeeld adviesaanvragen. Daarmee kan de geloofwaardigheid naar de achterban onder druk komen te staan.

Dit noemen we het ‘onafhankelijkheid versus invloed’-dilemma van de medezeggenschap. Hoe kun je als veranderteam hiermee omgaan, om te bereiken dat het veranderingsproces voor beide partijen bevredigend verloopt?

Ten eerste door het medezeggenschapsorgaan meer informele ruimte te geven om invloed uit te oefenen. Daardoor legt het zich formeel nergens op vast en behoudt het zolang mogelijk zijn onafhankelijkheid (richting de achterban). Deze informele ruimte voor invloed creëert echter wel een psychologisch commitment bij het medezeggenschapsorgaan. Dit werkt weer in het voordeel van een soepele besluitvorming.

Het tweede kernpunt is dat het proces volstrekt transparant en betrouwbaar moet zijn. Dat voorkomt onnodig wantrouwen en daaruit voortvloeiende verstarring van standpunten.

Samengevat werkt de communicatie met de (vertegenwoordiging van de) medezeggenschap in de rol van ‘schaduwadviseur’ doorgaans het meest plezierig. In checklist 4 werken we dit verder uit.

Checklist 4. Managen van medezeggenschap

- Spreek tijdig verwachtingen en duidelijke procedure/spelregels af voor de communicatie tussen veranderteam en werknemersvertegenwoordigingen.
- Benut het medezeggenschapsorgaan als uw schaduwadviseur.
- Voer frequent informeel overleg met de vertegenwoordiging van de medezeggenschap.
- Laat het medezeggenschapsorgaan zelf haar rol kiezen (bijvoorbeeld vertegenwoordiger in veranderteam of toehoorder).
- Betrek het medezeggenschapsorgaan in de probleemdefinitieronde.

- Koppel conclusies hiervan separaat terug naar het medezeggenschapsorgaan en spreekt ze met hem door.
- Deel voorgenomen besluiten (kort) voor de publieke communicatie vertrouwelijk mee om verrassingen te voorkomen.

Overige belanghebbenden: begrip versus eigen belang

Belendende eenheden of organisatieonderdelen spelen nogal eens een rol als de verandering behelst dat taken over deze onderdelen verschuiven. Ook zij hebben dan iets te winnen of te verliezen. Verder kunnen verschuivingen in managementfilosofie of taak- en functiepakketten uitstralen naar andere eenheden.

Een goede procesregie is ook hier belangrijk. Bijvoorbeeld vroegtijdig meningen peilen, regelmatig informeren en communiceren wat er gaande is waardoor er minder ruimte ontstaat voor indianenverhalen, het toetsen van voorkeursopties en voorgenomen besluiten. Dit laatste uiteraard steeds nadat de opdrachtgever is geïnformeerd, zodat u niet achterlangs wordt gepasseerd en teruggefloten.

Veranderteam in de arena

Van de leden van het veranderteam wordt verwacht dat ze eendrachtig met elkaar optrekken en leidinggeven aan het reorganisatieproces. Maar in werkelijkheid zijn ze zelf onderdeel van de verandering! De leden van het veranderteam moeten vaak de veranderingen uitleggen, verdedigen en doorvoeren bij hun eigen mensen, terwijl niet zelden ook hun eigen functies en posities onzeker zijn. Dat betekent dus dat ze niet objectief en vrijblijvend in het proces staan. Er staat voor elk van hen heel wat op het spel en dat beïnvloedt hun mening en gedrag stevig. In voorbeeld 2 zijn een aantal van dergelijke motieven genoemd.

