

Hoe maak je mensen weerbaar in een omgeving die continu verandert?



Maak werk
van verandering

In veel organisaties is verandering tegenwoordig de constante factor. De ene reorganisatie is nog niet achter de rug of de volgende dient zich al aan. Hoe zorg je dat jouw medewerkers weerbaar zijn en goed blijven functioneren in zulke turbulente tijden?

Volgens Martin Bos, Strategisch Arbeids- en Organisatie Adviseur bij Arbo Unie, is persoonlijke aandacht voor de medewerker cruciaal in tijden van grote verandering: "We spreken over een organisatieverandering, maar uiteindelijk moeten de medewerkers er toch per persoon mee dealen. Belangrijk om je dat te realiseren", zegt Bos. "Bij organisatieverandering hebben we het dus tegelijkertijd over allerlei individuele veranderingen. Om aan die individuele component optimaal recht te doen is het vooral belangrijk dat je in contact bent met je medewerkers, dat je heel goed weet wat er speelt, waar ze mee zitten en waar ze tegenaan lopen. Het gaat er dus om dat je constant de verbinding zoekt. Als je die aansluiting niet hebt, gaan mensen afstand nemen van de organisatie of ze nemen zelfs afscheid."

Bied een helder perspectief

Ook voor Jan Tjerk Boonstra, principal consultant bij The Human Capital Group, is die persoonlijke aandacht van groot belang. "Mensen willen best veranderen, maar je moet ze wel een duidelijk perspectief bieden", zegt hij. "Als je dat heldere perspectief geeft in combinatie met goede ondersteuning dan zijn mensen zoveel veranderingsgezinder."

Het is belangrijk dat je daarbij uitgaat van de eigen kracht van de medewerkers. Je moet dus maatwerk leveren, zodat mensen hun eigen kwaliteiten goed kunnen benutten. Een ander element dat vaak wordt vergeten is dat je samen met de medewerkers gaat kijken wat de veranderingen concreet betekenen voor hun werk. Mensen houden niet van holle kreten als 'Je moet innovatiever en klantgerichter worden'. Je moet het veel specifieker maken en ingaan op de vraag wat de ontwikkeling nu in de dagelijkse werkpraktijk voor iemand betekent. Als je vervolgens ook nog duidelijk kunt maken dat het werk beter en waardevoller wordt, draagt ook dat enorm bij aan de veranderingsgezindheid."

"Medewerkers moeten
eigenaar worden van hun
eigen inzetbaarheid"



Martin Bos, Strategisch Arbeids- en Organisatie Adviseur bij Arbo Unie

Zorg voor extra ondersteuning van de lijn

Naast die aandacht voor de individuele medewerker moet HR ook een belangrijke rol spelen in het ondersteunen van de lijn, zegt Martin Bos. "Ook voor leidinggevendenden kunnen de soms hevige veranderingen erg lastig zijn. Ze moeten heel anders het gesprek met de medewerkers aangaan. Je gaat als leidinggevende eigenlijk dieper het gesprek aan en praat over andere meer persoonlijke onderwerpen. Leidinggevendenden zijn daar niet altijd aan gewend. HR kan ze ondersteunen en ook faciliteren, bijvoorbeeld door gerichte trainingen te organiseren."

Die aandacht voor management én medewerker is dus 'key'. Vanuit de wetenschap dat er veel van mensen wordt gevraagd is het vervolgens zaak om de medewerkers weerbaar te maken. Het gaat dan om preventie en om het waarborgen van duurzame inzetbaarheid. Martin Bos: "Bij een werkelijk goede inzet op duurzame inzetbaarheid komt veel kijken. Het gaat om een omslag van een reactieve naar een proactieve benadering en dat is niet altijd makkelijk. Het thema duurzame inzetbaarheid is enorm breed. Het omvat zowel beleid als allerlei mogelijke interventies die je kunt doen om mensen zo inzetbaar en vitaal mogelijk te houden. Je praat dan zowel over fysieke als over mentale vitaliteit, maar ook over thema's als arbeidsomstandigheden, veiligheid, verandervermogen en betrokkenheid."

Breder en samenhangend

Martin Bos gaat verder. "Wat je vaak ziet is dat organisaties een paar goede losse interventies hebben, maar dat de samenhang ontbreekt. Je ziet dan dat de inzet op vitaliteit wordt vertaald in gezonder eten in de kantine of een workshop bewegen. Op zich zijn dat natuurlijk prima initiatieven,

"Mensen houden niet van holle kreten als 'Je moet innovatiever en klantgerichter worden'. Je moet het veel specifiek maken"

maar je zou het breder en meer samenhangend kunnen opzetten. Denk maar aan programma's die organisaties hebben voor zaken als kostenreductie en ICT-projecten. Die benadering zou bij vitaliteit ook heel goed werken. Hoe je dat in de praktijk aanpakt? Je kunt voor een langere periode gaan bepalen waar je als organisatie naartoe wilt en wat dat betekent voor de dingen die je van je medewerkers vraagt. Verder volgens moet je niet alleen je medewerkers iets aanbieden, maar ook zorgen dat de medewerkers leren veranderen. Je wilt hen leren zelf hun verantwoordelijkheid te pakken."

