

Veranderingsprocessen in arbeidsorganisaties

Gedoe komt er toch

Weerstand, onwil, gemopper in de wandelgangen, onrust, te veel overleg. Organisatieveranderingen gaan altijd gepaard met gedoe. En dat is goed en dat móet. Speciaal voor or's van Zeeuwse zorgorganisaties hield Stavoor een bijeenkomst over de gevolgen van veranderingsprocessen.

Door Marian Beeren

- **Veranderingsprocessen horen erbij**
- **Communicatie stukt vaak bij middelmanagement**
- **Benut kwaliteiten van or-leden**

Stelling 5: De enige zekerheid die we hebben, is dat we blijven veranderen. Rosita Coolen van de stichting Ouderenzorg Noord-Beveland is het daarmee eens. 'Permanent veranderen hoort bij een grote organisatie', vindt ze. 'Want als er niets verandert, is er sprake van stilstand of achteruitgang. Een gemeenschappelijke visie over waar je naartoe gaat, is wel noodzakelijk. Bijvoorbeeld dat de patiënt centraal staat.' Rosita was een van de deelnemers aan de thema-ochtend *Gedoe komt er toch* op 13 november 2007. Speciaal voor Zeeuwse ondernemingsraden uit de zorg werd deze bijeenkomst gehouden. Centraal stond de

prikkelende boodschap van organisatieadviseurs Joop Swieringa en Jacqueline Jansen dat een organisatie niet kan veranderen zonder gedoe. Sterker nog, een organisatie zou juist blij moeten zijn met weerstand, onwil, gemopper en onrust, stellen de twee organisatieadviseurs in hun boek *Gedoe komt er toch*. Want die maken duidelijk dat er daadwerkelijk iets aan het veranderen is. Het lastige van gedoe is dat het een negatieve klank heeft. Maar een organisatie in verandering doet er verstandig aan het gedoe te erkennen. Het is er, het bestaat. De hamvraag is veel meer hoe met het gedoe wordt omgegaan. Mag het er zijn?

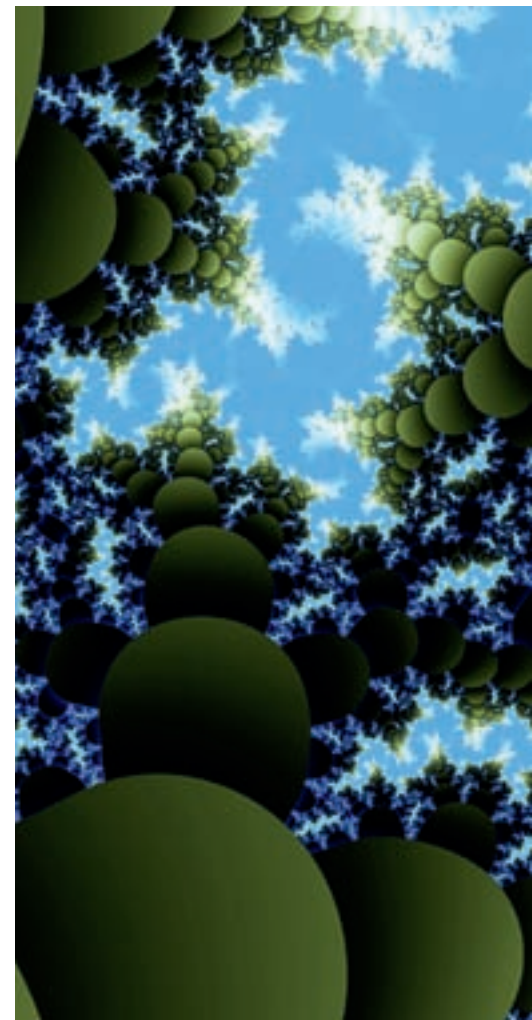
Eenrichtingsverkeer

Voor Lia Septer, ambtelijk secretaris van de stichting Oosterscheldeziekenhuizen in Goes, betekent gedoe je vrij voelen erover te praten. 'Zo kun je gevoelens en emoties uiten.' In feite zegt gedoe veel meer over het proces, over de wijze waarop er wordt veranderd, dan over de inhoud van die veranderingen zelf. Ze vindt het belangrijk dat er mogelijkheden worden gecreëerd om over het gedoe te praten. Als medewerkers wel kunnen spreken over wat hen bezighoudt, gaan veranderingen veel sneller. 'In veel organisaties constateer je bepaalde basisfouten. Er zijn bijvoorbeeld geen functioneringsgesprekken, er is geen werkoverleg. Of het werkoverleg is geen twee- maar eenrichtingsverkeer, slechts van de leiding naar de vloer.'

