

Cases

Veranderen met  
verstand en gevoel

De kunst van organisatieverandering

Rob Kayzel

Derde, herziene druk

uitgeverij | C  
coutinho

bussum 2019

Deze cases 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](mailto:info@coutinho.nl)

[www.coutinho.nl](http://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

<b>Casus 'Reorganisatie van de voedingsdienst van een verpleeghuis'</b>	<b>4</b>
Opdracht	5
<b>Casus 'Outplacement'</b>	<b>6</b>
Opdracht	6
<b>Casus 'Afdeling Trainingen'</b>	<b>7</b>
Opdracht	9
<b>Casus 'Herverdeling van de ruimte'</b>	<b>10</b>
Opdracht	10
<b>Casus 'De reorganisatie van Proces'</b>	<b>11</b>
Opdracht	16
<b>Casus 'Omgang met de voorbereidingsplicht bij een hbo-opleiding'</b>	<b>17</b>
Opdracht	17
<b>Casus 'Invoering van Het Nieuwe Werken'</b>	<b>18</b>
Opdracht	19
<b>Casus 'Invoering van een documentmanagementsysteem bij een kennisinstelling'</b>	<b>20</b>
Opdracht	21
<b>Casus 'Revitaliseren van een middelbare school'</b>	<b>22</b>
Opdracht	23
<b>Casus 'Een conflict bij de brandweer'</b>	<b>24</b>
Opdracht	25

## Casus 'Reorganisatie van de voedingsdienst van een verpleeghuis'

In 2016 besluiten de directies van drie verpleeghuizen tot een fusie en de nieuwbouw van een nieuw centrum voor verpleeghuiszorg. Met de fusie en nieuwbouw wordt tegelijkertijd een beleid ingevoerd dat beter past bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Het nieuwe centrum moet een antwoord geven op twee ontwikkelingen: de bezuinigingen door de overheid en de toenemende behoefte aan verpleging en verzorging op maat, met behoud van een zo groot mogelijke zelfstandigheid van de patiënten en cliënten. In het nieuwe centrum moet ten eerste efficiënter en resultaatgerichter gewerkt worden. Ten tweede moet door differentiatie van zorgfuncties beter ingespeeld worden op de behoefte van cliënten. Ten derde moet het centrum een externe functie gaan vervullen voor mensen die nog zelfstandig wonen met zorg aan huis. Ten vierde moet de samenwerking met andere verzorgingshuizen en ziekenhuizen verbeterd worden.

Ook de facilitaire diensten van de oude drie huizen moeten fuseren en het nieuwe beleid invoeren. De facilitaire dienst bestaat uit drie hoofdafdelingen: de interne dienst (waaronder de technische dienst), de linnendienst en de voedingsdienst. In de voedingsdienst speelt zich de organisatieverandering af waar we ons in deze casus op richten.

In de situatie voor de fusie bestaat de voedingsdienst uit twee apart werkende afdelingen: de keuken en het restaurant. De leidinggevenden van deze afdelingen vallen direct onder de directie. De contacten met de directie zijn minimaal, zodat ze een grote zelfstandigheid hebben in het besturen van hun afdeling. De werknemers van de afdelingen hebben duidelijk afgebakende en gespecialiseerde taken, vaste werktijden en een eigen leidinggevende boven zich. De keuken bereidt eenmaal per dag twee soorten maaltijden voor de bewoners van het huis. Van tevoren is bekend hoeveel maaltijden er gemaakt moeten worden. Het restaurant verzorgt de koffie en thee voor de bewoners en het personeel, een middagmaal en activiteiten voor bewoners en de bar.

Het nieuwe beleid betekent een ingrijpende wijziging in de bestaande taakverdeling en werkwijze. Boven de oude leidinggevenden wordt een manager facilitaire dienst aangesteld, die de opdracht krijgt om het nieuwe beleid in te voeren. Het restaurant en de keuken moeten nauwer gaan samenwerken. De leidinggevenden moeten aan de manager facilitaire dienst verantwoording afleggen voor het functioneren van de afdeling.

De keuken moet drie soorten maaltijden gaan bereiden en een menukaart invoeren op basis waarvan klanten hun eigen maaltijd kunnen samenstellen. De keuken moet niet alleen bewoners, maar ook de bezoekers van het restaurant en ouderen uit de buurt gaan bedienen. Met behulp van een geautomatiseerd systeem moet de keuken sneller en flexibeler gaan inspelen op de maaltijdwensen van de cliëntèle. Zowel 's middags als 's avonds moeten mensen à la carte kunnen eten. Het systeem van vaste hoeveelheden per dag moet vervangen worden door schattingen en inspelen op de wensen van de klant. Het restaurant moet de maaltijdwensen van bewoners, bezoekers en in de buurt wonende ouderen opnemen. 's Middags en 's avonds moeten ze voor de maaltijden in het restaurant en aan huis gaan zorgen. Daarnaast moet het restaurant actief klanten gaan werven door het aanbieden van diners, koude buffetten, hapjes en dergelijke.

De fusie heeft ingrijpende gevolgen voor het personeel. De vaste werktijden worden omgezet in flexibele werktijden met overwerk. De afgebakende functies verdwijnen en het

personeel moet multi-inzetbaar worden op meerdere taken. De keuken en het restaurant moeten nauw gaan samenwerken. De beloning van het personeel blijft gelijk.

