

INTERVIEW MET VERANDERFILOSOOF
YOUSRI MANDOUR:

“De cruciale vraag bij organisatieverandering is: willen we het écht?”

Meld je
aan voor
HRMonitor

Fotografie: Roos Trommelen

Veranderfilosoof **Yousri Mandour**, partner bij adviesbureau Lobster Company en co-auteur van De strategie van de kreeft, helpt bedrijven bij organisatieverandering. “Je kunt nog zo’n mooi ontwerp voor vernieuwing hebben, als je de mindset van de mensen niet mee hebt, kan dat zo de prullenbak in.”

TEKST: REDACTIE HRMONITOR

Wordt 2023 hét jaar van de innovatie?

“Het grote vraagstuk is natuurlijk hoe we medewerkers vinden. Dan is mijn antwoord: wees relevant zodat talent voor jou wil werken. Stel de vraag wat de aantrekkingskracht van jouw organisatie is en hoe je die kunt vergroten. Pas dan kun je bepalen wat je te doen staat. Veranderen om relevant te blijven voor huidige en toekomstige medewerkers is dan vaak onontkombaar.

Jouw stelling is dat het bij verandering niet gaat om het soort verandering, maar om de mindset van de mensen. Kun je die toelichten?

Als je jouw mensen niet de aandacht en zorg geeft die ze verdienen dan kun je al die canvasjes en ontwerpen voor nieuwe vormen van dienstverlening in de prullenbak gooien.

Als verandering de exercitie van een enkeling of projectgroep is, lukt het niet om van die verandering een grotere beweging te maken.

Waarom niet?

Het gaat vaak al mis tussen de leidinggevend en de werkvloer. De directie en het MT hebben sessies en heidagen over de nieuwe koers en het daarbij behorende organisatiemodel. De uitkomsten leggen ze voor aan de organisatie die daar duiding en inkleuring aan kan geven. Dat klinkt als een heel efficiënt model, maar het werkt niet.

Want?

Het leidt tot weerstand. Mensen binnen de organisatie denken dan 'Dit is helemaal niet mijn nieuwe strategie, hoe moet ik daar nou handen en voeten aan geven? By the way, het is heel erg abstract, en dus vaag wat die lui hebben bedacht.'

Wat moet je dan wel doen?

Als ik bij dit soort processen als adviseur word ingeschakeld probeer ik een bredere groep te betrekken bij de organisatieverandering. Niet alleen de *usual suspects* in het MT of de directie, maar juist de verschillende bloedgroepen uit de organisatie met verschillende functies, ervaring en senioriteit. Ik zie dat als vertragen om daarna te kunnen versnellen. Dat wil niet zeggen dat iedereen meepraat, dat is bij een grote organisatie niet te doen, maar ik probeer zoveel mogelijk verschillende stemmen te laten klinken. Ik maak graag een kleinere kopgroep, een projectteam van een man of tien. En een grotere middengroep van dertig mensen, meestal opgesplitst in groepjes van tien.

'Ik geloof erg in de collectieve intelligentie van de organisatie'

Waarom is dat belangrijk?

Ik geloof erg in de collectieve intelligentie van de organisatie. Die moet je zoveel mogelijk benutten. Bij de directie die de koers uitzet zit natuurlijk veel kennis en ervaring, maar er zit nog veel meer in het collectief. Je kunt het jezelf gemakkelijk maken en alleen met het MT en de innovators binnen de organisatie praten. Maar dan heb je alleen de voorlopers in de adoptiecurve. De middengroepen, die wat neutraler staan tegenover de benodigde verandering, neem je zo niet mee. Dat zou een gemiste kans zijn. Als ik de middengroep meekrijg, gaan vaak ook de mensen mee die weerstand tegen de verandering bieden.

Wat is de rol van HR hierbij?

Het is cruciaal om de juiste mensen aan boord te hebben. Het is ook een van de meest ingewikkelde zaken in dit soort veranderingstrajecten. De kennis van HR is hierbij onontbeerlijk, zij weten welke mensen uit de middengroep erbij moeten zijn. Het hangt een beetje van de grootte van de organisatie af, maar het kan ook zo zijn dat je mensen laat solliciteren om mee te denken.

Op welk moment betrek je de grote groep medewerkers bij het veranderingsproces?

Het is belangrijk om ze al tijdens de divergentiefase, aan het begin van het proces, te betrekken. Dat is de fase waarin we de toekomstbeelden verkennen en het gevoel van ongemak bespreken waar verandering altijd mee gepaard gaat. En ik betrek ze bij de uitwerkfase. Dat is cruciaal om de beoogde verandering succesvol te implementeren op de werkvloer.