Voorbeeld 2. Motieven leden veranderteam

- Verschillende visies:
 - op het probleem;
 - op de oplossingen.
- Eigen posities zijn in het geding:
 - onderlinge concurrentie om posities;
 - (on)aantrekkelijkheid van posities.
- Belangen met betrekking tot de achterban (bijv. eigen afdeling):
 - teamlid als belangenbehartiger van de eigen afdeling/achterban;
 - teamlid voelt zich verantwoordelijk voor de stemming/sfeer bij de achterban;
- teamlid meent dat zijn draagvlak en acceptatie als leidinggevende bij z'n afdeling op het spel staat.
- Onzekerheden/angsten:
 - omtrent eigen misbaarheid;
 - door gebrek aan waardering voor eigen bijdrage;
 - door angst voor verandering.
- Gegroeide onderlinge verhoudingen in het veranderteam.
- Persoonsverschillen:
 - karakters;
 - overtuigingen;
- stijlen.

Persoonlijke belangen versus organisatiebelangen

Kortom, reorganisaties gaan gepaard met angst, onzekerheid en persoonlijke belangen. Met een indringend appèl op het algemeen belang probeert men deze pijn vaak te bestrijden. Wie dan toch nog voor zijn eigen belangen opkomt, gedraagt zich sociaal onwenselijk, is de gedachte.

Is het dan vreemd als leden van een veranderteam zich in allerlei bochten gaan wringen om toch hun persoonlijke wensen, belangen, behoeften en angsten een plek te geven (zie voorbeeld 3)? Wat hen werkelijk beweegt blijft vaak hangen in de onderstroom, duidelijk voelbaar, maar moeilijk grijpbaar. In het algemeen geldt dat hoe minder deze onderstroom bespreekbaar is, hoe meer dit zich gaat uiten in vormen van 'politiek gedrag'.

Voorbeeld 3. Politiek gedrag leden veranderteam

- Belangen verpakken in inhoudelijke argumentaties
- Negatieve houding uitstralen
- Verborgene agenda's
- Coalities
- Uitsluitingen
- Dreigen
- Onderliggen
- Vermijden
- Aanpassen
- Loopgraven
- Opportunisme
- Achterban mobiliseren
- Lekken

De effecten van dit alles laten zich raden. Stroeve overleggen, besluiten met weinig draagvlak en onderling wantrouwen, dat zich steeds dieper verspreid in de organisatie. Het veranderteam opereert nu eenmaal in een glazen huis.

Bouwen aan vertrouwen

Cruciaal voor de effectiviteit van het veranderteam is dat men persoonlijke overwegingen *expliciet erkent* naast het organisatiebelang. Dit maakt de weg vrij om er hardop over te praten en om persoonlijke van organisatorische belangen te scheiden. De eerste klap is hierbij een daalder waard. Tijdens de voorbereiding moet het fundament voor onderling vertrouwen worden gelegd. Dit kan door wat onder tafel speelt boven tafel te halen. Bijvoorbeeld op de volgende manieren:

- Spreek persoonlijke interesses naar elkaar uit (checklist 5: de kaarten op tafel).
- Wissel feedback op gedrag uit (checklist 6: elkaar aanspreken).
- Stel een gezamenlijk projectplan op (checklist 7: reorganisatieplan).

De kaarten op tafel

Het onthullen van persoonlijke overwegingen in een veranderteam is een gevoelig punt; het achterste van je tong laten zien maakt kwetsbaar. Het is

een typisch voorbeeld van het ‘prisoners dilemma’: doet iedereen mee dan is de individuele én gezamenlijke winst het grootst. Als sommigen zich verstoppen dan levert dat voor hen enige winst op ten koste van degenen die zich wel blootgeven. Openheid betrachten betekent dus in roulettetermen ‘va banque’ spelen.

Een goede manier om de gewenste openheid te creëren is door een speciale bijeenkomst te beleggen voor het veranderteam die is gewijd aan het voorbereiden van de reorganisatie (checklist 5). Bereid de bijeenkomst voor via persoonlijke gesprekken met de deelnemers over hun visies én hun persoonlijke belangen. Neem tijdens de bijeenkomst als verandermanager zelf het voortouw en geef het goede voorbeeld. Dit creëert een morele en psychologische norm en legitimeert het vragen om eenzelfde openheid aan de overige teamleden.