Voorafgaand aan de verhuizing wordt aan het personeel door de directie tijdens een bijeenkomst verteld wat er zal gaan veranderen. Het personeel reageert geschokt op de plannen. Ze zijn beduusd en verward en kunnen zich geen concrete voorstelling maken van de gevolgen voor zichzelf. Omdat de verhuizing pas over enkele maanden plaatsvindt, gaan ze terug naar het werk en doet of er niets is gebeurd.

Op het moment van de verhuizing wordt het personeel gedwongen de nieuwe situatie onder ogen te zien. Er ontstaat verzet tegen de nieuwe situatie. De leidinggevenden van de keuken en het restaurant proberen op alle mogelijke manieren het gezag van de nieuwe manager te ontlopen en hun oude manier van werken te handhaven. De uitvoerende werknemers verzetten zich tegen de flexibele werktijden en weigeren overwerk te doen. Ze uiten hun ongenoegen over de verzwaring van hun takenpakket en proberen zo veel mogelijk vast te houden aan hun oude taak.

In de periode na de fusie en verhuizing neemt de ontevredenheid toe. Er ontstaan conflicten tussen de manager en leidinggevenden, tussen de leidinggevenden onderling, tussen de keuken en het restaurant en tussen uitvoerenden. Mensen bejegenen elkaar met toenemende botheid en agressie. Mensen weigeren werk of saboteren opdrachten. Ze schuiven werk naar elkaar toe en geven elkaar de schuld van fouten. Door de oplopende spanningen komt het werk niet af en vermindert de kwaliteit, waardoor conflicten ontstaan met andere diensten en met de klanten. Medewerkers worden depressief, cynisch of overspannen. Het ziekteverzuim neemt toe. Om het werk toch af te krijgen neemt de manager uitzendkrachten in dienst. Dit leidt tot spanningen tussen de vaste werknemers en de uitzendkrachten.

Een half jaar na de fusie en verhuizing is de organisatieverandering vastgelopen.

## Opdracht

Maak eerst de opdracht op p. 118. Beantwoord daarna de volgende vragen.

- a Wat is het psychologisch profiel van de organisatie?
- b Hoe typeer je het leiderschap in de organisatie?
- c Welke kenmerken heeft de organisatiecultuur?
- d Welke interventies zou je plegen om het veranderingsvermogen te vergroten?

## Casus 'Outplacement'

Een personeelsadviesbureau wordt door een organisatie ingehuurd om het ontslag van ongeveer honderd werknemers te begeleiden. Het bureau werkt samen met de afdeling Personeelszaken en het topmanagement van de organisatie. Als start van het outplacementtraject wordt door de bestuurder van het FNV, het hoofd Personeelszaken en twee adviseurs van het bureau een bijeenkomst georganiseerd voor de herplaatsingskandidaten. Tijdens deze bijeenkomst worden betrokkenen geïnformeerd over hetgeen hun te wachten staat.

Na de start van het project ontstaan meer problemen dan verwacht. Mensen komen niet opdagen voor afspraken op het herplaatsingsbureau en hebben geen vertrouwen in de adviseurs van het bureau. De adviseurs van het bureau dachten in de voorlichtingsbijeenkomst het traject duidelijk genoeg te hebben uitgelegd. Ze besluiten hierover een aantal gesprekken te voeren met kandidaten die wel komen opdagen. Tijdens deze gesprekken noemen de kandidaten een aantal problemen: Collega's accepteren niet dat ze hun werk laten liggen voor een afspraak op het herplaatsingsbureau. De kandidaten zien de adviseurs als handlangers van het management en zijn daarom bang uitspraken te doen die nadelig zouden kunnen zijn voor hun ontslagprocedure. Bij de achterblijvende collega's heerst veel onduidelijkheid en onbegrip voor de situatie van de herplaatsingskandidaten. Sommige medewerkers behandelen de vertrekkers alsof ze al ontslagen zijn door ze te negeren.

### Opdracht

- a Maak een diagnose van de casus.
- b Wat zijn de sterke en zwakke kanten van de aanpak?
- c Hoe zou jij het aangepakt hebben?
- d Welke adviesrol is volgens jou nodig?

## Casus 'Afdeling Trainingen'

De afdeling Trainingen van een groothandel- en verkooporganisatie heeft als opdracht de scholing en bijscholing van het eigen personeel te verzorgen. De (chef van de) afdeling valt onder het hoofd P&O.

Vanuit de organisatie is veel kritiek op het functioneren van de afdeling. Het aanbod en de inhoud van de trainingen sluiten niet aan op de behoefte, zo is een veelgehoorde klacht. Daarnaast wordt gesignaleerd dat de interne verhoudingen zijn verstoord. De trainers communiceren nauwelijks met elkaar en hebben weinig vertrouwen in de capaciteiten van de leidinggevende. De chef van de afdeling besluit in een vergadering met de trainers dat er een plan gemaakt moet worden om het functioneren van de afdeling te veranderen en te verbeteren. Hij kondigt aan dat hij het plan in de volgende vergadering zal presenteren. Tegelijkertijd met het initiatief van de chef van de afdeling heeft het hoofd van de P&O een onderzoeksgroep ingesteld om de klachten te inventariseren en te komen met verbeteringsvoorstellen.

Op het volgende trainersoverleg presenteert de chef zijn plan van aanpak. Uit de discussie over het plan komt naar voren dat de trainers het niet eens zijn met de diagnose van de situatie door de chef. Men besluit te wachten op de uitkomsten van de onderzoeksgroep.

