

Mogelijke antwoorden

Veranderen met

verstand en gevoel

De kunst van organisatieverandering

Rob Kayzel

Derde, herziene druk

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2019

Deze antwoorden horen bij de derde, herziene druk van Veranderen met verstand en gevoel. De kunst van organisatieverandering van Rob Kayzel.

© 1998/2019 Uitgeverij Coutinho b.v.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Eerste druk 1998

Derde, herziene druk 2019

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0665 1

NUR 807

Inhoud

Hoofdstuk 4	4
3 Casus 'Kantinemedewerkster'	4
Hoofdstuk 5	5
1 Casus 'Bijscholing'	5
2 Casus 'Invoering ATW bij de politie'	5
5 Casus 'Reorganisatie van de voedingsdienst van een verpleeghuis'	7
6 Het veranderingsvermogen van een organisatie	8
Hoofdstuk 9	9
2 Herontwerp of repareer de aanpak van een organisatieverandering	9
Casus 'De eerste fase van de reorganisatie van een verzekeringsmaatschappij'	9
Casus 'Invoering 36-urige werkweek'	9
Casus 'Invoering van een nieuw PRIS'	10
Online casussen	11
Casus 'De reorganisatie van Proces'	11
Casus 'Omgang met de voorbereidingsplicht bij een hbo-opleiding'	13
Casus 'Invoering van Het Nieuwe Werken'	14
Casus 'Invoering van een documentmanagementsysteem bij een kennisinstelling'	16
Casus 'Revitaliseren van een middelbare school'	17
Casus 'Een conflict bij de brandweer'	20

Hoofdstuk 4

3 Casus 'Kantinemedewerkster'

- a** De manager van de facilitaire dienst heeft geen oog gehad voor de mogelijke gevolgen van de verandering voor de medewerkster. De medewerkster had in het proces beter begeleid kunnen worden.
- b** Bij de aanzegging (start):
- Hij zegt tegen haar dat hij zich realiseert dat het een grote verandering voor haar is.
 - Hij vraagt of ze de verandering aankan, waar ze bang voor is en waar ze eventueel ondersteuning bij nodig heeft. Hij geeft ruimte voor haar gevoelens bij de verandering.
 - Hij spreekt af dat hij regelmatig (bijvoorbeeld eenmaal per week) contact met haar opneemt om te praten over hoe het met haar gaat. Hij geeft haar ruimte om haar gevoelens bij de verandering te uiten. Hiermee wordt (hopelijk) voorkomen dat de medewerkster zich ziek meldt.
 - Hij spreekt af dat ze onder werktijd een workshop of cursus op het gebied van administratie gaat volgen zodat ze goed voorbereid is.
 - Hij zorgt ervoor dat ze van tevoren kennismaakt met de nieuwe medewerkster.

Bij de start van de nieuwe werksituatie:

- Hij toont interesse in hoe het gaat, luistert en zorgt dat de realiteit niet uit het oog verloren wordt.
- Hij voert in de eerste periode regelmatig een open gesprek met haar en de nieuwe medewerkster en bespreekt hoe het gaat en aan welke ondersteuning behoefte is.
- Hij zorgt voor hulp van een administratief medewerker bij het uitvoeren van de administratieve taak in de eerste weken.

Na drie maanden:

- Hij organiseert een moment om terug te kijken naar hoe het is verlopen.
- Hij praat over de toekomst, stimuleert initiatief en geeft invloed op de manier van werken.
- Hij organiseert een ritueel waarbij de geslaagde verandering wordt gevierd.

Hoofdstuk 5

1 Casus 'Bijscholing'

a Oorzaken van weerstand:

- De noodzaak van de verandering niet inzien.
- Moeite hebben om oude gewoonten los te laten.
- Angst om de verandering niet aan te kunnen.

b Actief en onzichtbaar: saboteren, vertragingstactieken gebruiken, boycotten.

c Manieren om met deze weerstanden om te gaan:

- Onderhandelen/confronteren/afdwingen: spreek in overleg met hem af vanaf welke dag hij het systeem gaat gebruiken.
- Anders opleiden: koppel hem aan iemand die het systeem kent om samen met hem de eerste week de registraties in het systeem te doen.

d Voordelen:

- Door met de betrokkene te onderhandelen over de deadline, geef je hem invloed én maak je tegelijk duidelijk dat hij het systeem echt moet gaan gebruiken.
- Bij het al werkend leren blijf je dicht bij het dagelijks werk en ben je in staat direct te oefenen met het systeem en te leren van fouten. De leidinggevend hoeft dan de transfer van de cursussituatie naar zijn werksituatie niet te maken. Het is wel belangrijk dat de samenwerking met de toegewezen medewerker op een prettige manier verloopt, waardoor de leidinggevende zich op zijn gemak voelt en meer vertrouwen krijgt. Deze interventie kost meer tijd dan de eerstgenoemde.

Nadelen:

- De betrokkene kan weigeren een afspraak te maken.
- De betrokkene kan ondanks de afspraken weerstand blijven vertonen door de afspraken niet na te komen en zich te onttrekken aan verplichtingen.
- De betrokkene kan schijnbaar meewerken aan het leren op de werkplek en toch op zijn oude manier doorgaan (reactievorming).

e Anders opleiden en begeleiden is het minst confronterend. Door het opleiden en begeleiden door een collega kan de weerstand van de leidinggevende afnemen en kan hij op een bepaald moment besluiten en ontdekken dat hij met het systeem kan en wil werken.

2 Casus 'Invoering ATW bij de politie'

a Sterk: Informeren via het personeelsblad en het aanwijzen van een persoon die vragen over de ATW kan beantwoorden. Zwak: P&O heeft niet voorzien welke weerstand de ATW zou oproepen.

b Oorzaken van de weerstand:

- Het personeel kon de noodzaak van de verandering niet inzien. De ATW is een van bovenaf opgelegde regeling.
- Het personeel voelt zich niet serieus genomen. De politiemensen vinden dat er geen rekening is gehouden met de aard van hun werk.