Dertig mensen hebben misschien wel dertig verschillende opvattingen over de nieuwe koers. Je kunt niet met dertig mensen de hoofdlijnen bepalen, maar het is wel belangrijk om de koers met een zo breed mogelijke groep af te stemmen: hebben wij hetzelfde beeld van waar we nu staan en waar we naartoe willen? Als de pijlers er eenmaal zijn en het is tijd voor concretisering bepalen we samen hoe we die pijlers verder ontwikkelen met projecten en activiteiten en op basis van ieders expertise.

Het proces van verandering heb je onder andere verbeeld met drie verkeersborden. Wat maken die duidelijk?



Het verkeersbord met de tekst Road ends gaat over de mindset. De weg loopt dood bij een koers waar niet iedereen (meer) achter staat. Dan komen bijvoorbeeld de winstgevendheid en relevantie in de knel. Als we daarvan doordrongen zijn moeten we wat anders. De cruciale vraag daarbij is: willen we het écht? Zijn we bereid om ook de consequenties van de verandering te aanvaarden; er tijd in te stoppen, oude werkwijzen los te laten en er geld in te investeren? Pas als je daar volmondig ja op kunt zeggen, ga je voorsorteren naar het groene bord; het organiseren van het veranderingsproces.

Het bord Renew, wat behelst dat?

Een voorbeeld van Renew is de inzet van digitale tools en apps om bestaande administratieve HR-processen sneller of gemakkelijker uit te voeren.

Wie gaat veranderen in een bestaande organisatie moet twee dingen tegelijkertijd doen: ervoor zorgen dat de dagelijkse activiteiten doorgaan en steeds een stukje efficiënter plaatsvinden (Renew: *running the business*), en daarnaast de bestaande bedrijfsvoering substantieel verbeteren zodat we antwoord bieden aan de opgaven van morgen (Echte vernieuwing: *changing the business*).

Dat is ingewikkeld, omdat de beschikbare middelen (tijd, talent en kapitaal) altijd gelimiteerd zijn. En als je even niet oppast, gaan alle middelen richting Renew: de dagelijkse activiteiten. Dit trekt als een 'zwart gat' alles naar zich toe, waardoor er niets overblijft voor echte vernieuwing.

Wat is dan echte vernieuwing?

Op het moment dat je ervan doordrongen bent dat je op een andere manier relevant moet zijn voor jouw klanten en relaties is het tijd om echt te vernieuwen. Dat betekent dat je andere activiteiten opzet, misschien wel een partij koopt of nieuwe mensen aantrekt en nieuwe competenties ontwikkelt om uiteindelijk andersoortige oplossingen voor je doelgroepen te ontwikkelen. Hiervoor is het belangrijk om een proces in te richten met mensen die de vernieuwing organisatiebreed kunnen onderzoeken en implementeren. De rol van HR is om te bepalen wie dat moeten zijn en welke competenties daarvoor nodig zijn.

In jouw boek schrijf je dat het proces van verandering vergelijkbaar is met de fases die een kreeft doormaakt. Als hij uit zijn pantser gegroeid is en hem heeft afgeworpen ervaart hij ongemak omdat hij een gemakkelijke prooi is voor roofdieren. Organisaties die vernieuwen ervaren ongemak omdat al hun tijd geld in de vernieuwing gaat zitten en ze geen rendement behalen. Hoe kan HR zo'n proces goed begeleiden?



Ongemak is een waaijer aan negatieve emoties, mensen kunnen zich bijvoorbeeld schamen over iets dat het bedrijf doet, of zijn onzeker over hun toekomst of team. Als je die bespreekt zijn mensen vaak opgelucht en blij dat ze kunnen zeggen waar de schoen wringt. Het is goed om een top-3 te maken van het ongemak dat uit zo'n gesprek naar voren komt.

Wat doe je met zo'n top-3?

Er opvolging aan geven! Het ergste dat je kunt doen is het doosje weer sluiten als je de top-3 boven tafel hebt. Het is een toetssteen tijdens het veranderingsproces om te checken of je nog steeds de juiste issues aan het oplossen bent.

'Het is goed een top-3 te maken over het gevoel van ongemak dat mensen binnen een organisatie ervaren'

Kun je iets tegen dat ongemak doen?

Je moet ongemak altijd combineren met een gevoel van verlangen, de stip op de horizon. Besteed aandacht aan de vraag: hoe ziet de toekomst eruit, wie is onze droomklant en -medewerker? Het is belangrijk dat je vaststelt: we gaan naar een nieuwe toekomst omdat we ambitie hebben op het gebied van duurzaamheid of digitale transformatie en straks ziet ons nieuwe bedrijf er als volgt uit. Het gekke is dat mensen meestal geen concreet beeld hebben van die toekomst, dat geldt voor zowel de directie als de mensen op de werkvloer. We zijn heel erg gefocussed op de running business. Wat mij betreft maken we veel meer tijd vrij om de vragen over de toekomst te behandelen."