In de volgende vergadering legt de onderzoeksgroep aan de afdeling vier opties voor om het functioneren van de afdeling te verbeteren. De trainers kiezen voor één optie, maar besluiten tevens het vertrouwen in hun leidinggevende op te zeggen.

De chef van de afdeling Trainingen en het hoofd P&O zijn afkomstig van hetzelfde adviesbureau en ondersteunen elkaar. De chef van de afdeling Trainingen is iemand die geneigd is zich weinig van kritiek aan te trekken en zijn verantwoordelijkheden te ontlopen. Als een trainer hem aanspreekt, heeft hij meestal een uitvlucht om er niets mee te doen. Tegelijkertijd bekritiseert de chef het functioneren van de trainers voortdurend met een houding waaruit duidelijk spreekt dat hij vindt dat hij het beter weet. De chef praat veel en graag over details, cijfers en regels, maar heeft grote moeite om beslissingen te nemen over grote lijnen. Het hoofd P&O is iemand met een imponerende persoonlijkheid. Hij heeft een sterke behoefte om alles te beheersen en te controleren. Hij wil overal invloed op uitoefenen en zijn stempel op leggen. De trainers van de afdeling krijgen vanuit de organisatie veel kritiek op hun functioneren. Zij hebben de neiging de schuld van de kritiek te leggen bij het disfunctioneren van de chef van de afdeling en zijn niet bereid om naar zichzelf te kijken.

De vergadering over de presentatie van de onderzoeksgroep heeft een emotioneel verloop. De trainers uiten openlijk hun kritiek op hun chef in aanwezigheid van het hoofd P&O. In een eerste reactie op het opzeggen van het vertrouwen gaat de chef van de afdeling in de tegenaanval door het functioneren van de trainers te bekritisieren. Hij wordt daarbij gesteund door zijn oude collega en nu superieur, het hoofd P&O. Maar als de trainers voet bij stuk houden, besluiten de chef en het hoofd P&O om mee te bewegen. Het hoofd P&O besluit om de wensen van de trainers over te nemen. De chef van de afdeling zegt dat hij niets meer heeft toe te voegen aan de afdeling en dat hij het tevens enorm druk heeft met een geheel ander project dat hem meer interesseert.

Uit de diagnose van de onderzoeksgroep komt naar voren dat de positie en het zelfbeeld van de afdeling niet met elkaar in overeenstemming zijn. De afdeling ziet zichzelf als een

zelfstandige dienstverlener die direct inspeelt op de behoefte aan opleiding, scholing en training binnen de organisatie. Het managementteam (MT), waarin ook het hoofd P&O zitting heeft, is van mening dat het zelf op basis van de geluiden uit de organisatie bepaalt welke opleidingen al dan niet nodig zijn. Het ziet de afdeling als een uitvoerder van de besluiten van het MT.

Om een mogelijke oplossing te helpen vinden gaat het hoofd P&O akkoord met het voorstel om gedurende een proefperiode van een jaar een uit de afdeling afkomstige trainingscoördinator aan te wijzen, die directe contacten onderhoudt met de tien afdelingen van de organisatie. De trainingscoördinator houdt gesprekken met alle leidinggevenden en krijgt daarbij veel kritiek op de houding van de trainers te horen. Over het algemeen zijn de mensen wel tevreden over de kwaliteit van de trainingen, maar hebben ze moeite met de weinig flexibele houding van de afdeling. Daarnaast vinden ze het vervelend dat iedere trainer een ander beeld schetst van de toekomst van het bedrijf.

Na deze inventarisatie rapporteert de trainingscoördinator de kritiek aan de trainers. Zij reageren in eerste instantie geschokt. Ze begrijpen niet hoe dit beeld in de organisatie is ontstaan. Toch wordt er besloten om een andere werkwijze te gaan volgen. Er wordt om sneller te reageren en de trainingen beter af te stemmen op wat de 'klanten' ervan verwachten. Daarnaast nemen ze zich voor de onderlinge afstemming en de communicatie naar de organisatie te verbeteren. Er moet een gezamenlijke visie komen op de toekomst van de organisatie die door iedereen op dezelfde wijze wordt uitgedragen. Tevens moet helder gemaakt worden wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft in de opzet en uitvoering van een training. Onderling spreken de trainers af om elkaars functioneren te beoordelen. Het hoofd P&O gaat akkoord met deze voorstellen onder de voorwaarde dat de trainers zelf iets doen aan de verbetering van de onderlinge verhoudingen en communicatie.

Het veranderingsproces start met een vragenlijst waarbij de trainers zichzelf en elkaar beoordelen en persoonlijke doelen formuleren. De uitkomsten van de vragenlijst worden door het hoofd P&O met iedere trainer afzonderlijk besproken. Het hoofd steekt iedereen nog even een hart onder de riem en benadrukt hoe belangrijk het is dat iedereen zich inzet voor de verandering.

In de eerste maanden toont een aantal trainers weinig openheid, inzet en enthousiasme. De eerste doorbraak komt na twee maanden als de trainers een gezamenlijk ontwikkeld product presenteren, namelijk een op een nieuwe leest geschoeide en verkorte basisopleiding voor verkopers. Het gezamenlijke product creëert een gevoel van succes en vooruitgang, en het enthousiasme en de samenwerking in het team nemen toe. Toch durven de trainers elkaar tijdens vergaderingen nog niet openlijk feedback te geven op het persoonlijk functioneren.

