

Roundtable Motivatie in Tijden van Reorganisatie

De derde Roundtable van het People Management Center in 2016 had als thema Motivatie in Tijden van Reorganisatie en vond plaats op 3 oktober 2016 bij TIAS. Na de opening door Dr. Charissa Freese waarin het nieuws over het departement Human Resource Studies werd gedeeld kwamen twee sprekers Dr. Sjoerd van der Smissen en Dr. Ber Damen aan het woord.

Sjoerd van der Smissen

Sjoerd van der Smissen, partner bij Deloitte, heeft in 2015 zijn promotie-onderzoek bij het departement Human Resource Studies afgerond. Zijn proefschrift gaat het psychologisch contract tijdens organisatieveranderingen. Hij noemt drie ontwikkelingen waarmee hedendaagse organisaties te maken hebben. De eerste ontwikkeling betreft robotisering. Dit creëert natuurlijk wat functies, maar zorgt er vooral voor dat er veel banen verdwijnen, simpelweg omdat deze functies uitgevoerd kunnen worden door machines. De tweede ontwikkeling betreft het feit dat organisaties minder lang blijven bestaan, als gevolg van meer concurrentie. Ten slotte zijn organisaties veel meer in beweging, waardoor ze veel efficiënter werken.

Veel mensen denken bij het psychologisch contract alleen maar aan werktevredenheid, maar het psychologisch contract voorspelt veel meer dan alleen dat, aldus Sjoerd van der Smissen. Ook blijkt er een groot verschil te zijn tussen wat werkgevers denken dat werknemers belangrijk vinden en dat wat werknemers daadwerkelijk belangrijk vinden. Voorafgaand aan zijn onderzoek voorspelde Sjoerd van der Smissen dat verandering vooral een negatieve invloed zou hebben op het psychologisch contract. Ook dacht hij dat de frequentie van verandering van belang zou zijn, maar dit blijkt zeer te verschillen per organisatie. Verder verwachtte hij ook dat het type verandering veel invloed zou hebben op het psychologisch contract, maar hierbij blijkt de begeleiding bij de verandering veel meer van belang. Enkele zaken die ook voortvloeiden uit het onderzoek zijn dat de verandering veel meer impact heeft wanneer het de persoon in kwestie persoonlijk raakt, dat er een veel positievere houding over de verandering is wanneer men het gevoel heeft dat de verandering gerechtvaardigd is, en dat het veranderverleden van de organisatie veel invloed heeft op het vertrouwen dat de werknemers hebben in de verandering.

Bij zijn onderzoek heeft Sjoerd van der Smissen rekening gehouden met de verschillen tussen bepaalde organisaties. Zo heeft hij onder andere het psychologisch contract in ziekenhuizen en bij de centrale overheid vergeleken. In ziekenhuizen bleek dat er weinig begrip is voor de verandering en dat de werknemers veel meer verplichtingen ervaren tegenover de patiënten dan tegenover de werkgever. Bij de centrale overheid kwam onder meer naar voren dat er meer begrip was voor verandering en dat werknemers laag scoorden op het gevoel van hoeveel verplichtingen zij hadden, maar hoog scoorden op engagement. Dit laatste kan verklaard worden door het feit dat er hier veel tijdelijke contracten waren.

Volgens Sjoerd van der Smissen is een aantal conclusies te trekken. Ten eerste, er is geen vaste strategie voor het doorvoeren van veranderingen. Ten tweede, leiderschap en vertrouwen speelt een belangrijke rol tijdens veranderingen. Ten derde, reflectie op de strategie van de verandering voorafgaand aan de implementatie ontbreekt vaak. Ten vierde, verandering is niet altijd negatief. Ten vijfde, wederkerigheid is essentieel. En ten slotte, diversiteit en flexibiliteit is noodzakelijk, want door continue verandering is uniformiteit niet mogelijk.

Afsluitend werd er gesproken over zijn onderzoek naar jongere generaties. Een voorbeeld hiervan is dat jongere generaties minder waarde zouden hechten aan beloningen, zingeving, etc., maar dit is niet uit zijn onderzoek gebleken. Ook wordt er gedacht dat jongere generaties minder waarde hechten aan een vaste baan. Ook dit is niet uit zijn onderzoek gebleken, maar jongere generaties zijn zich er wel bewust van dat dit niet altijd even reëel is.

Ber Damen

De tweede spreker, Ber Damen, Chief Operating Officer bij Berenschot, vertelde over de onderwerpen die centraal staan in zijn boek “De Hollandse School van Veranderen – 7 Wetten van Transitie”.

Hij begon zijn verhaal door te benadrukken dat het voor organisaties tegenwoordig noodzakelijk is om te veranderen, omdat er anders ontwrichting plaatsvindt. Ontwrichting kan ontstaan doordat er sprake is van een VUCA wereld ofwel in het Nederlands: kwetsbaar, onzeker, complex en ambigu. Door deze voortdurende noodzakelijkheid tot verandering verkeren organisaties in een permanente staat van crisis. Zo blijkt uit de cijfers dat 80% van de organisaties een transitie doormaakt.

Deze verandering zorgt ervoor dat er nieuwe modellen nodig zijn om organisatiestructuren weer te geven. Het oude ‘harkmodel’ werkt niet meer, omdat werknemers op de werkvloer beter weten wat er gaande is dan mensen in de top van de hiërarchie. Daarnaast vindt er in dit model sprake van diffusie van verantwoordelijkheid en wordt er ‘geleerde hulpeloosheid’ gecreëerd, waarbij eenmaal gekozen leiders kritiekloos gevolgd worden. Hierdoor blijft de kennis en het denkvermogen van de volgers onderbenut. Deze hiërarchie moet worden losgelaten en vervangen worden door netwerken.

