

# Zet de grote HR-plannen overboord

Grote HR-plannen zijn als langeafstandsschoten. Leuk bedacht, maar zelden effectief. Over de wet van Weick: de kracht van kleine overwinningen.

**Tekst** Luc Dorenbosch

Wie googelt op *Spotify engineering culture* komt bij twee video's uit waarin, op moderne handgetekende wijze, het Zweedse bedrijf Spotify zijn ingenieurs- en programmeurscultuur visueel uiteenzet. In de twintig minuten die volgen, geeft de online muziekdienst geen gelijk verhaaltje over hoe prima ze alles voor elkaar hebben. In plaats daarvan volgt een eerlijk verhaal over hoe ze hebben geleerd van eerdere fouten in de wijze van opereren, en ook dat ze nog steeds worstelen met de groei van het bedrijf.

## Langeafstandsschoten

Interessant in het tweede filmpje is de vraag welk minimum aan bureaucratie je nodig hebt om chaos in projecten en processen te vermijden. Een vraag die menig organisatiedeskundige aan de vooravond van een structuurwijziging wel eens slape-loze nachten heeft opgeleverd. Want als organisaties besluiten om na zoveel tijd weer eens de hiërarchische teugels aan te trekken (vanwege vermeende chaotische trekjes), dan loopt men het gevaar de boel helemaal dood te slaan. De gehoopte remmende werking op plekken waar de organisatie op hol aan het slaan was, is dan

ook van invloed geweest op de bedrijfsactiviteiten die gewoon prima liepen. Zonde. Dat heb je met grote organisatietrajecten. Voor je het weet zijn het langeafstandsschoten waarbij er een grotere kans bestaat dat deze het doel voorbijschieten. Dribbelend en kort tikkend de bal richting het doel brengen, vergroot de kans dat men op een realistische scoringspositie uitkomt, maar natuurlijk ook de kans dat de bal onderweg naar het doel strandt op de voet van een verdediger. Een redelijk gemikt langeafstandsschot zal in de voetbalstatistieken gerekend worden tot de categorie 'schot op doel', zo niet een gestrande dribbel. De dribbel met de bal aan de voet zal meer tot uiting komen in het percentage balbezit. Voor de toeschouwer zal het afstandsschot op doel echter langer op het netvlies blijven hangen dan de gestrande dribbel. Maar zelden zal het schot reden tot juichen geven.

Het Spotify-filmpje vertaalt dit inzicht naar de volgende cultuurpijler: minimaliseer de behoefte aan *big projects*. Een duidelijke boodschap die ingegeven lijkt te zijn door eerdere *big dissappointments*. De ontstane dribbelcultuur bij Spotify is

dan ook projecten draaien die veel kleine resultaten opleveren, en waarvan elke meter die je pakt er een is die je wint.

## Kleine overwinningen

De bekende organisatiepsycholoog Karl Weick schreef in 1986 een mooi hoofdstuk getiteld: *Small Wins: redefining the scale of social issues*. Hij zet daarin helder uiteen wat kleine overwinningen zo krachtig maken ten opzichte van grote verbetertrajecten. Volgens hem beginnen grote problemen zodra ze als grote problemen worden gedefinieerd. Dat is geen flauwe boodschap, maar eentje die hij staaft aan de psychologie van grote complexe problemen. Grote problemen leveren de beoogde probleemoplossers ook meer psychologische spanning op die hem of haar juist belemmert om het grote probleem effectief aan te pakken.

De stress van grootse zaken heeft nog een ander bijeffect. Mensen zijn in complexe projecten die ze niet goed kunnen overzien, geneigd terug te vallen op hun eigen primaire oplossingspatronen, ook als deze eerder ineffectief zijn gebleken. Ze gooien vaker hetgeen ze in de tussentijd van fouten hebben geleerd weer overboord. Grote problemen worden zelden innovatief opgelost.