Een verdere verbetering in de onderlinge samenwerking treedt op als blijkt dat de coördinator veel positieve geluiden hoort van de afdelingen over de nieuwe werkwijze. Op basis van deze geluiden worden de regels over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en de communicatie naar de organisatie verbeterd. De trainers krijgen steeds meer het gevoel dat de afdeling zelfstandig functioneert en daarvoor waardering krijgt van de organisatie.

Vanuit de organisatie komt de vraag of de afdeling ook de externe trainingen wil gaan coördineren. Het hoofd P&O (en het MT) wordt door de coördinator op de hoogte gehouden van de positieve geluiden vanuit de organisatie en de verbeterde verhoudingen en nieuwe activiteiten. Het MT gaat akkoord met de ingeslagen weg. Het team besluit om de



voortgang van het veranderingsproces tweewekelijks te bespreken en de bevindingen en vorderingen vast te stellen.

### **Opdracht**

- a Maak een diagnose van de casus.
- b Wat zijn de sterke en zwakke kanten van de aanpak?
- c Hoe zou jij het aangepakt hebben?
- d Welke adviesrol is volgens jou nodig?

## Casus 'Herverdeling van de ruimte'

In een middelgroot industrieel bedrijf te Rotterdam zijn de onderlinge verhoudingen hiërarchisch. Er heerst onderling veel wantrouwen tussen verschillende lagen en onderdelen van de organisatie. De stijl van leidinggeven van de directeur is autoritair. Hij is gewend zonder overleg plannen te bedenken en opdrachten te geven aan zijn ondergeschikten. Door de mensen uit de productie wordt het kantoorpersoneel beschouwd als een geprivilegieerde groep. Binnen de productie ziet het uitvoerend personeel de chefs als handlangers van het management. Het uitvoerende productiepersoneel heeft in het bedrijf een eigen ruimte: de werkvloer en de kleedruimtes. De chefs hebben een kantoor bij de productie en hun eigen kleedruimte. De afdeling P&O probeert de verstandhouding met alle groepen in de organisatie goed te houden.

Op grond van de constatering van een aantal chefs van het 'kantoor' dat er een tekort aan archiefruimte is ontstaan, besluit de directeur dat er extra archiefruimte gemaakt moet worden in de kleedruimte van de productiechefs. De productiechefs en de productiemedewerkers moeten voortaan een kleedruimte gaan delen. Hij geeft de afdeling P&O de opdracht om de herindeling te begeleiden. Direct daarna maakt de directeur zijn herindelingsplan bekend aan al het personeel.

De reactie van het productiepersoneel op deze bekendmaking varieert van onbegrip tot verbazing en woede. 'Moeten wij opdraaien voor de problemen op het kantoor?' 'Zie je wel, als er iemand gepakt moet worden, dan worden wij gepakt!' 'Ik laat me de enige plek die we voor onszelf hebben niet afpakken!' De ondernemingsraad (OR) en de afdeling P&O worden door productiemensen benaderd met hun bezwaren en de vraag of er nog wat gedaan kan worden aan het besluit.

### Opdracht

- a Maak een diagnose van de casus.
- b Wat zijn de sterke en zwakke kanten van de aanpak?
- c Hoe zou jij het aangepakt hebben?
- d Welke adviesrol is volgens jou nodig?

## Casus 'De reorganisatie van Proces'

Proces is een familiebedrijf dat gespecialiseerd is in de massaproductie van levensmiddelen. In 2002 wordt het bedrijf overgenomen door een internationaal opererende onderneming in de levensmiddelenbranche. In 2014 wordt het bedrijf verkocht aan een Canadese multinational. Het managementteam van Proces bestaat sindsdien uit twee Canadezen, een technisch en een algemeen manager en een Nederlandse manager P&O.

Al vanaf de overname in 2002 verkeert het bedrijf in onzekerheid over zijn toekomst. Er zijn geruchten dat een deel van of zelfs de gehele productie wordt overgeplaatst naar Afrika. Er zijn geluiden dat het moederbedrijf Proces wil moderniseren en dat het bedrijf binnen Nederland zal gaan verhuizen naar een nieuw bedrijfspand. De OR ziet een reorganisatie aankomen, omdat uit verschillende cijfers, onderzoeken en ervaringen blijkt dat de productiekosten te hoog zijn en dat de arbeidsomstandigheden onvoldoende zijn door de verouderde apparatuur en het oude bedrijfspand. De productieleders weten dat er te weinig geïnvesteerd wordt in apparatuur, reparatie en onderhoud en dat de lay-out en routing van het productieproces verre van optimaal is. Werknemers zien dat het werk dat door twee mensen gedaan wordt, ook wel door één persoon gedaan kan worden. Het is aan het personeel, de OR en de vakbond duidelijk dat het bedrijf niet op de oude voet verder kan gaan.

Op het hoofdkantoor van het moederbedrijf doen vier toekomstscenario's de ronde. De eerste is de totale overplaatsing van het bedrijf naar een nieuw en gemoderniseerd bedrijfspand elders in Nederland. Dit zou een investering van tachtig miljoen vergen. De tweede optie is het handhaven van de huidige situatie. Maar daarvan is bekend dat dit op den duur tot verliezen zal leiden. Een derde optie is het overhevelen van de productie naar een lagelonenland in Afrika en het behoud van de verkooporganisatie in Nederland. Uiteindelijk kiest het moederbedrijf voor de vierde optie: het verplaatsen van de eerste fase van het productieproces naar Afrika en modernisering en nieuwbouw in de huidige vestigingsplaats. Door de verplaatsing van de eerste productiefase wordt aanzienlijk bespaard op de loonkosten. Een operator in Afrika kost een twintigste van een operator in Nederland. Daartegenover staat een investering van twintig miljoen in de modernisering en nieuwbouw van het bedrijf.

