

Effectiviteit = kwaliteit x acceptatie

Deze column gaat in op factoren die een rol spelen bij het al dan niet slagen van het nieuwe werken. Naast ontwerp, meerwaarde voor en aansluiting bij de organisatie speelt de inrichting van de proceskant een belangrijke rol.

Een bekende stelregel uit de bedrijfskunde luidt dat circa 70% van de doorgevoerde veranderingen mislukt. Ook de invoering van het nieuwe werken (HNW) - of nieuw werken, anders werken, hoe je het wilt noemen (zie kader) - is niet altijd zo succesvol als verwacht. Zo blijkt uit de [HNW-barometer 2013](#) van de Rotterdam School of Management dat maar 25% van de oorspronkelijke verwachtingen wordt waargemaakt. Besparingen vallen lager uit dan verwacht en verwachte baten als meer samenwerking, kennisdeling, betrokkenheid, productiviteit, verzuimreductie, een beter werkgeversimago vallen ronduit tegen. Overigens wordt slechts 20% van de verwachtingen daadwerkelijk gemeten door de organisatie. Meetbare effecten zoals kostenbesparingen worden vaker gerealiseerd gemeld dan meer abstracte verwachtingen.

Gebruik term HNW nader verklaard

Wat is HNW? Vraag het tien experts en je krijgt tien verschillende antwoorden. Sommigen benadrukken de ict-kant (Bill Gates bij de introductie van NWoW in 2005), anderen de huisvestingskant, anderen de organisatiekant, weer anderen de noodzaak van een integrale aanpak, autonomie als wezenskenmerk, het belang van situationeel ontwerpen of juist niet, en ga zo maar door. Als een ding wel duidelijk is over het nieuwe werken dan is het dat het een - nogal vaag - containerbegrip is. De term dekt de lading ook niet. Bij de introductie in 2005 van NWoW (Bill Gates) en van 'een nieuwe manier van werken' (Veldhoen) waren er al critici die stelden dat het allemaal oude wijn in nieuwe zakken was. Tegenwoordig werkt een flink deel van Nederland met een variant van HNW: hoezo nieuw? Toch is de term (nog steeds) wijdverspreid en stevig verankerd. Hoewel veel organisaties voor andere benamingen kiezen, zoals slimmer werken, anders werken, het nieuwe denken, werken 2.0, heeft vrijwel iedereen daar toch ook een beeld bij dat het onder het domein van HNW valt. Daarom kiezen wij er toch maar voor de benaming HNW te hanteren.

Hoe komt het dat de invoering van HNW vaak tegenvalt? HNW gold toch lange tijd als een werk(plek)concept van bijna alleen maar plussen, waar organisatie én medewerkers van gingen profiteren?

In algemene zin kan gesteld worden dat mislukte organisatieveranderingen toegeschreven kunnen worden aan twee hoofdoorzaken: de verandering zelf voldoet niet of de verandering wordt niet omarmd door de betrokkenen die ermee te maken krijgen. Experimenteel psycholoog Norman R.F. Maier vatte dit in 1963 in een simpele formule $E = K \times A$: het effect van een verandering hangt af van de kwaliteit van de oplossing maal de acceptatie door de betrokkenen. Beide moeten (dik) in orde zijn, anders wordt het niks.

Voor het beantwoorden van de vraag waarom HNW zo vaak tegenvalt in de praktijk moeten we ons, de gedachtenlijn van Maier volgend, de volgende vragen stellen:

1. Is HNW dan toch geen goede oplossing [om organisaties te vitaliseren, om tegemoet te komen aan wensen van hedendaagse werknemers, om kosten te besparen]?
2. Laten organisaties steken vallen aan de proceskant met als gevolg dat er onvoldoende draagvlak is bij betrokkenen?

HNW geen goede oplossing?

Nee, dat kun je niet stellen. Het werkconcept lijkt zeker voor kennisintensieve organisaties een veelbelovende oplossingsrichting. Het concept komt tegemoet aan de behoefte van kenniswerkers aan (meer) autonomie, zorgt dat hun capaciteiten meer benut worden en bevordert de flexibiliteit en klantgerichtheid van de organisatie. Er zijn zeker voorbeelden van organisaties die profiteren van het invoeren van HNW of HNW-achtige concepten. Hierbij geldt dan vaak wel dat een nieuwe manier van werken vergaand is ingevoerd en zich niet beperkt tot enkel bricks and bytes.