Als er gesproken wordt, al is het maar via gedoe, gebeurt er in elk geval iets. Er wordt naar een oplossing toegewerkt. En wat er uiteindelijk uitkomt, is misschien

Tien aanbevelingen bij veranderingsprocessen

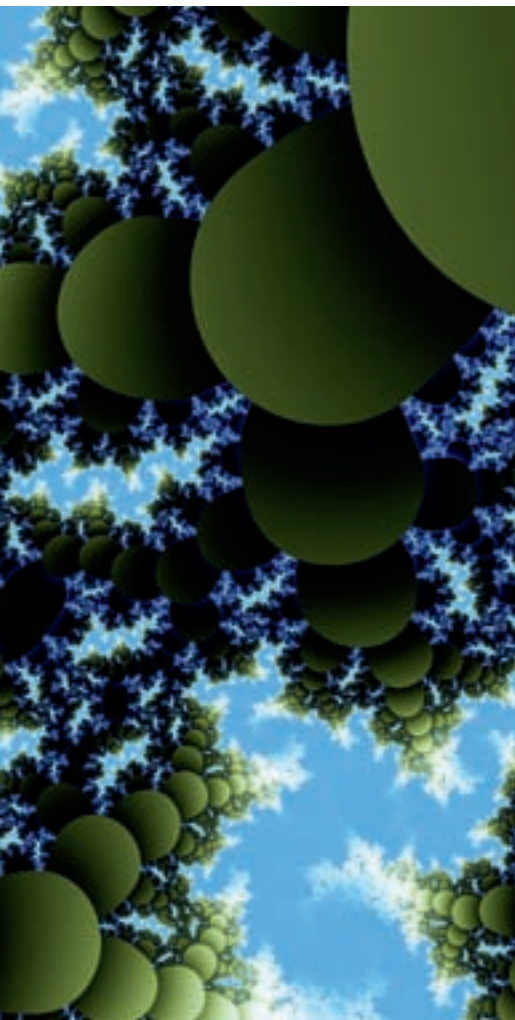
- Gedoe komt er toch. Zorg dat je als or vroegtijdig in het veranderingsproces wordt betrokken.
- Als het proces de succesfactor is voor de kwaliteit van de verandering, durf dan als or te focussen op het proces en de inhoud over te laten aan de medewerkers.
- Weet wat er leeft bij je achterban. De collega's vormen een belangrijk onderdeel van het proces.
- In een veranderingsproces komen naast bedreigingen volop kansen. Zet als or vooral daar op in.
- Neem gedoe serieus.
- Breng in kaart waar je gedoe verwacht en bespreek dit zo open mogelijk met de bestuurder.
- Bespreek in de or niet alleen wanneer, maar ook op welke wijze je betrokken wilt worden in het veranderingstraject.
- Wissel met de bestuurder ideeën uit hoe je omgaat met het gedoe en het gegeven dat er gedoe is.
- Leg niet alles vast in regels en procedures, maar in uitgangspunten voor het proces. Daardoor creëer je voor beide partijen ruimte voor samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- In geval van gedoe, neem de regels van communicatie ter harte: spreek voor jezelf en benoem wat je denkt en voelt.



niet naar ieders tevredenheid, maar het is in elk geval een oplossing. Veel deelnemers aan de bijeenkomst constateren dat de communicatie vaak stopt bij het middelmanagement. De top vertelt wat de plannen zijn, maar daarna blijft het akelig stil. Het uitrollen vanuit het middenkader gebeurt vaak niet. En dan kan zich bijvoorbeeld de situatie voordoen dat een medewerker plotseling verhuisdozen in zijn kantoor ziet staan. De leidinggevende was vergeten te vertellen dat de medewerker naar een andere werklocatie moest.