Wanneer het aankomt op reorganisaties, is Ber Damen van mening dat deze beter zo snel mogelijk gedaan kunnen worden, aangezien hier soms pijnlijke veranderingen bij komen kijken. Het is voor werknemers die niet ontslagen worden maar een collega moeten zien vertrekken net zo moeilijk als voor de collega die vertrekt.

Volgens Ber Damen bestaat motivatie uit vijf onderdelen:

- Competentie/meesterschap/ontwikkeling.
- Autonomie/zelfstandigheid/initiatief.
- Betekenis/zin/interessant.
- Verbondenheid met anderen.
- Plezier.

Naast aspecten die motiveren zijn er ook aspecten die demotiveren: vervelende bazen, irritante collega’s en geld.

De beste aanpak voor reorganisaties is één die flexibel en experimenterend is, aldus Ber Damen. Ook moeten werkgevers er rekening mee houden dat wanneer er bekend is dat er sprake is van downsizing, de ‘klap’ pas echt komt wanneer er namen worden genoemd.



Werkgroepen

Na de presentaties van de sprekers gingen alle deelnemers uiteen in werkgroepen. In de werkgroepen stonden drie vragen centraal waarover gediscussieerd werd: “Wat zijn voorbeelden van het op peil houden van motivatie tijdens reorganisaties?”, “Wat is de rol van leiderschap voor het behoud van motivatie tijdens reorganisatie?” en “Hoe voorkom je reorganisatie-moeheid bij medewerkers?”.

Enkele factoren die als essentieel geacht werden met betrekking tot de eerste vraag waren dat er een verschil gemaakt moet worden tussen het hebben van vertrouwen in de organisatie tijdens de verandering en het hebben van vertrouwen in jezelf. Dit laatste blijkt soms belangrijker. Ook is het van belang dat alles van het begin af aan eerlijk wordt gedaan en dat er open kaart wordt gespeeld, zodat de werknemers weten waar ze aan toe zijn, want geruchten zorgen ervoor dat men doemscenario’s in gedachten krijgt en onzekerheid is nu juist een van de grootste veroorzakers van demotivatie. Het is daarom belangrijk dat de bedenker van de reorganisatie de boodschap zelf brengt. Wanneer er tijd is, moeten reorganisaties zoveel mogelijk democratisch worden gedaan. Voorbeeld hiervan is de werknemers een 1^e en 2^e keuze op laten geven voor ene functie. Het blijkt dat 90% dan ook keuzes maakt die goed zijn voor de organisatie. De organisatiestructuur heeft natuurlijk ook invloed op het proces van een reorganisatie. De huidige organisaties krijgen steeds meer een netwerkstructuur, maar

in tijden van crisis is het noodzakelijk om enige hiërarchie te hebben. Om een reorganisatie succesvol te maken moet men van tevoren vooruit hebben gekeken en geanticipeerd hebben op de toekomstige ontwikkelingen. Dit houdt ook in dat je stilstaat bij hoe de overgebleven taken van de mensen van wie afscheid genomen is, herverdeeld worden onder de medewerkers.

Bij het beantwoorden van de tweede vraag kwam naar voren dat goed leiderschap essentieel is tijdens reorganisaties en dat de leider de medewerkers tijd moet geven om te ‘rouwen’, om het vertrouwen van de medewerkers te behouden, aangezien het vertrouwen sterk daalt wanneer duidelijk wordt wie bijvoorbeeld ontslagen wordt en wie niet. Om dit te doen is het belangrijk dat ook de leider zich kwetsbaar opstelt en durft te investeren in de medewerkers. Een voorbeeld van wat een leider kan doen om onzekerheid tegen te gaan, is wekelijks een moment te organiseren om bij te praten en iedereen op de hoogte te houden van wat er speelt. Hierbij moet er rekening gehouden worden met zowel de groep als de individuen en hun psychologisch contract. Coaching kan hier een belangrijke rol in spelen, maar laat de reorganisatie niet te lang duren, want dit maakt het proces pijnlijker.

Wat betreft de laatste vraag, blijkt het belangrijk dat men geen negatieve associatie heeft met verandering. Het organisatieverleden speelt daarin dus ook een grote rol. Kijk dus ook naar eerdere veranderingen die zich voor hebben gedaan binnen de organisatie, beoordeel wat er toen minder goed ging en speel daarop in. Daarnaast moet er rekening gehouden worden met het feit dat een reorganisatie meer impact heeft op een kleinere organisatie dan op een grotere organisatie. Het is belangrijk om te luisteren naar de medewerkers. Je hoeft niet altijd wat te doen met wat ze zeggen, maar geef ze wel het gevoel dat ze gehoord worden. Echter, zorg ook niet voor te veel inspraak, want dan duurt het proces van reorganisatie te lang, en dan komt er onrust. Het wisselen van leider is een andere mogelijkheid om vernieuwing actief te houden. Ten slotte moet succes versterkt en gelabeld worden, door succes te vieren.

Afsluiting

Na de leerzame bijeenkomst kon men netwerken en verder discussiëren over de onderwerpen en nieuw verkregen inzichten tijdens een diner buffet, verzorgd door TIAS.

De volgende Roundtable wordt gehouden op 21 november in Tilburg bij TIAS (op uitnodiging) en het onderwerp is Workforce Analytics.