- Het personeel vreest dat ze de verandering niet aan zullen kunnen. Ze zijn bang dat ze hun werk niet meer (goed) kunnen doen.
- c** Manieren waarop de weerstand wordt geuit:
- Actief en zichtbaar: argumenteren via het Zwartboek.
 - Actief en onzichtbaar: saboteren door vasthouden aan de oude werkschema's.
- d** Manieren om met deze weerstand om te gaan:
- Informeren/opleiden: Geef een of meerdere voorbeelden van de wijze waarop de politiemensen goed hun werk kunnen doen in werktijden die voldoen aan de ATW. Laat politiemensen zelf uitleggen hoe dat gaat, zet dit op video en verspreidt dat in de organisatie.
 - Ontwijken: Reageer niet op de acties van de politiemensen en hoop dat het verzet vanzelf over gaat.
 - Participatie/ondersteunen: Ga overleggen met de teams die moeite hebben met de ATW en probeer de gesignaleerde problemen samen met hen op te lossen. Werk op die manier toe naar werktijden die binnen de ATW passen. Luister goed naar de bezwaren van de politiemensen. Waardeer hun inzet en betrokkenheid. Vraag hun mee te denken over oplossingen.
 - Ontwikkelen van een visie: Maak een video waarin op aansprekende wijze een verbinding wordt gelegd tussen de kerntaak en doelstellingen van de politie en de gezondheid van het personeel als voorwaarde daarvoor. Illustreer dat met cijfers over ziekteverzuim en verloop. Geef aan welke rol de ATW heeft in het realiseren van de kerntaken van de politie.
 - Confronteren: Geef voorbeelden van mensen die ziek zijn geworden of voortijdig zijn gestopt vanwege de huidige werktijden. Ga in gesprek met betrokkenen over deze voorbeelden en maak hun duidelijk dat hun acties niet in hun eigen belang zijn (gezondheid op lange termijn) en niet in dat van de organisatie (personeelsverloop).
 - Afdwingen: Dreig met of neem disciplinaire maatregelen tegen de politiemensen die zich niet aan de wet (willen) houden.
- e** Voor- en nadelen:
- Informeren/opleiden kan ertoe leiden dat de mensen inzien dat ze hun werk kunnen doen in de werktijden die passen binnen de ATW. Waarschijnlijk zal dat wel betekenen dat het werk op een andere manier moet worden georganiseerd (bijvoorbeeld door taken over te dragen aan andere mensen of teams). Ze kunnen met deze verandering moeite blijven houden.
 - Ontwijken kost de organisatie de minste inspanning, maar gezien de weerstand is het de vraag of het personeel uit eigen beweging de werkwijze aanpast aan de nieuwe regels.
 - Participatie/ondersteunen geeft mensen het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt. Het vraagt wel om de bereidheid om compromissen te sluiten, omdat het niet waarschijnlijk is dat alle gesignaleerde problemen opgelost kunnen worden. Net als bij informeren kunnen mensen bezwaar blijven houden bij de verandering van hun manier van werken.

- Met een visie probeer je mensen te overtuigen van het nut en de noodzaak van de invoering van de ATW. Als mensen zich niet kunnen voorstellen hoe ze hun werk (goed) kunnen blijven doen, is het de vraag of ze zich door de visie laten overtuigen.
- Met confronteren worden de nadelen van de huidige werktijdenregeling duidelijk. Mensen kunnen ervan overtuigd raken dat het anders moet. Het is de vraag of ze die oplossing zien in de regels van de ATW.
- Afdwingen is in individuele gevallen misschien effectief, maar op het moment dat grote delen van de organisatie zich verzetten, kan dit leiden tot een verscherping van de tegenstellingen en ten koste gaan van het werk en de sfeer in de organisatie.

f Starten met informeren/opleiden en daarna participeren/ondersteunen in de hoop dat je een groot deel van de mensen meekrijgt met de gewenste verandering. Als daarna mensen nog weigeren mee te werken: afdwingen.

5 Casus 'Reorganisatie van de voedingsdienst van een verpleeghuis'

a In deze casus herkennen we alle nadelen van de ontwerpbenadering (zie paragraaf 8.1).

b Analyse (zie paragraaf 5.4):

- Voor de manager facilitaire dienst geldt dat er geen plan is gemaakt om de ingrijpende organisatieverandering voor te bereiden.
- Voor de twee leidinggevenden geldt dat ze hun positie verliezen (en daar bang voor zijn), ze (waarschijnlijk) de noodzaak van de verandering niet inzien, zich niet serieus genomen voelen en (misschien) bang zijn de nieuwe situatie niet aan te kunnen.
- Voor de medewerkers geldt dat sprake is van onzekerheid en onduidelijkheid, ze (waarschijnlijk) de noodzaak van de verandering niet inzien, zich niet serieus genomen voelen en (misschien) bang zijn de nieuwe situatie niet aan te kunnen.

c In deze casus zouden de stappen van paragraaf 9.1, Het verbeteren van informatie en communicatie, gevolgd kunnen worden. De maanden voor de daadwerkelijke start van de nieuwe situatie, maar ook de eerste maanden na de start, zouden intensief gebruikt moeten worden voor informeren, faciliteren, ondersteunen, participeren en opleiden (zie paragraaf 5.3).

Het is belangrijk dat de manager facilitaire dienst de twee leidinggevenden nauw betreft in het veranderingsproces en hen laat meedenken over de vormgeving van de verandering (zie paragraaf 9.3).

Het is belangrijk dat medewerkers serieus worden genomen, dat ze mee mogen denken over de invulling van de nieuwe werkwijze en de invulling van hun takenpakket, dat ze trainingen en cursussen krijgen om nieuwe vaardigheden te leren, dat ze tijd en ruimte krijgen om met de nieuwe werkwijze te experimenteren en fouten mogen maken.

6 Het veranderingsvermogen van een organisatie

- a** Psychologisch profiel van de organisatie:
- Het vertrouwen, de ruimte om doelen te stellen en het vermogen om creatief problemen van medewerkers op te lossen zijn door de fusie veranderd van hoog naar laag.
 - De competenties van de medewerkers zijn gemiddeld (ze kunnen het oude werk goed doen).
 - Het zelfbewustzijn, de betrokkenheid en de integriteit van de medewerkers zijn door de fusie veranderd van hoog naar laag.
- b** De nieuwe manager facilitaire dienst is er niet in geslaagd om energie en enthousiasme te genereren, met onzekerheden om te gaan en inspanningen te bundelen.
- c** De aanpak van de top heeft kenmerken van de oplettende organisatie, omdat ze een goed plan hebben bedacht om in te spelen op belangrijke ontwikkelingen in de gezondheidszorg. Bij de aanpak van de organisatieverandering heeft de top de kenmerken van een koelbloedige organisatie. De aandacht is eenzijdig gericht op de rationale kanten van de verandering en ze zijn onverschillig voor de gevoelens die door de verandering worden opgeroepen.
- d** Zie aanbevelingen uit paragraaf 9.1 en paragraaf 5.3.