Niet alleen schoppen

Welke rol kan een ondernemingsraad vervullen bij organisatieveranderingen? De deelnemers aan de thema-ochtend vinden dat or-leden gedoe serieus moeten nemen. Praat erover, bespreek de gevoelens van de medewerkers over de veranderingen. Maar schop niet alleen, kom ook met ideeën en voorstellen. 'Benoem wat je dwarszit. Zo kun je een belangrijke bijdrage leveren', zegt een van de aanwezige or-leden. 'En kijk kritisch naar jezelf. Hoe functioneer je zelf als or en als lid van die or? Wat doet de or met gedoe? Hoe gaan or-leden zelf om met veranderingen?' P&O'er Theo de Buck van de stichting Woonzorg West Zeeuws-Vlaanderen in



Tien klassieke wijsheden aan de kaak gesteld

In hun boek *Gedoe komt er toch* halen Joop Swieringa en Jacqueline Jansen tien klassieke wijsheden over organisatieverandering onderuit. De rode draad tussen al deze wijsheden is dat ze voortkomen uit klassieke, bureaucratische organisaties. Zo gaan ze uit van hiërarchie, procedures, een duidelijke taakafbakening en weinig ruimte om zaken zelfstandig te regelen.

- 1. Voorkom gedoe**
Bij verandering hoort gedoe. Want organisatieverandering betekent het veranderen van taken, regels en procedures, en het door elkaar schudden van bestaande verhoudingen en vaste interactiepatronen.
- 2. De top moet de medewerkers motiveren en meekrijgen**
De manager is niet verantwoordelijk voor het doen en laten van zijn medewerkers. Bij de huidige goed geschoolde medewerker staat eigen verantwoordelijkheid hoog in het vaandel.
- 3. Mensen willen niet veranderen**
Wie uitgaat van onwil, gebruikt onbewust meer of minder fijnzinnige vormen van dwang. En die machtsmiddelen roepen een tegenkracht op: weerstand.
- 4. Creëer draagvlak**
Een goed besluit behoeft geen draagvlak. En draagvlak ontstaat ná het besluit.
- 5. Mensen moeten bij de verandering worden betrokken**
Betrek mensen niet bij de besluitvorming, maar laat de besluitvorming over aan de betrokkenen. En KI=kP. Als het proces (P) van besluitvorming goed is, is de inhoud (I) van het besluit goed.
- 6. De top moet erachter staan**
Wie een organisatie wil met zelfstandigheid, eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing kan zich niet achter het management verschuilen.
- 7. Eerst denken, dan doen**
Doeners kunnen ook denken. Een veranderende organisatie is een lerende organisatie. En leren is al doende denken en al denkende doen.
- 8. Eerst de structuur, dan de cultuur**
'De' cultuur bestaat niet. Begin simpelweg afspraken met elkaar te maken over andere werkwijzen en spelregels. En: *just do it!*
- 9. Zonder doel vaart niemand wel**
Het doel van reizen is de bestemming. Die staat vast en is helder. De metafoor voor lerend veranderen is trekken. De verandering is het doel.
- 10. Niets is blijvend**
De kunst van permanent veranderen vereist juist om heel helder te hebben wat moet blijven. Veranderen geeft gedoe. Dat gedoe kun je houvast bieden door te weten wat je niet wilt veranderen.

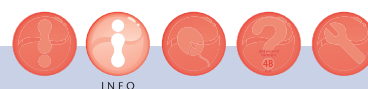
Oostburg spreekt uit ervaring. 'In onze organisatie zijn we het traject *Investors in people* gestart. Dit veranderingsproces, waarvan coachend leiderschap een van de belangrijkste kenmerken is, wilden we invoeren in alle geledingen van de organisatie. Het is wenselijk dit ook in de or te doen.'

Or-voorzitter Mirjam van Lieshout beschouwt zichzelf als leider van het team or-leden. Zij wil alle kwaliteiten die binnen de or aanwezig zijn, benutten. Ze heeft zich afgevraagd hoe ze dit kan realiseren en hoe je openheid met elkaar kunt creëren om een vervolgstap te zetten. Met behulp

Elke arbeidsorganisatie wordt gekenmerkt door veranderingen, een proces dat altijd zal blijven doorgaan.

van trainer Caroline Wijdeven is stilgestaan bij gedoe in de or. Mirjam van Lieshout: 'We hebben elkaar feedback gegeven en benoemd wat er is. Dit geeft de or-leden veel inzicht. Duidelijk is wat er van hen wordt verwacht. Dit geeft ruimte om te veranderen.'

Marian Beeren is senior trainer en adviseur medezeggenschap bij Stavoor



Literatuur

Swieringa, Joop en Jacqueline Jansen, *Gedoe komt er toch*. Uitgeverij Scriptum.
Meer informatie: www.swieringa-jansen.nl