Hiermee stuiten we op een belangrijke randvoorwaarde. *Het is bij HNW een beetje alles of niks.* Je kunt HNW weliswaar in vele varianten ontwerpen, maar je moet ervoor zorgen dat kernelementen zoals tijd- en plaatsafhankelijk werken en meer autonomie goed tot hun recht komen. Als je het halfbakken invoert en bijvoorbeeld de managementstijl directief blijft en medewerkers niet meer ruimte krijgen, of als het bedrijf niet transparanter wordt en medewerkers meer bij het beleid betrokken worden, en ga zo maar door, dan ondermijnt dit het wezen van het concept. Er ontstaan spanningen binnen de organisatie omdat zaken niet consistent zijn. De K is dan laag. Ook de acceptatiegraad zal laag zijn. De verandering zal oppervlakkig zijn, veel onrust en onvrede geven en op zijn best resulteren in een kleine kostenbesparing.

Een andere randvoorwaarde is dat *HNW moet passen bij de organisatie.* De HNW-basisbeginselen van vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid sporen niet met op beheersing gerichte overtuigingen en waarden van traditionele, hiërarchische, op Tayloriaanse leest ingerichte organisaties. HNW past dan niet bij de cultuur van de organisatie. Op zich kan HNW in een dergelijke organisatie nog best een succes worden, maar alleen als vitalisering, een cultuuromslag, het omarmen van het waardengoed van HNW expliciet het doel is van de hele operatie. Om dat vervolgens voor elkaar te krijgen is wel een zeer grote inspanning vereist. Ik kom hier later op terug. Als kostenreductie het hoofdmotief is dan past de bijpassende uitgekledde variant van HNW wel bij een traditionele hiërarchische organisatie, maar zal het gebrek aan ‘merits’ voor het personeel een obstakel zijn bij het invoeren.

Een derde randvoorwaarde betreft *de uitvoering van HNW.* Veel vernieuwingen gaan onnodig de mist in door een slechte uitvoering. Bij HNW gaat het dan bijvoorbeeld om slecht functionerende ict (moet 100% in orde zijn!), foute huisvestingskeuzes (bijvoorbeeld een verkeerde werkplekkenmix), niet adequaat reageren op kinderziekten, onvoldoende voorbereid middenkader.

Onvoldoende draagvlak?

Of een verandering wordt geaccepteerd door betrokkenen hangt af van een viertal factoren.

Uiteraard speelt de *kwaliteit van de verandering zelf – zoals gezien door de ogen van de betrokkenen* – een belangrijke rol. Wat zijn de te verwachten voor- en nadelen voor de organisatie en voor de betrokkenen zelf. Worden andere vaardigheden vereist? Denken betrokkenen hieraan te kunnen voldoen? De optelsom van consequenties van een verandering heeft van alle factoren de grootste invloed op de acceptatie door betrokkenen. Als bottom line voor betrokkenen geldt “How does this affect me¹”. Anders gezegd: “een echt goede verandering verkoopt zichzelf”. Da’s logisch, om met Cruyff te spreken. Wat ook logisch is, is dat als een verandering te rooskleurig is voorgespiegeld, de kans groot is dat betrokkenen zich na invoering genept voelen, met negatieve gevolgen voor de houdbaarheid en de moraal. Ergo, communiceer met open vizier.

¹ Uit: Communication for Managing Workplace Change (F. Becker et al; 1997).

Een tweede factor die invloed heeft op de acceptatie betreft *de veranderimpact*. Naarmate een vernieuwing meer wezenlijke en moeilijk te realiseren veranderelementen met zich meebrengt, en naarmate de reikwijdte (het deel van de organisatie dat betrokken wordt) toeneemt, wordt de veranderimpact groter en wordt het lastiger de vernieuwing te realiseren. Het doorvoeren van een nieuw facturatieproces is een stuk makkelijker door te voeren dan het gaan werken met zelfsturende teams, om maar wat te noemen.

Een derde factor betreft *het initieel aanwezige veranderklimaat in de organisatie*.