Checklist 5. De kaarten op tafel

Vorbereiding

Elk teamlid formuleert wat er volgens hem te winnen en te verliezen is:

1. op organisatieniveau;
2. op het niveau van de eigen eenheid en de afnemers;
3. op individueel niveau (wensen en grenzen vanuit eigen persoon en positie).

Nog krachtiger werkt een voorbereidende gespreksronde met alle teamleden, waarin u deze vragen met hen ver kent.

Bijeenkomst: Wat staat er op het spel?

Teamleden wisselen uit wat er volgens ieder te winnen en te verliezen is, te beginnen met de verandermanager, liefst gevolgd door (nog) een openhartig teamlid.

Elkaar aanspreken

Elkaar aanspreken op afspraken en gedrag is voor de teameffectiviteit al even belangrijk als openheid. Het is het correctiemechanisme voor teamleden die de druk soms niet kunnen weerstaan om het teambelang te laten lijden onder het eigen belang. En het is al evenmin eenvoudig. Wie onschuldig is, werpe de eerste steen. Vaak heerst het ‘non-interventieprincipe’: kom jij niet aan mij, dan kom ik niet aan jou. Ook op dit terrein is open kaart een kritische succesfactor voor de stuurkracht van het veranderteam. Wederom is de speciale voorbereidingsbijeenkomst ten behoeve van de reorganisatie een uitgelezen gelegenheid om het elkaar aanspreken op gang te brengen (checklist 6).

Checklist 6. Elkaar aanspreken

Uitgangspunt is hier dat het om een bestaand team gaat dan wel dat de teamleden elkaar reeds kennen.

Doel

- Inzicht hoe eigen gedrag bij ander(en) overkomt.
- Bijdragen aan teamontwikkeling, conflictoplossing en vertrouwen in veranderteam.

Valkuilen

- Elkaar (on)bedoeld beschadigen.
- De kool en de geit sparen

Vorbereiden

Elk teamlid formuleert voor elk ander teamlid de belangrijkste:

- helpende/effectieve bijdragen in het teamverband;
- belemmerende bijdragen en tips/wensen.

Uitwisselen

Recapituleren van de spelregels voor feedback (zie onder) en het uitwisselen van:

- helpende/effectieve bijdragen van teamleden;
- belemmerende bijdragen en tips/wensen van teamleden.

Consolideer dit vervolgens in concrete (SMART-)afspraken.

Hoe geef je constructief feedback?

- Methode 1: 3-G-formule

Gedrag: Beschrijving wat, wanneer voorviel + gedrag van de ander.

Gevoel: Effect van het gedrag van de ander op jezelf: 'ik raak daardoor geïrriteerd/dat geeft mij veel vertrouwen'.

Gevolg: 'Dan krijg ik de neiging .../Dan reageer ik ...'

- Methode 2: '3-Ik-boodschappen'

Ik zie...Waarneming/gedrag van de ander.

Ik vind...Effect op jezelf/interpretatie/mening/gevolg.

Ik stel voor...Tip/suggestie wat bij jou beter overkomt.

Hoe ontvang je constructief feedback?

- Luister alleen, reageer niet inhoudelijk.
- Vraag waar nodig om verduidelijking.

Reorganisatieplan

Een goede voorbereiding is meer dan het halve werk. Daarin mag de inhoudelijke kant niet ontbreken: een projectplan waarvan de eerste stap, de projectopdracht, zo concreet mogelijk is. Reorganiseren met vertrouwen kent in het algemeen een projectopzet zoals in schema 1 is weergegeven. Het schema laat zien hoe de inhoudelijke, organisatiekundige stappen zijn te verbinden aan de procesmatige, veranderkundige stappen. Tevens is getypeerd hoe de projectorganisatie hierop effectief kan worden aangesloten. De verdere ingrediënten voor het reorganisatieplan staan in checklist 7.