Hoofdstuk 9

2 Herontwerp of repareer de aanpak van een organisatieverandering

Casus 'De eerste fase van de reorganisatie van een verzekeringsmaatschappij'

- a** De oorzaken van de weerstand zijn (paragraaf 5.5) de angst om de eigen positie te verliezen (gunstige arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden), zich niet serieus genomen voelen (de nieuwe directeur is weinig geneigd om te praten), onzekerheid en onduidelijkheid. De weerstand uit zich in het vertrek van leidinggevend en medewerkers. De gekozen benadering is informeren en afdwingen (paragraaf 5.3.), onderdeel van een ontwerpbenadering (paragraaf 8.1.). We zien de nadelen van een ontwerpbenadering. Sleutelpersonen die niet bij de verandering zijn betrokken (de afdelingsdirecteuren) willen de verandering niet uitvoeren. Medewerkers ervaren de verandering als een overval.
- b** Ervan uitgaand dat het niet de bedoeling is dat de drie afdelingsdirecteuren en een aantal medewerkers ontslag nemen, ligt de zwakte in het niet betrekken van leidinggevend en medewerkers bij de door het bestuur als noodzakelijk geziene veranderingen door de interim-manager.
- c** Bij deze verandering is het belangrijk dat betrokkenen de noodzaak van de verandering inzien (paragraaf 5.4.) Dat kan gebeuren door mensen de noodzaak te laten ondervinden en hun een heldere visie te geven. De benadering gericht op het verbeteren van de communicatie en informatie (paragraaf 9.1.) zou toegepast kunnen worden. Een tweede aspect is dat betrokkenen achteruit gaan in arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden en ze bang zijn voor het verlies van hun positie. Hiermee zou omgegaan kunnen worden door de kaders en mogelijkheden duidelijk te maken, betrokkenen doelen te laten stellen en te onderhandelen. Naast de reeds gehanteerde expertbenadering door het bestuur en de interim-manager is er een procedurele en procesmatige adviseur nodig om de onder c genoemde aanpak te kunnen uitvoeren.

Casus 'Invoering 36-urige werkweek'

- a** De leiding van de organisatie volgt een ontwerpbenadering (paragraaf 8.1) – de 36-urige werkweek moet worden ingevoerd – maar biedt daarin de medewerkers ruimte (invloed) om daar een eigen invulling aan te geven (faciliteren, participeren – zie paragraaf 5.3). Als veel roosters worden afgekeurd, ontstaat weerstand. De leiding beweegt mee, stelt een werkgroep in, laat de situatie onderzoeken en stelt de organisatieverandering een half jaar uit (10.3). Sterke kant is dat de leiding ruimte geeft aan medewerkers om een eigen invulling te geven aan de verandering. Ook na het afkeuren van de roosters houdt de leiding rekening met de weerstand en komt zij met passende interventies. De zwakke kant is dat de leiding medewerkers onvoldoende heeft geïnformeerd over de kaders waarbinnen hun roosterwensen uitvoerbaar zijn en over de noodzaak om de roosterwensen te matchen met de uit te voeren werkzaamheden.

- b** Dezelfde aanpak volgen, maar in het begin duidelijker maken wat de kaders zijn en aangeven dat er op een moment een matching moet plaatsvinden tussen roosterwensen en werkzaamheden, waardoor niet alle wensen kunnen worden gerealiseerd.
- c** In deze benadering lijkt versterking in de vorm van een procedureel adviseur (helder aangeven kaders, informeren en communiceren) nodig.

Casus 'Invoering van een nieuw PRIS'

- a** De aanpak is een ontwerpbenadering (PRIS moet worden ingevoerd) die rekening houdt met de tijd die nodig is voor de verandering: medewerkers kunnen wennen aan de nieuwe werkwijze en zich de gewenste vaardigheden eigen maken. Er is in het plan ruimte gemaakt voor loslaten en experimenteren (paragraaf 4.1). In de uitvoering gaat het verkeerd door de ongeduldige opstelling van het hoofd automatisering. De oorzaak van de weerstand is dat de medewerkers zich niet serieus genomen voelen (paragraaf 5.4), doordat er weinig begrip is voor de problemen die de administratief medewerkers ervaren. De weerstand uit zich actief en zichtbaar (paragraaf 5.1): de medewerkers uiten hun klachten. De klachten worden door de personeelsfunctionaris serieus genomen. Hij probeert daarmee om te gaan door een extra oefendag (opleiden) en het inventariseren van de klachten.
- b** Sterk: het plan is goed, omdat medewerkers ruim van te voren worden ingelicht, het nieuwe systeem twee maanden schaduw draait naast het oude en de medewerkers worden opgeleid in het gebruik van het nieuwe systeem. Zwak: in de uitvoering gaat het mis door de opstelling van het hoofd automatisering.
- c** Er is door het hoofd automatisering verondersteld dat de medewerkers zelf de transfer kunnen maken van de inhoud van de gevolgde cursus naar het toepassen van de kennis en vaardigheden op de werkplek. Hij heeft onderschat hoeveel moeite dit kost. Aanvullend op de cursus zou een trainer de medewerkers kunnen ondersteunen op de werkplek (learning on the job) door als vraagbaak te functioneren en naast de medewerkers te gaan zitten als ze met het nieuwe systeem werken.

Online casussen

Casus 'De reorganisatie van Proces'