De OR en de vakbond worden door de Canadese algemeen manager, bijgestaan door een tolk, onder geheimhouding geïnformeerd over de reorganisatieplannen. Op diezelfde dag stelt de algemeen manager in de kantine de werknemers op de hoogte. Ook wordt meegedeeld dat er ongeveer 45 mensen uit moeten. Concrete plannen zijn nog niet gemaakt.

Hoewel velen een reorganisatie hebben verwacht, brengt de boodschap toch een schok teweeg. Er heerst een gevoel van gelatenheid en verslagenheid in de kantine. Er is angst en onzekerheid over de ontslagen. Daarnaast is er een blij gevoel, omdat er nu eindelijk in het bedrijf geïnvesteerd gaat worden en het bedrijf door de nieuwbouw in de vestigingsplaats blijft. Veel werknemers komen uit het dorp en werken al van jongs af aan in het bedrijf. Deze mensen beschouwen hun collega's en het bedrijf als een tweede thuis. Als werken en wonen niet in dezelfde plaats gecombineerd zou kunnen worden, zouden veel werknemers zich doodongelukkig hebben gevoeld. Een aantal mensen reageert met ongeloof en vraagt aan de aanwezige vakbondsbestuurder om te onderzoeken hoe 'hard' het plan is om in het bedrijf te investeren. Na nogmaals een gesprek met de directie bevestigt de bestuurder dat

de plannen serieus zijn. Binnen een week na de aankondiging van de reorganisatie krijgen alle werknemers van P&O een mededeling van gelijke strekking thuisgestuurd.

Terug op de werkvloer reageren mensen verschillend. Veel mensen zijn bang. Hoe ziet mijn toekomst eruit? Wie wordt ontslagen? Hoe zal mijn nieuwe werk eruitzien? De angst en onzekerheid leiden tot een algehele verslechtering in de werksfeer. Er ontstaat een ieder-voor-zich-reactie. Sommige mensen gaan harder werken en nemen meer verantwoordelijkheid om een goede indruk te maken op hun productie leider. Andere gaan collega's aangeven die in hun ogen niet goed functioneren. Als er fouten gemaakt worden, raken ze snel in paniek en geven ze de schuld aan de ander. Chefs krijgen om de haverklap koffie aangeboden en krijgen allerlei informatie over zaken die niet goed lopen. Sommige werknemers vragen of ze werkzaamheden uit andere afdelingen erbij mogen leren. Op enkele productieafdelingen vindt sabotage plaats. Werkzaamheden worden niet of niet goed gedaan en er wordt geknoeid met het werk van anderen. In deze periode daalt het ziekteverzuim. Een chef: 'Iedereen is zo bang. Alles draait om angst. Mensen gaan zich indekken. Ze willen het graag goed doen en zijn als de dood om fouten te maken. Maar daardoor gaan ze juist fouten maken.'

Na de mededeling over de gekozen strategie ontstaat er onder werknemers een discussie over alternatieven. 'Als iedereen geld inlevert dan kunnen we die 45 banen behouden.' 'Misschien kunnen mensen eerder naar huis.' Er komen ook vragen op als: Hoe is het mogelijk dat we met minder mensen moeten gaan werken, terwijl er nu al uitzendkrachten rondlopen? Ik weet niet of het werk wel is te automatiseren. Ook de aanpak van de verandering komt ter discussie: 'Ze leggen dingen op en luisteren niet naar je. Als je ons een middag bij elkaar zet met een kopje koffie en we zouden gaan praten over hoe we het met z'n allen gaan oplossen, zou er meer begrip zijn.' 'Als iedereen er op een gezonde manier bij betrokken zou worden, dan ben je aan het motiveren en effectiever bezig. En dat brengt weer geld op.'

Door een staffureau van het moederbedrijf is ten behoeve van de modernisering en nieuwbouw van het bedrijf een ontwerp gemaakt voor de nieuwe inrichting van de organisatie, de werkprocessen en de taken en functies. Onderdelen van dit ontwerp zijn een verbetering van de logistiek (lay-out en routing), de werkomstandigheden en (verdere) automatisering van delen van het productieproces. Functies worden anders ingevuld. De specialistische taken in de productie worden afgeschaft en ondergebracht in de allround-functie van operator. Kwaliteitsbewaking, onderhoud en kleine reparaties zijn overgeheveld van de technische dienst en het laboratorium naar de productie. Het laboratorium en de technische dienst worden ingekrompen en moeten zich meer gaan richten op ontwikkeling en innovatie. Er wordt een laag uit de organisatie gehaald. In plaats van de lijn bedrijfsleider – productiechef – voorman komt de lijn bedrijfsleider – coördinerend meewerkend voorman. Ploegen krijgen meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor de productie als geheel, terwijl ploegleden nauwer moeten gaan samenwerken en op verschillende plaatsen inzetbaar worden. Ook de medewerkers van het laboratorium en de technische dienst moeten allround gaan werken. Een voorbeeld daarvan is de integratie van de oude functies van mechanisch en elektrotechnisch monteur in één functie van allround-monteur. De administratie wordt ingekrompen en verder geautomatiseerd. De verkoopafdeling wordt uitgebreid en de afdeling P&O wordt ingekrompen.

