



ROUNDTABLE

VERANDERMAGEMENT EN DE ROL VAN HR

Op maandag 14 juni vond de online roundtable “Verandermanagement en de rol van HR” plaats. Na de opening door Charissa Freese (directeur van het People Management Center) sprak Woody van Olffen (Hoogleraar Organizational Change and Development aan TIAS School for Business and Society) over de rol van HR in de creatie van leiderschap bij organisatieverandering. De deelnemers discussieerden daarna in breakout rooms over hun praktijkervaringen omtrent veranderprocessen, waarna Jeroen Zegers (DLL) en Margot Nijkamp (ESTI) tijdens een plenaire reflectie voorbeelden en tips gaven uit de praktijk, mede door een koppeling te maken naar de eerdere informatie van Woody van Olffen.

Woody van Olffen – Veranderleiderschap helpen ontwikkelen: een HR uitdaging?

Prof. Dr. Woody van Olffen, hoogleraar Organizational Change and Development aan TIAS School for Business and Society, begon zijn verhaal met een toelichting op de huidige stand van zaken binnen het HR-vak. Recent onderzoek door Berenschot in 2020 heeft aangetoond dat het HR-vak zich momenteel nog vaak bezighoudt met tactisch-operationele activiteiten (o.a. werving & selectie, talent management, en werknemerswelzijn/arbeidsomstandigheden). De meeste actuele veranderprocessen daarentegen zijn onderdeel van een meer *strategische* voorbereiding op de nabije toekomst. Ook HR dient daarom haar strategische rol te pakken door bij te dragen aan de ontwikkeling van benodigde kritieke organisatie *vermogens* om veranderprocessen te laten slagen. Een geschikte oefening daartoe is het *outside-in* afleiden van het centrale veranderthema van de organisatie. Dat bestaat uit drie stappen:

1. Inventarisatie van belangrijke externe trends én de eigen strategische ambities,
2. Vaststelling van achtereenvolgens de nieuwe eisen en de te ontwikkelen organisatiekwaliteiten en -vermogens om in de komende jaren tegemoet te komen aan deze trends en ambities (e.g. “weet waar je aan moet werken”),
3. Formulering hieruit van de belangrijkste verander- en ontwikkelthema’s om mee aan de slag te gaan (“Wij MOETEN samen leren méér te worden”).

De belangrijkste hedendaagse ontwikkelthema’s (ofwel: “diepgaande veranderavonturen”) staan vaak in het teken van inclusie of diversiteit, maar organisaties worstelen ook met klantgerichtheid en innovativiteit, groen/duurzaam handelen, proactiviteit, data-gedrevenheid en co-creatief (bijv. met business partners) worden. Facebook is een goed voorbeeld van een organisatie die iets moet ontwikkelen (nl. ‘zorgplichtigheid’) dat qua “company DNA” heel ver van ze af staat. Dat wordt voor hun een lastig en diep leeravontuur.

HR kan bijdragen aan verandering door (onder meer) het leiderschap op dit gebied te helpen ontwikkelen. Dit heeft twee componenten:

- 1) *Verandermanagement* door de organisatie zodanig te helpen vormgeven dat medewerkers voldoende worden gefaciliteerd om nieuw gedrag te leren en om het geleerde snel en effectief te verspreiden (te ‘collectiveren’).
- 2) *Veranderleiderschap* door leiders te helpen om in woord en daad het goede voorbeeld te geven en (zo) anderen in de juiste richting te laten bewegen.

Het onderzoeksveld over (verander)leiderschap is breed, ingewikkeld en soms onoverzichtelijk. Echter, er zijn inmiddels voldoende inzichten opgedaan over zowel behulpzaam als onbehulpzaam veranderleiderschapsgedrag. Behulpzaam is een algemene leiderschapshouding waarin openheid centraal staat: communicatie met – en hulp bieden aan – anderen is erg belangrijk om verandering teweeg te brengen. Een gesloten houding daarentegen, met defensief, arrogant, star of technocratisch gedrag, zal zeker niet ten goede komen aan veranderprocessen.

Ter aanvulling op deze algemene behulpzame, open leiderschapshouding, gaf Woody van Olffen tijdens de roundtable een aantal concrete tips voor veranderleiderschap:

1. Doorbreek de leiderschap “bubble” (het verschijnsel waarbij leiders geen goede feedback op hun optreden en effectiviteit meer ontvangen). Houd hiervoor goed contact met anderen in de organisatie, want dit biedt de mogelijkheid om te zien wat er bij het personeel speelt: een leider heeft als het ware de juiste antennes nodig in een team/omgeving om flexibel te kunnen functioneren in een veranderende omgeving.
2. Organiseer je eigen oppositie: oftewel, openheid gebruiken om actief (!) feedback te halen en op die manier scherp te blijven. De effectiviteit van een veranderleider zal daarmee op peil worden gehouden. Hij/zij geeft zo bovendien het goede voorbeeld.
3. Wervend vóórgaan in gedrag, met de volgende twee cruciale elementen:
 - *Authenticiteit*: het gedrag van een leider weerspiegelt diens waarden. In het geval dat zulke authenticiteit bij de leider ontbreekt bestaat er een grote kans dat anderen zullen afhaken in veranderprocessen: de leider wordt ‘doorzien’ en als ‘fake’ ervaren.
 - *Gedragintegriteit*: een leider gedraagt zich volgens hetgeen hij/zij van anderen vraagt; geeft zelf het goede voorbeeld. Als dit niet lukt, zal er sprake zijn van een geloofwaardigheidsprobleem. Zulke ervaren hypocrisie zal niet ten goede komen aan effectief veranderleiderschap.

Plenaire reflectie vanuit de praktijk

Jeroen Zegers – DLL

DLL, als internationale leasemaatschappij, opereert binnen een dynamische omgeving en verander-/reorganisatieprocessen zijn daarom aan de orde van de dag. Deze worden vaak zelfs tegelijkertijd uitgevoerd binnen de organisatie. Er zijn volgens Jeroen Zegers daarom vier punten die veranderprocessen kunnen maken óf breken.

1. Controleer én geef wat mensen nodig hebben. De rol van een business partner is geschikt om te kijken of luisteren naar de organisatorische behoeftes voor veranderprocessen.
2. Effectiviteit is kwaliteit, maar acceptatie (in het kwadraat) – veranderprocessen kunnen tot in de kleinste details worden uitgedacht, maar het is van belang om ook de populatie mee te krijgen. Mocht dit niet het geval zijn, dan faalt het veranderproces in principe nog steeds.
3. Top-down: leiderschap is nodig om verandering te kunnen waarborgen. Het is van belang om leiders vroegtijdig te betrekken in het proces.
4. Waak voor een goede rolverdeling, en voorkom hierbij verschillende petten.

Margot Nijkamp – ESTI

Margot Nijkamp, als medeoprichter van ESTI, gaf tijdens de roundtable een korte uitleg over wat organisaties kunnen doen om “ecosysteem proof” te worden. Het vraagt in principe om zowel ander leiderschap als ook een andere kijk op HR, als mogelijke architect in het zogeheten “ecosysteem denken”. Werknemers moeten beschikken over mindsets om kennis en kunde uit de buitenwereld te halen, maar HR moet hierin faciliteren door bijvoorbeeld goals, objectives, contract(vormen) te veranderen. Het gaat erom dat niet alleen leiderschap moet veranderen, maar ook de operationele factoren dienen dusdanig te worden afgestemd dat deze niet tegenwerken.