- a** De geruchtenmachine na de overname zorgt ervoor dat de medewerkers van het bedrijf zich ervan bewust worden dat de zaken niet goed gaan en er verandering op komst is. De informatie die de OR krijgt, bevestigt dit. Dit is een strategie die is gericht op het creëren van onvrede met de huidige situatie en het vergroten van de veranderingsbereidheid (zie paragraaf 8.2). Hierin is de eerste fase uit de aanpak van paragraaf 9.1, Het verbeteren van informatie en communicatie, te herkennen. Tevens wordt door het laten zien van verschillende toekomstscenario's aan betrokkenen duidelijk gemaakt welke opties er zijn en waarom er voor het vierde scenario wordt gekozen. Dat past bij de tweede fase van de aanpak uit 9.1 (de realiteit onder de aandacht brengen). De aankondiging van het ontslag van 45 mensen leidt ondanks de voorbereidingen ('in de week leggen') toch tot een schok. Bij medewerkers die in eerste instantie in de ontkenningfase zitten, wordt de realiteit onder de aandacht gebracht (zie paragraaf 4.3). Daarnaast is ook de derde stap uit de benadering van paragraaf 9.1 (motiveren voor de toekomst) herkenbaar: er wordt geïnvesteerd in nieuwbouw en het bedrijf blijft in de vestigingsplaats. Op de werkvloer zijn veel afweerreacties (paragraaf 3.1) te zien: regressie (gedragen als kinderen), projectie (anderen de schuld geven), verplaatsen (sabotage) en sublimatie (extra hard je best doen). Het gedrag kan ook worden gezien als weerstand (paragraaf 5.1). Voor de inrichting van de toekomst wordt een ontwerpbenadering gevolgd (paragraaf 8.1): er is een blauwdruk gemaakt van het nieuwe bedrijf. P&O neemt de procedurele adviesrol op zich (paragraaf 10.2) bij de vormgeving van de reorganisatie (ontwerp van een plan). De OR en de vakbond worden overtuigd (zie paragraaf 5.3, de rationeel-empirische strategie) door de plannen van het bedrijf en P&O. Over het sociaal plan, met name de criteria voor blijvers en vertrekkers, wordt onderhandeld met de vakbonden (paragraaf 5.3). De uitkomst van de onderhandeling moet door de chefs worden uitgevoerd; dit is een ontwerpbenadering (paragraaf 8.1.), omdat de chefs niet zijn geraadpleegd. *We zien hier de nadelen van de ontwerpbenadering in de reactie van de chefs.* Omdat ze niet betrokken zijn bij de onderhandelingen, voelen ze zich overvallen en zien ze misschien de noodzaak van de selectiecriteria niet in (paragraaf 5.4). De vakbondsbestuurder doet informerende en ondersteunende interventies (5.3) en zorgt daarmee voor de acceptatie van de plannen. *Het aanzeggen van de individuele ontslagen gebeurt niet zorgvuldig genoeg, waardoor er misverstanden ontstaan.* Enige ruis in de communicatie lijkt in dergelijke situaties bijna niet te vermijden. De chefs hebben moeite met het doen van de aanzeggingen, omdat ze hun werknemers goed kennen. We herkennen een aantal afweerreacties (of weerstand) bij de chefs en werknemers (paragraaf 3.1 en 5.1). P&O stimuleert mensen om de realiteit onder ogen te zien door de ruimte te bieden om emoties te delen met collega's en de aanzegging te verwerken. In de periode na de aanzegging is zichtbaar hoe verschillend de medewerkers met de ingrijpende verandering omgaan. *De medewerkers van personeelszaken geven de werknemers verschillende adviezen (doorwerken of tijd nemen om te solliciteren).* De reorganisatie brengt een periode van onrust en onzekerheid, waar blijvers en vertrekkers op verschillende manieren op reageren. De aanzegging roept bij veel vertrekkers weerstand op, omdat zij het niet eens zijn met het selectieproces. Ze voelen zich slachtoffer van het selectieproces (zowel van

de gehanteerde criteria als van de keuze die door de selectiecommissie is gemaakt). De weerstand is te verklaren uit het feit dat medewerkers hun baan verliezen, maar *misschien ook doordat de selectieprocedure niet duidelijk genoeg is gecommuniceerd*. Het na de verhuizing leren werken volgens de nieuwe inrichting van de ruimte en de organisatie is een verandering die niet alle blijvers aankunnen. Medewerkers die denken de verandering niet aan te kunnen (paragraaf 5.4) maken gebruik van de vertrekregeling. Het bedrijf geeft de medewerkers ruimte om te wennen aan de andere manier van werken en we zien dat medewerkers het oude hebben losgelaten en zich aan het nieuwe gaan hechten (paragraaf 4.2). Van het aanbod van het bedrijf om afscheid te nemen wordt nauwelijks gebruikgemaakt. Afscheidsrituelen worden door de medewerkers zelf buiten het bedrijf georganiseerd. Hieruit blijkt dat de weerstand tegen de organisatieverandering bij de meerderheid van de medewerkers nog aanwezig is (paragraaf 5.4).

b Sterk:

- Het informeren van alle betrokkenen over de zorgwekkende situatie van het bedrijf en de aanwezigheid van een aantal toekomstscenario's.
- Het ontwerp van het nieuwe bedrijf en het daarbij ontwikkelde sociaal plan. De argumenten voor de keuze van een ontwerpbenadering bij beide plannen zijn:
 - er is veel gespecialiseerde deskundigheid nodig om de plannen te maken (deze deskundigheid is niet bij de medewerkers van het bedrijf aanwezig);
 - de leiding van de organisatie is zeker over de uitkomst van de reorganisatie (de modernere manier van werken in een vernieuwd bedrijf);
 - de plannen bieden de zekerheid en structuur om het veranderingsproces vorm te geven en te begeleiden;
 - de reorganisatie kan door de aanwezigheid van de plannen in een relatief korte periode worden uitgevoerd.
- Het overleg met de OR en de vakbonden over het sociaal plan. Het is belangrijk om zo veel mogelijk draagvlak te creëren voor de verandering. Het overleg is ook een wettelijk vereiste.
- De interventies van de vakbondsbestuurder nadat het sociaal plan bekend wordt en de chefs worden ingelicht over hun taak. De stuurder in het proces (die de selectiecriteria heeft opgesteld) neemt de taak op zich om de chefs en medewerkers te informeren en te ondersteunen door gesprekken en het organiseren van een personeelsvergadering.
- Het door P&O stimuleren van de mogelijkheid om emoties te verwerken na de aanzegging (geven van ruimte).
- De interventies bij de overgang naar het nieuwe bedrijf (organisatie en inrichting): opleiden, ruimte geven om te experimenteren, mogelijkheid bieden van een vertrekregeling.
- De mogelijkheid bieden om afscheid te nemen.

Verbetermogelijkheden zijn er op de volgende punten:

- Het eerder betrekken van de chefs bij het sociaal plan. Hoewel de chefs formeel geen partij zijn in de onderhandelingen, zijn ze wel te raadplegen. Het draagvlak en participatie (paragraaf 9.2) hadden groter kunnen zijn.
- Daarnaast had het bedrijf de chefs kunnen voorbereiden door hun veranderingsvermogen te vergroten (paragraaf 9.3) en hen voor te bereiden op hun rol bij de reorganisatie. Dat had ertoe kunnen leiden dat de communicatie in het selectieproces zorgvuldiger was verlopen.
- De medewerkers van P&O hadden hun adviezen aan de medewerkers na de aanzegging beter op elkaar af kunnen stemmen, om daarmee misverstanden en onrust te voorkomen.

c Zie de verbeterpunten onder 2.

d In de casus zien we dat betrokkenen verschillende adviesrollen vervullen (paragraaf 10.2):

- expert (bedrijfsleiding, P&O)
- procedureel (P&O, OR en vakbonden)
- procesmatig (chefs, medewerkers personeelszaken, vakbondsbestuurder)
- overdragend (opleiding van medewerkers)

Er zou meer aandacht besteed kunnen worden aan de overdragende en procesmatige rol. Denk aan workshops gericht op de vergroting van het veranderingsvermogen, het begeleiden van de chefs door P&O en het begeleiden van de medewerkers door de chefs en medewerkers van P&O.

Casus 'Omgang met de voorbereidingsplicht bij een hbo-opleiding'

- a** Het management bedenkt zelf een oplossing voor het probleem en legt deze op aan de docenten. Dit is kenmerkend voor een ontwerpbenadering (zie paragraaf 8.1) en de interventie afdwingen (paragraaf 5.3). De docenten vertonen weerstand door het de oplossing van het management te negeren. Hun weerstand is actief en onzichtbaar (paragraaf 5.1).
- b** De basisgedachte van de oplossing wordt verwoord in het verhaal 'Drie in de morgen' uit de taoïstische traditie uit 300 v. Cr.