Medewerkers moeten dus eigenaar worden van hun eigen inzetbaarheid. Als je zulke ambities wilt realiseren kom je op het vlak van organisatieverandering, zegt Martin Bos: "De top zal dus een visie moeten hebben en die actief dragen. Ze moeten echt nadenken over de vraag welke doelen ze willen nastreven rondom duurzame inzetbaarheid. Wat vragen we nu en in de toekomst van onze mensen? Willen we dat iedereen hierin meegaat? Of willen we misschien een kernteam behouden en andere mensen vooral ondersteunen in het nadenken over nieuwe mogelijkheden buiten de organisatie?"

Zet HR-instrumenten geïntegreerd in

Martin Bos vervolgt: "Het is belangrijk dat in die context van continu veranderen HR met name ook het menselijke aspect bewaakt. Vanuit de top wordt nog wel eens te makkelijk in grote stappen gedacht en het is aan HR om aandacht te vragen voor de grote impact die dat op de medewerkers kan hebben. HR moet ook het belang duidelijk maken van een strategische aanpak. Je moet organiseren dat mensen meegaan."

Verandering biedt HR ook een grote kans, vindt Martin Bos. "HR kan de verbindende schakel zijn tussen board en medewerkers en de eigenaar worden van dit soort trajecten. Voor HR is dit een uitgelezen kans om zichzelf strategischer op de kaart te zetten. Een veranderende organisatie raakt ook sterk aan Strategische Personeelsplanning. Het is de rol van HR om met het management in gesprek te gaan en aan te geven wat er concreet gedaan kan worden. Dat kan onder meer door instrumenten die al bestaan op een meer geïntegreerde manier te gaan inzetten. HR kan bijvoorbeeld laten zien hoe je beter met een PMO (Preventief Medisch Onderzoek, red.) kunt omgaan. Met als doel om het in een bredere context te plaatsen zodat je er gerichte interventies op specifieke terreinen of voor bepaalde doelgroepen aan kunt koppelen."

Organiseer op basis van kwaliteiten van mensen

Jan Tjerk Boonstra deelt de visie van Martin Bos dat HR zich hier als strategisch partner moet opstellen. Hij geeft aan: "HR moet niet meer handelen vanuit de traditionele vakgebieden als belonen, management development et cetera, maar zorgen voor samenhangend beleid gericht op thema's als performance verbetering en hoe de organisatie op lange termijn succesvol kan blijven. En dan gaan organiseren vanuit kwaliteiten van mensen die aansluiten op de strategische doelen van de organisatie. Met andere woorden: waarin moeten wij excelleren en welke kwaliteiten horen daarbij en wie beschikt wel en niet over die kwaliteiten?"

Mensen zijn verschillend, dus de een heeft meer veerkracht dan de ander. Als je flexibel wilt worden zal je daar rekening mee moeten houden en actief werken aan een ander personeelsbestand. Je hebt mensen nodig die competenties

"Arbo Unie biedt innovatieve interventies aan om medewerkers weerbaar te maken in tijden van verandering"

hebben die bij zo'n veranderende organisatie passen, zoals proactiviteit en adaptatievermogen."

Innovatieve interventies

Arbo Unie biedt diverse innovatieve interventies om concreet handen en voeten te geven aan het weerbaar maken van medewerkers in tijden van verandering, vertelt Martin Bos: "We hebben bijvoorbeeld het programma Goed Bezig op het gebied van teambuilding. Het gaat erover dat je met elkaar het juiste gesprek voert en meer energie brengt in het team. We gaan op zoek naar dingen die de mentale veerkracht versterken, die energie geven op medewerkersniveau, maar ook op het niveau van de leidinggevende. Die moet leren signaleren wanneer iets niet goed dreigt te gaan." Zo'n brede focus is van groot belang, besluit Bos: "Daarom bieden we als Arbo Unie interventies op individueel niveau, op groepsniveau en op organisatieniveau. Het is heel belangrijk dat HR zich realiseert dat het echt gaat om verandermanagement. Dat kun je er niet een beetje bij doen. Het gaat echt om structurele en systematische aandacht voor de veranderende medewerker in de organisatie."

Publicatie artikel in HR Strategie Magazine, juni 2016

Meer weten?

Meer weten over het thema Maak werk van verandering? Arbo Unie biedt het [programma Goed Bezig](#) en [advies en diensten](#) aan om van veranderingen een succes te maken. Kijk op arbounie.nl of bel met onze klantenservice via (088) 27 26 100.