Omdat het managementteam bestaat uit twee Canadezen, waarvan de algemeen manager ook vaak op reis is en de ander niet op de hoogte is van de Nederlandse arbeidsverhoudingen, krijgt de manager P&O de verantwoordelijkheid voor de voorbereiding en bege-

leiding van de reorganisatie. P&O begint met het schrijven van een reorganisatieplan per afdeling, waarin de personele gevolgen van het nieuwe organisatieontwerp in grote lijnen zijn uitgewerkt. Daarnaast maakt P&O een communicatieplan, waarin aangegeven staat hoe de OR, vakbonden en werknemers geïnformeerd gaan worden over de reorganisatie.

Nadat de plannen in het MT zijn goedgekeurd, vindt de aankondiging van de reorganisatie plaats. In de weken die daarop volgen, worden de reorganisatieplannen met de OR en de vakbonden in vier vergaderingen besproken. De eerste reactie van de vakbonden is: 'Er moeten wel erg veel mensen uit.' Hoewel de OR en de vakbond gescheiden overlegtrajecten volgen, vindt er regelmatig overleg en afstemming plaats. Er wordt een taakverdeling afgesproken waarbij de OR zich bezighoudt met de collectieve belangenbehartiging en de vakbond met de individuele. Nadat de vakbond de plannen in een aantal ledenvergaderingen heeft doorgesproken, besluit de bestuurder ja te zeggen tegen de plannen, omdat er geen argumenten zijn om tegen te stemmen. De algemene teneur is: 'Het doet pijn, maar voor de toekomst is het beter.' Ook de OR besluit in te stemmen met de reorganisatieplannen vanuit een strategische overweging: 'Als je nee zegt tegen het ontwerp heb je niets meer. Nee zeggen zal uitstel betekenen, maar geen afstel. Het zal tot nog meer onzekerheid onder het personeel leiden. Als je ja zegt, krijg je mogelijkheden om bij te sturen.'

Ondertussen is P&O bezig met de voorbereiding van een sociaal plan. Er worden criteria opgesteld voor de selectieprocedure van 'blijvers' en 'vertrekkers'. Daarnaast worden een procedure en gedragsregels ontworpen voor de reorganisatie. Tussen de vakbonden en P&O wordt onderhandeld over de selectiecriteria voor vertrekkers. Punten van onderhandeling zijn de vraag of ervaring belangrijker is dan opleiding (veel werknemers hebben geen vakopleiding, maar hebben het werk on the job geleerd) en hoe groot de invloed is van het oordeel van de leidinggevende op het functioneren van de werknemer. Daarnaast brengt de vakbond in dat er een afspiegeling plaats moet vinden in de leeftijdsopbouw door indeling in leeftijdsgroepen en dat bij gelijke geschiktheid het aantal dienstjaren de doorslag moet geven. Uiteindelijk worden naast de afspiegeling in leeftijd en het aantal dienstjaren de volgende criteria afgesproken: het vervallen van taken, de inzetbaarheid op meerdere taken en de vakopleiding. Vooral over dit laatste criterium is het personeel ontevreden: 'Je mag iemand pas op opleiding selecteren als het bedrijf ook een opleidingsbeleid heeft. Pas als je mensen de kans hebt gegeven om een opleiding te volgen, mag je ze daarvoor verantwoordelijk stellen.' Daarnaast onderhandelen de vakbond en P&O over de wijze van begeleiding naar ander werk en een vertrekstimuleringsregeling. Daarbij besteden vakbond en P&O veel aandacht aan de financiële zekerheid van de werknemers.

Nadat de selectiecriteria en gedragsregels zijn bepaald vraagt P&O aan de afdelingschefs om de reorganisatieplannen met deze afspraken in de hand te concretiseren. In feite betekent dit dat de chefs een lijst van 'blijvers' en 'vertrekkers' moeten opstellen. De chefs zijn niet blij met deze opdracht. Ze hebben het gevoel dat ze niet mee hebben kunnen praten en denken, terwijl ze wel de opdracht krijgen mensen de wacht aan te zeggen. Het duurt dan ook lang voordat de voorstellen van afdelingen terugkomen.

De voorstellen van de chefs vallen niet altijd in goede aarde. Sommige plannen zijn niet met argumenten onderbouwd. Volgens de werknemers van een aantal afdelingen zijn de chefs ongeschikt om deze plannen te maken, omdat ze ondeskundig zijn of geen vertrouwen genieten. In overleg met P&O besluit de districtsbestuurder te gaan bemiddelen in de patstelling bij deze afdelingen. Met alle werknemers van betreffende afdelingen houdt hij gesprekken en hij licht de plannen en regels toe. De gesprekken op de afdelingen en vervolgens de onderhandelingen met P&O leiden een maand later dan gepland tot een eind-

resultaat. Gedurende deze maand hebben zowel de vakbond als de OR een aantal leden- dan wel personeelsvergaderingen belegd, waarin gediscussieerd en nagedacht wordt over de reorganisatieplannen. Voor veel mensen zijn de vergaderingen een gelegenheid hun emoties te luchten. De sfeer is goed en er is veel aandacht en begrip voor elkaar. Daarnaast wordt er getoetst of werkzaamheden echt gaan verdwijnen en of de geplande formaties werkbaar zouden zijn.