Drie in de morgen

Een apentrainer gaat naar zijn apen en zegt tegen ze: 'Jullie krijgen 's ochtends drie maatbekers noten en 's middags vier.' De apen worden hierover erg boos. Daarom zegt hij: 'Goed dan, jullie krijgen 's ochtends vier maatbekers en 's middags drie.' Nu zijn de apen tevreden (Zhuang Zi, ongeveer 300 v.Chr.).

In de casus zijn drie dingen kenmerkend. Ten eerste voelen docenten zich eigenaar van het onderwijs dat ze geven. Dat betekent dat ze zelf (willen) bepalen welke gedragsregels er in de klas gelden. De wijze waarop ze omgaan met studenten valt volgens hen binnen hun professionele ruimte. Ten tweede willen studenten niet ongelijk worden behandeld en klagen daar over bij het management. Het management streeft naar tevreden studenten en wil daar graag wat aan doen. Ten derde, en

dat is in deze casus en ook in alle andere cases die de professionele ruimte raken, essentieel, is er geen best practice. Er is geen onderzoek waaruit blijkt dat de ene oplossing beter is dan de andere. Een expert kan op dit probleem daarom geen antwoord geven. De expertbenadering (paragraaf 10.2) die het management volgt, is niet passend. In een ontwikkelbenadering vraagt het management aan de betrokken docenten om in overleg met elkaar én met de studenten te komen tot een regeling waar iedereen zich in kan vinden. Voor het management is het niet belangrijk welke regeling er wordt gekozen. Het is belangrijker dát er een regeling wordt afgesproken waar iedereen tevreden mee is.

- c Van de veranderkundige vraagt dit soort cases een ontwikkelbenadering (paragraaf 8.2) met een procedurele en procesmatige adviseursrol (paragraaf 10.2) die is gericht op het bereiken van overeenstemming tussen de professionals. Het management kan deze rol op zich nemen.

Casus 'Invoering van Het Nieuwe Werken'

a Eigen plek:

- Een vaste werkplek. Een werkplek die ze vaak eigen maken door persoonlijke zaken als een foto en eigen materialen. HNW vraagt van medewerkers dat ze zelf bepalen wanneer ze op welke plek werken.
- Met de werkplek verliezen ze het reguliere contact met hun collega's. Daarmee verliezen ze informele persoonlijke contacten (humor, delen van ervaringen, koffiedrinken) en kunnen ze ook minder snel overleggen over het werk zelf (vragen van advies of ondersteuning). HNW vraagt meer communicatie en samenwerken in de virtuele werkomgeving als vervanging van het directe fysieke contact.
- Ze verliezen hun vaste werktijden. HNW vraagt medewerkers zelf hun werktijden te bepalen.
- Ze verliezen de vaste scheiding tussen werk en privé en ook de scheiding tussen de fysieke en virtuele wereld.
- Ze moeten afscheid nemen van oude manieren van werken en nieuwe manieren aanleren. HNW vraagt van medewerkers om in een virtuele werkomgeving te werken, te communiceren en samen te werken.

Ritme, maat en compositie: door HNW gaan de eerdere gescheiden werelden van werk en privé door elkaar lopen. Ook de fysieke en virtuele wereld vermengen zich met elkaar. Dat betekent dat medewerkers en leiding een (nieuw?) evenwicht moeten vinden tussen de verschillende werelden. In plaats van het oude vaste rooster mag de medewerker flexibel gaan werken. Het antwoord op de vraag of dit leidt tot een betere balans en evenwichtige werkbelasting is niet duidelijk en afhankelijk van veel factoren, zoals de werkhouding van de werknemer en de aansturing door de leiding.

b Met de volgende dilemma's krijgt de invoering te maken:

- Het vertrouwensdilemma. De leiding geeft de medewerker het vertrouwen dat het werk op tijd en volgens de kwaliteitsnormen wordt gedaan. De medewerker wordt niet meer beoordeeld op inzet en aanwezigheid, maar op resultaten. Wantrouwen kan leiden tot het (overmatig) gebruik van digitale controlemiddelen (bijvoorbeeld een app die nauwgezet alle activiteiten van de medewerker volgt).

- Het beheersingsdilemma. De leiding geeft de werknemer meer ruimte om zijn werktijden naar eigen wens in te richten. Die ruimte kan worden beperkt door van de werknemer te verwachten dat hij altijd beschikbaar is voor vragen of opdrachten.
 - Het identiteitsdilemma. De invoering van HNW creëert bij de leiding én de werknemers meer onzekerheden. Bij de leiding gaat het om de vraag of werknemers hun werk nog (goed) blijven doen. Voor werknemers is de onzekerheid of ze het werk zo kunnen organiseren dat werk en privé in balans blijven. Door het wegvallen van vaste werkplekken en vaste roosters ontstaan er mogelijkheden om werktijden en werkplek te bepalen die vormgegeven moet worden door de medewerker in overleg met de leiding. Het managen van de balans tussen privé en werk en tussen wat de werknemer aankan en wat er wordt gevraagd kan lastig zijn.
 - Het betrokkenheidsdilemma. Werknemers gaan hun eigen plek en vaste contacten met collega's missen en worden meer individueel verantwoordelijk voor hun werk. De leidinggevende ziet de werknemer veel minder. De sterkere individualisering en de verminderde gemeenschappelijkheid bieden de werknemer meer mogelijkheden om werk en privé met elkaar in balans te brengen, maar kunnen ook leiden tot minder betrokkenheid en verlies aan effectiviteit door slechtere samenwerking en coördinatie.
 - Het leiderschapsdilemma. Werknemers kunnen alleen worden gecontroleerd op hun (zichtbare) resultaten. Andere processen, die niet een zichtbaar resultaat opleveren (zoals informele afstemming en werkzaamheden), blijven buiten het zicht van de leiding. De leidinggevende kan meer gaan coachen, maar ook meer (digitale) controlemiddelen gaan inzetten.
- c** HNW lijkt het best te passen bij organisaties met zelfstandig werkende professionals en vakmensen die individueel een zichtbaar resultaat (in de vorm van een product of dienst) leveren. HNW lijkt minder te passen bij organisaties waarin medewerkers nauw met elkaar samen moeten werken om bepaalde (team)prestaties te leveren of waar de (team)resultaten niet goed zichtbaar en meetbaar zijn. Voor het vinden van een goede balans tussen privé en werk is een evenwichtige machtsbalans tussen werkgever en werknemer nodig. Werknemers met een sterke arbeidsmarktpositie kunnen eisen stellen en ervoor zorgen dat er een goede balans is tussen werk en privé. Werknemers met een zwakke arbeidsmarktpositie kunnen gedwongen worden om te voldoen aan hoge eisen wat betreft hun beschikbaarheid en de te leveren resultaten. Van werkgevers wordt verwacht dat ze een goede balans tussen werk en privé ook zien als een werkgeversbelang, zodat gemotiveerde en gezonde werknemers geworven en behouden kunnen worden.
- d** Op deze vraag is geen modelantwoord te geven.
- e** Medewerkers kunnen weerstand bieden, omdat ze hun vast plek en de persoonlijke contacten met hun collega's verliezen. Ze kunnen zich verzetten tegen de vermenig van hun privéwereld en privétijd met het werk en de werktijden. Ze kunnen zich verzetten tegen de vermenging van de fysieke en virtuele wereld, als bijvoorbeeld de controle op hun werk via de virtuele wereld gaat verlopen. Ze kunnen