Checklist 7. Projectplan reorganisatie

Opdrachtverstrekking

Organiseer zo mogelijk opdrachtverstrekking in aanwezigheid van opdrachtgever en veranderteam.

Inhoud

- Doel en kaders van de verandering.
- Definitie (tussen)resultaten.
- Te voorziene knelpunten en oplossingen.

Plan van aanpak

- Fasen, stappen, tijdpad.
- Beheersvariabelen (doorlooptijd, capaciteit, geld, organisatie, communicatie).

Schema 1. Stappen, fasen en projectaanpak voor reorganiseren met vertrouwen

Inhoudelijke stap	Procesmatige stap	Projectaanpak
<i>Strategische fase</i>	<i>Strategische fase</i>	<i>Strategische fase</i>
1 Probleemdefinitie	Bewust maken	Veranderteam aan zet in geregelde consultatie met belanghebbenden
2 Opties genereren	Draagvlak ontwikkelen	
3 Hoofdkeuze maken	Duidelijkheid scheppen	
<i>Uitwerkingsfase</i>	<i>Uitwerkingsfase</i>	<i>Uitwerkingsfase</i>
4 Uitwerken, detailleren	Medeverantwoordelijk maken	Opdracht aan werkgroepen -> advies aan veranderteam -> besluiten + goedkeuringstraject
5 Invoeringsbesluit	Onomkeerbaar maken	
<i>Invoeringsfase</i>	<i>Invoeringsfase</i>	<i>Invoeringsfase</i>
6 Invoeren	Ondersteunen	Managementteam en nieuwe lijnorganisatie
7 Bewaken/evalueren	Bekrachten	

- Eerstvolgende stap gedetailleerd.
- Overeenkomst met opdrachtgever.

Communicatie

Totaalplanning en eerstvolgende stappen bepalen, waaronder:

- Wat communiceren met wie, wanneer, in welke vorm, door wie.
- Welke communicatie via ondersteunende media.

Geef de leden van het veranderteam een zichtbare rol bij het communiceren van teamconclusies.

Contractering

Stuur projectplan als aanvulling van de projectopdracht naar de opdrachtgever en vraag hierop akkoord.

Voorbeeldfunctie verandermanager

Het leiderschap van de verandermanager schuilt voor een belangrijk deel in het voorbeeld dat hij geeft met zijn eigen gedrag. Dit is normbepalend voor de rest van het veranderteam en daarbuiten. Hieraan ontleent de verandermanager de legitimiteit collega's en medewerkers aan te spreken en te corrigeren. Daarom luidt het devies voor de verandermanager: 'recht door zee en rug recht'.

Recht door zee begint al bij het open kaart spelen. Dit vergt dat de verandermanager zich in een vroeg stadium zelf bewust kwetsbaar opstelt, ook al zijn er nog persoonlijke twijfels rond de verandering. Veinst hij op dat moment meer vastberadenheid dan hij voelt, dan is de sfeer op 'verstoppertje spelen' gezet. Als hij daarentegen twijfels uitsprekt, kan dat intense momenten van oprechtheid opleveren in het veranderteam. Zulke momenten maken het team sterker dan wanneer de verandermanager angstvallig 'een grote broek ophoudt'.

Rug recht duidt erop dat de verandermanager gestand doet aan toezeggingen en niet wijkt voor manipulaties, druk of verleidingen. En dat hij anderen aanspreekt die het minder nauw nemen en die daarmee het vertrouwen ondermijnen. In checklist 8 hebben we een aantal aandachtspunten voor de verandermanager op een rij gezet.

Checklist 8. Voorbeeldfunctie

- Ga bij uzelf na of u werkelijk achter de reorganisatie staat en tot welke prijs u wilt gaan. Besef dat uw omgeving deze werkelijke intentie sneller en accurater registreert dan uzelf.
- 'Walk the talk.'
- Wees congruent en transparant.