Direct na de afronding van de lijst van vertrekkers en blijvers beginnen de individuele aanzeggingen. Dit gebeurt door de eigen chef samen met een personeelsfunctionaris. In snel tempo worden de ontslagen meegedeeld. Om de beurt moeten de medewerkers op kantoor komen. P&O besluit om iedereen op te roepen, zodat niemand van tevoren weet of hij een vertrekkers of blijver is. Toch ontstaan er misverstanden. Een aantal werknemers staan zo onder spanning dat ze de aankondiging van de aanzegging missen en niet op komen dagen. Andere werknemers hebben gehoord dat alleen vertrekkers opgeroepen worden, wat tot veel emoties leidt. Niet alleen diegenen die ontslagen zouden worden krijgen een vervelende boodschap. Ook blijvers worden geconfronteerd met de mededeling dat ze meer taken op zich moeten gaan nemen, overgeplaatst worden naar een andere afdeling en harder moeten gaan werken.

Voor de leidinggevenden is dit een moeilijke periode: 'Ik moest een opgave doen van de vertrekkers en blijvers. Daar had ik geen ervaring mee. Ik had de neiging, en daar ben ik de fout mee ingegaan, om die mensen te kiezen die zich vanuit mijn optiek goed inzetten voor het bedrijf. Die werkwijze werd onderuit geveegd door P&O. P&O maakte mij duidelijk dat het belangrijkste was om een zo groot mogelijke acceptatie te verkrijgen voor P&O, de OR en de vakbonden door aan de hand van de door hen vastgestelde criteria mensen te kiezen. De vertrekkers kunnen het toch niet accepteren.' Niet alle leidinggevenden zijn in staat om de aanzeggingen te doen. 'Ik was blij dat de personeelsfunctionaris erbij was, want toen ik de aanzeggingen moest doen werd ik volledig geblokkeerd en kon niets meer zeggen.' Maar ook de anderen hebben het moeilijk: 'Ik ben steeds naast de mensen gaan zitten, omdat ik het vreselijk vond.' 'Ik was als verdoofd en had het gevoel dat al mijn sociaal gevoel uit mijn lijf verdwenen was. Ik voelde geen spoor van emotie, ondanks dat ik mensen vertelde dat hun toekomst op straat lag. Ik vond dat doodeng.' 'Na afloop van de aanzeggingen ben ik naar huis gegaan en ingestort.'

Tijdens de aanzeggingengesprekken komen veel emoties los. Sommige werknemers vinden het laf van het MT om hun chef en een personeelsfunctionaris op te zadelen met de slechtnieuwsgesprekken. Anderen geven hun chef de schuld: 'Hij heeft zich mee laten slepen door die schijnvertoning van blijvers en vertrekkers.' 'Hij heeft zich laten beïnvloeden door de klagers en de verkeerde mensen op de lijst gezet.' Ook de personeelsfunctionaris krijgt woede over zich heen: 'Jouw sociale kant moet je nog ontwikkelen.' 'In zijn brieven is hij netjes en formeel, maar onder vier ogen maakt hij misbruik van zijn macht.'

P&O stimuleert de werknemers om na de aanzegging niet meteen te vertrekken, maar aan alle collega's de uitkomst te vertellen. Veel werknemers geven daaraan gehoor. Mensen worden gefeliciteerd en er wordt met ze meegeleefd. Door sommigen wordt direct een snipperdag opgenomen. Er wordt die dag nauwelijks gewerkt. Ook onder de blijvers heerst veel onzekerheid en spanning over de toekomst.

De werknemers aan wie ontslag is aangezegd krijgen de keuze om direct te stoppen met werken en zich te richten op de arbeidsmarkt en/of outplacement of door te werken tot de datum van ontslag. Iedereen die ontslag aangezegd is, krijgt een outplacementtraject aangeboden, omdat P&O hoopt dat daardoor het aantal ontslagaanvragen bij het UWV

minder zal worden. Van beide mogelijkheden wordt gebruikgemaakt. Sommigen voelen zich zo gekrenkt dat ze niets meer van het bedrijf willen weten. Anderen hebben vaak een goede verstandhouding met hun chef en blijven doorwerken. Niet iedereen is het eens met deze keuzemogelijkheid. Een personeelsfunctionaris: 'Mensen hebben ruimte nodig om het ontslag te verwerken en om naar ander werk te zoeken. Als je goed wilt solliciteren, is dat een baan van veertig uur.' Een andere personeelsfunctionaris: 'Het staat mooier op je cv als je tot het laatste moment hebt doorgewerkt.'

Vertrekkers die blijven doorwerken worden door sommige collega's niet altijd prettig bejegend. Sommigen keren hun de rug toe. Een vertrekkers trof een zwart kruis aan op zijn kast met persoonlijke spullen. De chefs spreken mensen persoonlijk en collectief aan om verdere onrust te voorkomen.

Degenen die doorwerken ervaren desoriëntatie: 'De eerste dagen werkte ik gewoon, maar ik merkte dat ik steeds minder gemotiveerd was. Ik kwam steeds later en ging eerder weg. Collega's hebben rekening met me gehouden door taken over te nemen en moeilijke klussen zelf te doen.' 'Mijn chef gaf me alleen de rotklusjes, omdat ik toch weg zou gaan.'

Maar ook de blijvers hebben moeite om op de been te blijven. Het ziekteverzuim neemt toe. Een chef: 'Bij sommigen was het animo weg. Het is vervelend dat het werk door moet gaan en je niet weet of je op iemand kunt rekenen.' Soms ontstaan er openlijke conflicten. Een blijver: 'Ik voelde me beroerd en zat thuis. Toen belde mijn chef op en zei: "Volgens mij ben je niet ziek ...". Ik ben toen kwaad geworden en heb gezegd: "Volgens mij ben jij geen dokter."' Anderen helpen elkaar door de moeilijke periode heen: 'Ik heb hen (de vertrekkers) zo veel mogelijk geholpen. Ik heb bij mijn familie en kennissen geïnformeerd over vacatures en heb mensen geholpen bij hun outplacement. Of ik hielp door een praatje en een kop koffie.'