weerstand bieden tegen het idee dat ze (alleen) op hun resultaten worden beoordeeld. Hun betrokkenheid en motivatie kan verminderen. Van leidinggevendenden kan weerstand verwacht worden als ze bang zijn om de controle op hun medewerkers te verliezen of als ze niet goede weten hoe ze resultaten zichtbaar kunnen maken en beoordelen. Ze kunnen weerstand bieden, omdat ze bang zijn dat de betrokkenheid en motivatie van medewerkers minder wordt. Mogelijke interventies zijn:

- Laat medewerkers meedenken over het ontwerp van de nieuwe werkplekken en de informatie- en communicatiemiddelen.
- De overgang van de oude werkplek naar de nieuwe werkplek kan worden vergemakkelijkt door werknemers eerst te laten kennismaken met de nieuwe werkplek en hen goed te informeren.
- Het leren gebruiken van nieuwe informatie- en communicatiemiddelen vraagt om trainingen naast en tijdens het werk.
- Inventariseer op welke punten de betrokkenen problemen zien (bijvoorbeeld het verminderde persoonlijk contact) en zoek samen met betrokkenen naar oplossingen (bijvoorbeeld de afspraak om elkaar op bepaalde vastgestelde tijden op een vastgestelde plek te ontmoeten).
- Bespreek HNW samen met betrokkenen en laat hen een visie ontwikkelen op de verhouding tussen privé en werk, tussen fysieke aan- en afwezigheid, tussen de virtuele en fysieke wereld.

Omdat er veel expertise nodig is, maar ook direct het werken en leven van de medewerkers geraakt wordt, is het verstandig om te kiezen voor een mix van een ontwerp- en ontwikkelbenadering. Daarbij kan je denken aan twee benaderingen: het verbeteren van de informatie en communicatie (zie paragraaf 9.1) en het vergroten van het draagvlak en participatie (zie paragraaf 9.2).

Casus 'Invoering van een documentmanagementsysteem bij een kennisinstelling'

a Oorzaken weerstand (zie paragraaf 5.4):

- Noodzaak van verandering niet voldoende inzien: de medewerkers zien het belang er niet van in, maar zien het invoeren van het DMS als een verplichte klus die extra werk zal opleveren.
- Onzekerheid en onduidelijkheid: het is niet duidelijk wie de probleemeigenaar is, het is niet duidelijk welke gevolgen het DMS gaat hebben voor het eigen werk.
- Angst om de vertrouwde werkwijze te moeten loslaten: door DMS moet ik anders gaan werken; DMS gaat bepalen hoe ik moet gaan werken en ik verlies de vrijheid om dingen op mijn eigen manier te doen.
- Angst om de verandering niet aan te kunnen: mensen voelen zich onvoldoende digitaal vaardig en onvoldoende vaardig op het gebied van documentbeheer.
- Uitingen van weerstand (paragraaf 5.1):
- De uitingen zijn vooral passief en onzichtbaar. Mensen gaan mee zonder betrokkenheid, stemmen schijnbaar in, doen vriendelijk, maar willen er eigenlijk geen tijd aan besteden (reactievorming).
- Andere uitingen zijn passief en zichtbaar: mensen neemt geen verantwoordelijkheid, laten de zaken op hun beloop.

- b** Help medewerkers het belang van de verandering inzien (ontwikkel een visie):
- Herinner hen aan de problemen die in het onderzoek zijn genoemd.
 - Geef aan dat de invoering leidt tot professionalisering van de organisatie.
 - Wijs erop dat er door de groei van de organisatie steeds meer documenten komen en dat de informatievoorziening complexer is geworden. Dat is een reden om te bureaucratiseren (zie ook hoofdstuk 6).
 - Vertel dat mensen door het DMS voor informatie minder afhankelijk worden van de beschikbaarheid van collega's.
 - Maak een video waarin getoond wordt wat het DMS voor gevolgen heeft voor het werk.

Help medewerkers om de vertrouwde werkwijze los te laten en de vaardigheden te leren om met het nieuwe systeem te werken:

- Bespreek met de mensen wat de gevolgen zijn voor hun werk en bied ondersteuning door:
 - een workshop;
 - on the job: ga naast mensen zitten en leg ze het nieuwe systeem uit;
 - zorg voor een vraagbaak waar iedereen terecht kan;
 - ga bij mensen langs en vraag hoe het gaat;
 - geef presentaties bij de teams.
 - Zorg voor een duidelijk handleiding die op papier en digitaal is te raadplegen.
 - Maak een video waarin getoond wordt wat het DMS voor gevolgen heeft voor het werk.
 - Zoek door middel van een krachtenveldanalyse (zie paragraaf 5.2) een aantal mensen die bereid zijn tijd en energie in het DMS te steken en vraag ze op te treden als 'key users': gebruikers die collega's kunnen helpen, aan wie vragen gesteld kunnen worden en die bij de mensen langs gaan.
- c** Procedureel adviseur: verminder de onzekerheid en onduidelijkheid:
- Maak een planning, stel duidelijke data vast en bespreek die in teambijeenkomsten.
 - Vraag het MT om duidelijk verantwoordelijkheid te nemen voor de invoering van het DMS, bijvoorbeeld door voor te stellen een stuurgroep op te richten (paragraaf 9.2) waarin het MT, de leverancier en de gebruikers vertegenwoordigd zijn.

Overdragend adviseur: verzorg een training, leid de key users op, help medewerkers on the job te werken met het DMS.