Weicks psychologie van de kleine overwinning komt neer op het feit dat kleine zichtbare oplossingen het volgende kleine probleem veel scherper definiëren. Je ziet sneller wat er nog ontbreekt. Een bijeffect is dat kleine overwinningen anderen enthousiasmeren om mee te denken en nieuwe kennis in te brengen, terwijl traditionele tegenstanders meer bereid zijn mee te bewegen. Weick waarschuwt wel dat het geen trucje kan zijn om je grote project daarom op te delen in strak geplande kleine deelprojecten. Voor elke kleine overwinning moet je bereid zijn om je aan te passen aan een veranderende context. Het is dribbelen en meters pakken op een dynamisch speelveld.

## Stapeltjes papier

Weick haalt een voorbeeld aan over het tellen van A4'tjes in een stapel papier. Pak

# Voor elke kleine verandering moet je bereid zijn je aan te passen aan een veranderde context

je de grote stapel en ga je tellen, dan loop je een grotere kans dat je bij enige afleiding de tel kwijt raakt en helemaal opnieuw moet beginnen. Maak je onderwijl het tellen stapeltjes van tien, dan kost een fout bij het tellen je evenveel als het laatste stapeltje waarmee je bezig was. Je hoeft niet meer helemaal opnieuw te beginnen, omdat je in de vorm van verschillende stapeltjes papier kleine overwinningen hebt geboekt die niemand je meer afneemt. Deze simpele oefening zou zomaar in de selectieprocedure van projectmanagers kunnen, want als je goed kijkt, zie je ook in HR-projecten niet iedereen stapeltjes van tien maken.

## Problemenmaker

Een mooi voorbeeld is een jaarlijks of tweejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek. Een problemenmaker bij uitstek. Daaruit blijkt bijvoorbeeld dat de werkdruk als hoog wordt ervaren. Dat is dan het grote probleem waar iets aan gedaan moet worden. Vervolgens wordt er een werkgroep werkdrukbeheersing in het leven geroepen om de werkdrukscore aan te pakken. Deze gaan met tien man vervolgens praten met management en mede-

werkers, nadenken en oplossingen inventariseren om tot een aanpak te komen. Dat begint altijd met vuur en daadkracht, maar heeft grote potentie vaak opnieuw te moeten beginnen met tellen. Managers vragen: "Wat is werkdruk dan precies?" Of: "Ligt het niet gewoon aan het personeel dat niet capabel genoeg is mee te kunnen?" Medewerkers die gevraagd wordt om mee te denken in werksessies, ervaren juist dit soort sessies als werkdruk verhogend. Het echte werk blijft liggen. Vuur en daadkracht doven al gauw, terwijl het grote probleem, dat harde werkdrukcijfer, op tafel blijft liggen. En dan komen de langeafstandschoten. Gratis mindfulness-cursus, meldpunt werkdruk, werkdruk als vast punt op de interne vergaderagenda. Zichtbaar, maar zelden een reden tot juichen.

## Draagvlak voor oplossingen

Maar wat zou er bijvoorbeeld gebeuren als je 10 man afzonderlijk, in 10 dagen, 10 keer laat lunchen met maximaal 10 medewerkers? Dan organiseer je met dezelfde projectclub in 10 dagen, 100 contactmomenten met in potentie 1.000 medewerkers. En lunchen moet je toch. Je vraagt: "Wat kun jij doen aan je eigen werkdruk?" Dan komen 1.000 medewerkers met in totaal 1.000 mogelijke oplossingen die in de context van hun eigen werk en privésituatie zouden kunnen werken.

Twee maanden later schuiven de 10 man weer 10 keer bij de lunch aan. Dan blijkt dat 10 procent heeft weten te dribbelen tot een scoringspositie. Onzichtbaar voor de interne opdrachtgever, maar wel met een verhoogd percentage balbezit bij de medewerkers. Vandaaruit zie je beter welke zaken ook kunnen werken voor de andere 90 procent en je gaat door naar de volgende fase met 100 expertmedewerkers in je achterzak, die het draagvlak voor en vertrouwen in nieuwe oplossingen vormen. Dat is de wet van Weick.



Luc Dorenbosch  
onderzoeker/  
baaningenieur bij  
TNO Arbeid