- Leef afspraken en gedragsvoornemens na en monitor anderen hierop.
- ‘Don’t stumble the mumble’.
- Wees loyaal aan afwezigen.
- Lek of verdraai geen informatie.
- Gebruik geen oneigenlijke drukmiddelen.

Case: Een nieuwe organisatiestructuur voor de R&D? (deel 2)

Na een laatste hevige discussie in het MT en na ampel beraad besluit men de invoering van de nieuwe structuur op te schorten. In plaats daarvan vindt eerst een ‘problem definition’ workshop plaats met het MT R&D en het eerstvolgende echelon, veertien afdelingshoofden. De weken na de workshop komt het MT zeer frequent bij elkaar. Een van de eerste bijeenkomsten is erop gericht de lucht te klaren die vertroebeld was geraakt in de periode dat het MT nog ‘in de kaasstolp’ opereerde. Tevens worden de rollen in het veranderteam benoemd en toebedeeld. De R&D-manager zelf is informeel contactpersoon richting de OR. Daarna ontwerpt het MT vijf structuuropties voor de R&D, met behulp van de input uit de workshop en toetst deze op de criteria voor de nieuwe organisatie. Na enkele weken presenteert het MT R&D in een speciale bijeenkomst, op basis van de workshopgegevens, twee voorkeursmodellen voor een nieuwe organisatiestructuur aan de afdelingshoofden. De vraag aan hen is om, in overleg met de afdelingsteams, per model maximaal vijf voor- en vijf nadelen aan te geven. De terugrapportage moet binnen een week gebeuren. Eén week daarna presenteert het MT het definitieve voorkeursmodel aan de organisatie, inclusief zijn overwegingen en de vervolgstappen voor de uitwerkingsfase. Dit behelst het formeren van een aantal werkgroepen, die elk een onderdeel van de nieuwe organisatie gaan uitwerken en een uitgebreide briefing op inhoud, procedure, spelregels en tijdpad.

Slot

Reorganiseren met vertrouwen betekent dat er een continue inspanning plaatsvindt die is gericht op het depolitiseren van het veranderproces. Dit als tegenwicht voor de inherent aanwezige krachten bij reorganisaties die politiek gedrag in de hand werken. Samengevat gaat het om de volgende vier vuistregels.

1. Objectiveer de inhoud, bijvoorbeeld via een gedeelde probleemanalyse en het afwegen van varianten tegen criteria.
2. Maak alle belanghebbenden zoveel mogelijk medeverantwoordelijk voor het proces en het resultaat.
3. Vergroot de veiligheid binnen het veranderteam door wat onder tafel speelt op tafel te krijgen, gedragsregels af te spreken en elkaar daaraan te houden.
4. Vergroot de veiligheid buiten het veranderteam door het proces transparant en betrouwbaar te maken, volgens af te spreken én na te leven spelregels.

De sleutel voor reorganiseren met vertrouwen ligt bij de verandermanager en zijn team. De eerste en belangrijkste inzet voor de verandermanager is dat de teamleden hun kaarten open op tafel leggen. Daardoor neemt het onderling vertrouwen, het weerstandsvermogen en de energie in het team toe. Ook groeien daarmee de geloofwaardigheid en de stuurkracht van het veranderteam naar de organisatie.

Noten

1. Dit artikel bevat bewerkte fragmenten uit: P.P. Kloosterboer, *Voor de verandering, over leidinggeven aan organisatieverandering*, Academic Service, Den Haag, 2005 en P.P. Kloosterboer, *Leidinggeven aan verandering, ertegenin of ertegenaan*, Kluwer, Deventer, 8 oplagen 1993 t/m 2004.
2. Onderzoek is uitgevoerd door de auteur tijdens workshops over reorganiseren.