Casus 'Revitaliseren van een middelbare school'

- a** De school heeft te maken met twee belangrijke bronnen van verandering. Ten eerste is de organisatie door de groei van de school veel complexer geworden en voldoen de oude, vaak informele werkwijzen niet meer. Ook kennen personeelsleden elkaar minder goed en is het familiegevoel verdwenen (zie hoofdstuk 6). Ten tweede is de school bezig met veel vernieuwingen, die deels vanuit de overheid afkomstig zijn en deels door de directie worden geïnitieerd. Deze twee ontwikkelingen vallen met elkaar samen en zorgen voor gevoelens die passen bij de eerste drie fasen van

een individueel veranderingsproces (paragraaf 4.1): desoriëntatie, stuurloosheid, ontkenning en idealiseren van het verleden, naar binnen gerichtheid van de energie, geen contact willen aangaan.

Afweerreacties (paragraaf 3.1):

- Verdringing, ontkenning. Leraren 'vergeten' afspraken na te komen of uit te voeren.
- Regressie. Leraren gedragen zich soms kinderachtig tegenover elkaar en de teamleiding.
- Reactievorming. Leraren doen alsof ze meedoen, maar voeren afspraken niet uit.
- Projectie. Leraren geven anderen de schuld (collega's, leerlingen, de leiding) en zien of nemen hun eigen verantwoordelijkheid niet.
- Verplaatsen. Leraren reageren zich af op leerlingen of andere zaken die niets met de problematiek te maken hebben.
- Rationalisatie. Leraren doen hun eigen situatie beter voorkomen dan die werkelijk is.

Weerstand (paragraaf 5.1):

- Actief en zichtbaar: argumenteren, vertragingstactieken, zwart/wit denken, regressie, verplaatsen.
- Actief en onzichtbaar: saboteren (verdringen, ontkennen), verkeerde informatie geven.
- Passief en zichtbaar: geen verantwoordelijkheid nemen, wantrouwen.
- Passief en onzichtbaar: meegaan zonder betrokkenheid, reactievorming.

Oorzaken van de weerstand (paragraaf 5.4):

- Noodzaak van de verandering niet inzien: veranderingen worden door de directie en teamleiders bedacht en in gang gezet.
- Onzekerheid en onduidelijkheid: het is niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, mensen ontlopen hun verantwoordelijkheid.
- Zich niet serieus genomen voelen: leraren hebben het gevoel dat de druk en veranderingen van buitenaf op hen afkomen en dat ze daar geen invloed op hebben.

b Redenerend naar analogie van de fasen van een individueel veranderingsproces heeft de organisatie te kampen met desoriëntatie, ontkenning en twijfel aan eigenwaarde. De belangrijkste interventies komen van de directie en zijn:

- Realiseer wat er aan de hand is door de problemen te benoemen en de revitalisering van de school de komende twee jaar centraal te stellen.
- Een structuur ontwerpen (bijeenkomsten plannen) en tijd en ruimte creëren om aandacht te besteden aan het revitaliseringsproject.

Onderdelen van het revitaliseringsproces zijn (paragraaf 4.2):

- accepteren dat verandering normaal is (stabiliteit is een illusie);
- realiseren van wat men doet, zichzelf de waarheid vertellen;
- zichzelf de tijd en ruimte gunnen, negatieve gevoelens respecteren;
- verantwoordelijkheid nemen;
- niet bang zijn om fouten te maken en bewust worden van de eigen kwaliteiten;
- zichzelf de tijd geven om terug te kijken en ervaringen te delen.

- c Deze interventies zouden binnen de school vorm kunnen krijgen door bespreekbaar te maken wat er met de school aan de hand is. Dit gebeurt door een of meer gezaghebbende personen (zie paragraaf 2.2) binnen (of van buiten) de organisatie met procedurele en een procesmatige rol.

Vanuit de procedurele rol wordt er zorg gedragen voor:

- het helder maken van doelen en het stellen van prioriteiten;
- het instellen van overleggen en bijeenkomsten waarin leraren en management met elkaar spreken over de revitalisering van de organisatie;
- het creëren van tijd en ruimte voor de revitalisering door veel zaken niet meer te doen (niet direct reageren, niet alles op willen lossen, niet alles aan willen pakken);
- het opstellen van een agenda en het maken van een planning.

Het doel van de procedurele rol is ervoor te zorgen dat er een structuur ontstaat waardoor de revitalisering van de school vast onderdeel wordt van het dagelijkse denken en doen.

De personen met de procesmatige rol zorgen er – totdat het doel bereikt is – voor dat de leraren, teamleiders en directie:

- accepteren dat verandering normaal is (stabiliteit is een illusie);
- realiseren wat ze doen, zichzelf de waarheid vertellen;
- zichzelf de tijd en ruimte gunnen, negatieve gevoelens respecteren;
- verantwoordelijkheid nemen;
- niet bang zijn om fouten te maken en zich bewust worden van de eigen kwaliteiten;
- zichzelf de tijd geven om terug te kijken en ervaringen te delen.

Op basis van een krachtenveldanalyse (paragraaf 5.2) vraagt de directie een aantal personen (leraren of teamleiders) die zich sterk verbonden voelen met de noodzaak om tot revitalisering van de school te komen om deze procesmatig rol op zich te nemen. Aanvullend (en deels overlappend) zijn de volgende interventies (paragraaf 5.3):

- Ontwikkelen van een visie: benoem als directie het doel (revitalisering) en draag de hiervoor genoemde visie op revitalisering over. Laat mensen zelf formuleren wat de verandering inhoudt (paragraaf 9.1).
- Opleiden: geef een workshop timemanagement, maak ruimte om de revitalisering bespreekbaar te maken.
- Faciliteren: ontwerp een duidelijke structuur waarbij verschillende problemen aangepakt kunnen worden en processen worden gestroomlijnd; creëer ruimte om de problemen goed aan te pakken.
- Participatie: leg vernieuwingen niet top-down op, maar volg een ontwikkelbenaarding waarbij je leraren laat beslissen over de zaken die hen raken (zie ook de casus 'Omgang met de voorbereidingsplicht bij een hbo-opleiding' op de website).
- Ontwijken: pak niet alles op, reageert niet direct, maar beperk je tot de belangrijkste zaken en neem daar de tijd voor.

- Ondersteunen: waardeer de inzet van iedereen, accepteer dat zaken soms niet lopen zoals gewenst.
- Confronteren: dit is de rol van de procesmatige begeleider. Confronteer betrokkenen met de effecten van hun eigen gedrag, vraag hun om na te denken over de situatie waarin ze zich bevinden.

Het is verstandig om te kiezen voor een ontwikkelbenadering (informatie, communicatie, participatie) met elementen van een ontwerpbenadering (formulering doelen, stellen van prioriteiten, overleggen en bijeenkomsten, planning, verdeling van verantwoordelijkheden).

Casus 'Een conflict bij de brandweer'

a De korpsleiding heeft twee doelen: ten eerste het vervangen van de 24-uursdiensten door een ander rooster met het doel om op de kosten te bezuinigen en ten tweede het bevorderen van meer diversiteit. De brandweermensen hebben twee angsten: angst om hun werkcultuur te verliezen en angst om erop achteruit te gaan in hun arbeidsvoorwaarden (inkomen, nevenverdiensten, toeslagen).