Organisatieconsultants zullen het beeld herkennen dat er groot verschil is in de soepelheid waarmee soortgelijke veranderingen doorgevoerd kunnen worden bij verschillende organisaties (en soms ook al bij verschillende organisatieonderdelen). Dit veranderklimaat, of de aanwezige veranderbereidheid, hangt samen met diverse factoren. Een belangrijke factor betreft het vertrouwen (of gebrek daaraan) tussen leiding en personeel. Veel vertrouwen over en weer werkt als smeerolie². Medewerkers zullen een verandering veel eerder het voordeel van de twijfel geven. Een andere factor is de verandergeschiedenis. Veel veranderingen achter elkaar of tegelijkertijd maakt mensen verandermoe, zeker als veranderingen veel negatieve impact hebben gehad. Ook organisatieomvang (hoe groter hoe lastiger) en organisatiecultuur (hoe ambtelijker hoe lastiger) beïnvloeden het veranderklimaat.

Als het veranderklimaat ongunstig is dan is dat een serieuze handicap. Zelfs een objectief gezien voor alle betrokkenen goede verandering kan dan makkelijk stranden op onwil, wantrouwen, misperceptie.

Een vierde factor die invloed heeft op de acceptatie betreft *de veranderaanpak*: de gekozen strategie en het geheel aan maatregelen (interventies) die worden genomen om ervoor te zorgen dat het draagvlak voor de verandering zo groot mogelijk is. Zaken als timing (o.a. wie wanneer hoe betrekken in welke fase van de besluitvorming), passendheid (denk aan de kleuren van de Caluwé), variatie, inventiviteit en intensiviteit bepalen de kwaliteit van de veranderaanpak en daarmee (mede) hoe de acceptatie uitpakt. Het is daarbij van belang te zorgen dat de veranderaanpak congruent is met de organisatieverandering die wordt nagestreefd. Als bij invoering van HNW het vergroten van de autonomie van de medewerkers een hoofddoel is, is het niet slim dat met een top-down aanpak door te voeren.

Wat gaat er mis in de veranderpraktijk?

Nogal veel, jammer genoeg. Het gaat daarbij vaak om een van de volgende zaken:

Probleem 1

De meest gemaakte fout is dat *een duidelijke visie op HNW ontbreekt*. Waarom doen we het? Het - vaak niet als zodanig bestempelde - hoofdmotief is kostenreductie, maar wordt versluierd door er nog een trits doelen aan toe te voegen: kennisdeling, innovatiekracht, ondernemerschap, arbeidssatisfactie, duurzaamheid enzovoort. Vervolgens wordt er alleen echt werk gemaakt van flexwerken en goede ict om het flexwerken te faciliteren. Flankerend beleid om te zorgen dat kennisdeling, innovatiekracht, ondernemerschap en andere doelen gehaald kunnen worden ontbreekt. Alsof een andere fysieke werkomgeving alleen voldoende is. Gevolg: er gaat van alles mis, zoals onvrede over het verlies van de vaste werkplek, , onderlinge irritaties over van alles en nog wat, minder sociale cohesie, managers gaan over- of ondersturen, de leercurve van junioren loopt achteruit, geen geloof in het concept, enzovoort. Als HNW in eerste instantie al op enthousiasme kon rekenen, zakt dit enthousiasme snel in. Een doortimmerde veranderaanpak zal niet veel helpen, omdat richting ontbreekt.

² The Speed of Trust (S.M.R. Covey; 2006)

Probleem 2

Er is wel een duidelijke visie, maar *men onderschat de moeite die betracht moet worden om HNW te laten landen* in de organisatie. Zo kan men denken “We willen HNW volgens het boekje invoeren, daarmee wordt het werk voor iedereen uitdagender en interessanter en maken we als bedrijf een sprong vooruit, dus iedereen zal het omarmen”. Men kan daarbij over het hoofd zien dat er minimaal twee groepen medewerkers zijn die er op achteruit gaan. Een deel van de medewerkers zit waarschijnlijk niet te wachten op meer zelfsturing en minder structuur. Daarnaast zal een deel van het middenmanagement het niet fijn vinden dat hun rol verandert of twijfelen of ze kunnen voldoen aan de nieuwe competenties die van hen worden verwacht.

Dit alles kan makkelijk tot allerlei weerstandreacties en misverstanden leiden, die zorgen dat men belandt in oude patronen en reflexen³. Voor je het weet worden de goede intenties begraven onder de verzuchting “jammer, we hebben ons kennelijk vergist in de taakvolwassenheid van onze mensen. Ze hebben toch meer sturing nodig dan we dachten”.

$K \leftrightarrow A$

De kwaliteit en acceptatie in de formule $E=K \times A$ beïnvloeden elkaar en kunnen elkaar versterken (en verzwakken). Zo zal een veranderaanpak met veel participatie van de werkvloer vaak uitmonden in aansluitende oplossingen die beter passen bij het werkproces en klantvragen, die op hun beurt weer op meer draagvlak kunnen rekenen.

De uitgangspositie is ongunstig. Wat nu?

Geregeld is bij organisaties die HNW willen invoeren sprake van én een mismatch tussen HNW en de aanwezige organisatie(cultuur), én een negatief veranderklimaat. Dan sta je bij wijze van spreken al met twee-nul achter voordat je begonnen bent. Je kunt dan drie wegen inslaan. Afzien van invoeren van HNW, dat bespaart in elk geval een hoop gedoe. HNW er vastberaden doorheen drukken, dat levert in elk geval een fijne kostenbesparing op. Of HNW als organisatieontwikkelproces aangrijpen om eindelijk een stap in de goede richting te zetten. Want een starre bureaucratische organisatie en een guur veranderklimaat zijn geen statische gegevens. Als er echt werk van wordt gemaakt, het personeel wordt ‘verrast’ met een verandertraject waarin zij zich serieus genomen voelen, waarbij ze tevreden zijn met de uitkomst, dan kan de cirkel doorbroken worden⁴ en kan de weg naar boven ingeslagen worden⁵. De organisatie wordt slagvaardiger en de flexibiliteit en veranderbereidheid zullen toenemen.

Slotwoord

Dit stuk is in de eerste plaats bedoeld om de lezer aan het denken te zetten. Hé, zit het zo in elkaar? Was ik me daar van bewust? Helpt het me om zaken die bij ons spelen beter te begrijpen? Pakken wij veranderingen slim aan? Zien we zaken over het hoofd? Ben ik het eigenlijk wel eens met bovenstaande? Wat zouden mijn collega’s er van vinden?

Daarnaast is het stuk een pleidooi om meer oog te hebben voor het proces. Vaak ligt de aandacht te zeer op de inhoud, het probleem, de oplossing. Dat is menselijk maar daarmee niet goed. Zoals de formule $E = K \times A$ duidelijk laat zien doe je jezelf als organisatie dan tekort.

³ Zie ‘Plezier beleven aan taaiere vraagstukken (H. Vermaak; 2009)’ voor een overzicht.

⁴ Lees ook ‘Doorbreek de cirkel’ van Arend Ardon (2011) over onbewuste aannames en gedragingen van managers die organisatiegroei blokkeren.

⁵ Een uitzondering vormt wellicht de verwaarloosde organisatie (J. Kampen, 2011)

Meer oog hebben voor het proces begint met het stellen van een veranderdiagnose. Dat is altijd een nuttige operatie, ook als veranderingen doorgaans op dezelfde wijze worden aangevlogen. Je krijgt de consequenties van invoering van de verandering in meer detail scherp en vanuit verschillende blikvelden, hebt beter zicht op de verschillende stakeholders, hoort wellicht welke verhalen er zoal rondgaan⁶, je krijgt beter zicht op potentiële valkuilen, je gaat beter begrijpen hoe mensen in hun werk staan en wat veranderingen met hen doen, je praat als management of projectteam met elkaar over elkaars veranderaannames en komt zo tot beelden die beter aansluiten op de realiteit, je kunt onderweg beter vinger aan de pols houden. Enzovoort.

Nadat de diagnose gesteld is kan er, goed onderbouwd en met gevoel, een veranderaanpak opgesteld worden die vertrouwen inboezemt. Met interventies waarvan duidelijk is waarom ze ingezet worden en wat ervan verwacht wordt.

Marc d'Ancona
22-02-2016

⁶ Lees meer over het belang van betekenisgeving in Het Et-ceteraprincipe van Thijs Homan (2013)