De oorspronkelijke oorzaken van de weerstand zijn (paragraaf 5.4):

- angst voor dreigend verlies van positie (verlies van privileges en toeslagen; de angst dat meer diversiteit ten koste zal gaan van het vakmanschap, het onderlinge vertrouwen en kameraadschap);
- de noodzaak van de verandering niet inzien (zullen in de gewenste situatie branden beter worden geblust?).

Door de huidige commandant is daar de volgende oorzaak van weerstand aan toegevoegd: zich niet serieus genomen voelen (de huidige commandant spreekt binnen de organisatie en naar de media op een negatieve manier over de beroepsbrandweer).

De weerstand is zichtbaar in de kazernes en de OR. De weerstand uit zich (paragraaf 5.1.):

- actief en zichtbaar (argumenteren, vertragingstactieken, boycotten, zwart-witdenken, vriend-vijanddenken);
- actief en onzichtbaar (saboteren, hanteren van verborgen agenda's);
- passief en zichtbaar (ziek melden, net doen of er niets aan de hand is, geen verantwoordelijkheid nemen, wantrouwen).

Ook bij de korpscommandant kun je spreken over uitingen van weerstand: vriend-vijanddenken, wantrouwen.

De belangrijkste interventie van de oude (eerste) commandant is onderhandelen, waarbij de belangen van de beroepsbrandweer worden erkend en gepoogd wordt vrijwillige medewerking te krijgen voor een pilot met een proeftuinkazerne. Deze strategie loopt vast op de genoemde weerstand. De interventies van de huidige commandant zijn overtuigen en afdwingen.

De huidige commandant handelt overeenkomstig een aantal aanbevelingen van Moss Kanter (paragraaf 5.1.) om de weerstand tegen veranderingen te vergroten: benader de ondergeschikte met wantrouwen, geef vrijuit kritiek en geen complimenten, behandel problemen als fouten en mislukkingen, controleer alles zorgvuldig.

De oude commandant volgt een ontwikkelbenadering gericht op voldoende draagvlak en participatie. Er wordt rekening gehouden met de belangen van de uitrukdienst en de proeftuinkazerne start op basis van vrijwilligheid. De nieuwe commandant neemt de proeftuinkazerne en het afschaffen van de 24-uursdienst als ontwerp van de gewenste situatie over van zijn voorganger. Voor het vergroten van de diversiteit zijn er plannen, zoals een sportklas voor vrouwen gericht op het behalen van het fysieke toelatingsexamen. De manier waarop hij dit ontwerp wil realiseren is overtuigen en afdwingen. De sportklas voor vrouwen is een andere interventie (opleiden).

- b** Kijk hoe er volgens paragraaf 5.4 kan worden omgegaan met de weerstand (angst voor verlies van positie, de noodzaak van de verandering niet inzien, zich niet serieus genomen voelen) en ga na of de vorige en huidige commandant deze interventies hebben uitgevoerd.

Bijvoorbeeld:

- Formuleer binnen de mogelijkheden van de cao heldere kaders voor het nieuwe rooster en geef mensen de ruimte om daarbinnen individuele doelen te stellen.
 - Zorg dat in de onderhandelingen (OR, individuele brandweerlieden) tegemoet wordt gekomen aan de belangen van de beroepsbrandweer (financieel, behoud van vakmanschap en onderling vertrouwen).
 - Vind (bijvoorbeeld door middel van een krachtenveldanalyse) brandweermensen die mee willen doen aan het experiment. Zorg voor een voldoende percentage vrouwen en mensen met een migratieachtergrond. Beloon hun deelname daaraan. Laat aan de andere kazernes zien dat op een andere manier (samen)werken goed gaat.
- c** De leiding van de brandweer heeft de belangrijkste rol. Taken voor de leiding zijn:
- Formuleer een heldere visie en communiceer die op een positieve manier (paragraaf 9.1). Zorg voor meer en betere communicatie.
 - Geef een voorbeeld door zichtbaar leiderschap. Toon betrokkenheid, oog voor de belangen en situatie van iedereen, communiceer positief. Dat betekent dat de leidinggevende zich over de tegenstelling heen moet zetten en de brandweer moet gaan zien en bejegenen als één geheel, waar hij deel van uitmaakt.
 - Neem de brandweerlieden serieus: respecteer de weerstand van de mensen, betrek ze vroegtijdig bij de voorgestelde veranderingen, zoek een aanpak die gericht is op het verbeteren van de verhoudingen. Het is de vraag of de huidige commandant zijn gedrag zo ingrijpend kan wijzigen. En zelfs als dat lukt, dan zal het nodige oud zeer blijven hangen. Voor een nieuwe commandant zonder een beladen verleden is het makkelijker om deze andere benadering kiezen.

Belangrijke elementen van de aanpak van de verandering zijn (zie hoofdstuk 9):

- heldere doelen (deels uitgewerkt in een globaal ontwerp van de nieuwe werkwijze en de gewenste samenstelling van de teams);
- zorgen voor draagvlak en participatie;
- verbeteren van de communicatie.

De verandering zal slagen als de tegenstellingen worden overwonnen en de leiding en werkvloer zichzelf en elkaar zien als leden van één organisatie met duidelijke doelen.

De commandant en de OR bevinden zich in een patstelling. Mogelijke manieren om deze situatie aan te pakken zijn (paragraaf 10.3):

- Het 'aan de orde stellen van de dilemma's en afweerreacties' lijkt niet mogelijk, omdat er te weinig sprake is van onderling vertrouwen en psychologische veiligheid.
- Bij 'het nader onderzoeken van het probleem' stelt de commandant het inhoudelijke probleem aan de orde en gaat hij niet in op de (verstoorde) relatie. De nadere oriëntatie op het probleem kan gelegitimeerd worden vanuit de behoefte het overleg uit de impasse te halen.
- De commandant kan meegaan met de opvattingen van de OR met het doel dieper door te dringen tot de situatie dan tot nu toe is gedaan. Door een verdieping van de situatie kunnen zaken (opnieuw) aan de orde gesteld worden en kunnen er mogelijk aanknopingspunten worden gevonden voor een oplossing. Als het duidelijker wordt wat de angst voor het verlies van positie voor de mensen van de beroepsbrandweer betekent, kan dat misschien leiden tot een gezamenlijke oplossing.
- De paradoxale interventie bestaat uit het tegenovergestelde doen van wat er verwacht wordt. De commandant schort het overleg met de OR op, omdat hij er niets meer van verwacht. De commandant benadrukt in zijn overige communicatie en informatie de positieve kanten en successen van het brandweerkorps.