Na de aanzegging wordt een begeleidingscommissie opgezet bestaande uit twee OR-leden, een personeelsfunctionaris en een productiechef. Werknemers kunnen bij de commissie in beroep gaan als er vormfouten zijn gemaakt in de aanzegging. De commissie is eenmaal bij elkaar geweest, omdat werknemers geen vertrouwen meer hebben in het bedrijf. De werknemers met bezwaren hebben die via de vakbond aan de orde gesteld. Een stroom van klachten barst los. Werknemers die ontslag aangezegd hebben gekregen, stellen de selectiecriteria en de beoordeling van de chef ter discussie. 'De voorman kan niet met me opschieten en daarom heeft hij mij eruit gepikt.' 'Ze wilden me allang kwijt, omdat ik nog weleens mijn mond wil open doen.' 'Ze houden alleen die mensen die bereid zijn dag en nacht opgeroepen te worden.' 'Waarom blijven slecht functionerende mensen op grond van hun leeftijd en dienstverband zitten?' 'Ik heb een aanzegging gekregen omdat ik onvoldoende opleiding heb, maar ik heb drie maanden geleden mijn vakdiploma gehaald.' Ook wordt er met scheve ogen naar OR-leden gekeken: 'Hun durven ze niets aan te zeggen, want zij hebben extra bescherming.'

Tot het tijdstip van verhuizing wordt er gewoon doorgewerkt. Na de verhuizing wordt de nieuwe organisatie direct ingevoerd. Dat betekent voor werknemers dat taken en functies zijn vervallen, veranderd of uitgebreid. Sommige werknemers hebben opeens niets te doen, terwijl anderen nog bijscholingen volgen. Niet iedereen kan of wil meedraaien in de nieuwe organisatie. Tussen het moment dat de vertrekkers het bedrijf verlaten en de ingebruikname van het nieuwe gebouw zit een periode van zes maanden, waarin een behoorlijk aantal werknemers vrijwillig met gebruik van de vertrekstimuleringsregeling weggaan. De opengevallen plaatsen worden ingevuld door uitzendkrachten. Het samenwerken met uitzendkrachten levert het vaste personeel extra werk op. In de zes maanden voor de

verhuizing richt P&O zich op het opleiden en begeleiden van mensen naar hun nieuwe functie. Omdat veel mensen nieuwe werkzaamheden hebben, is de werkdruk hoog; dat zorgt voor meer ziekmeldingen dan normaal.

Er zijn mensen die de nieuwe situatie positief tegemoet treden: 'Het went wel en het gaat eigenlijk wel goed.' 'Ik verheug me op het werken met nieuwe apparatuur en betere werkomstandigheden als we straks in het nieuwe gebouw zitten.' De OR heeft met het MT afgesproken dat er na de verhuizing naar het nieuwe bedrijfspand eerst zes weken wordt proefgedraaid om mensen aan de nieuwe situatie te laten wennen.

In de gedragsregels is opgenomen dat er mogelijkheden zijn om een passende afscheidsbijeenkomst te organiseren. Bijna niemand heeft daarvan gebruikgemaakt. Door de blijvers is er geen aandacht voor het afscheid nemen van collega's, omdat deze werknemers het te druk hebben met het werk en de voorbereiding op de nieuwe werkwijze. 'De meesten hebben hun werk materiaal ingeleverd en zijn weggegaan.' Een aantal vertrekkers die een nieuwe baan hebben gevonden, heeft zelf een feestje met hun ploeg georganiseerd in een café: 'Afscheid nemen heb ik vooral thuis gedaan met mijn familie.'

### Opdracht

- a Maak een diagnose van de casus.
- b Wat zijn de sterke en zwakke kanten van de aanpak?
- c Hoe zou jij het aangepakt hebben?
- d Welke adviesrol is volgens jou nodig?



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

Bij een hbo-opleiding bestaat ongeveer de helft van het onderwijs uit het leren van beroepsvaardigheden. Die worden gedemonstreerd en geoefend in kleine groepen. Van studenten wordt verwacht dat ze iedere les goed voorbereiden door de bijbehorende theorie en demonstratievideo's te bestuderen.

In de praktijk blijken studenten vaak niet of slecht voorbereid te zijn. De docenten gaan daar op verschillende manieren mee om. Eén docent stuurt onvoorbereide studenten weg. Eenmaal heeft ze een les afgelast, omdat de meerderheid van de student onvoorbereid was. Een andere docent geeft de studenten de gelegenheid om tijdens de les de theorie en video's te bestuderen. Dit heeft wel tot gevolg dat er meer tijd wordt gebruikt om de opdrachten uit te voeren en dat er geen tijd is voor verdieping. Studenten die gewend waren om zich wel voor te bereiden doen dit nu niet meer, omdat ze weten dat ze dat tijdens de les kunnen doen. Weer een andere docent splitst de groep in studenten die zich hebben voorbereid en studenten die zich niet hebben voorbereid en besteedt meer aandacht aan de goed voorbereide studenten in de vorm van verdieping.

Studenten klagen hierover bij het management van de opleiding. Zij vinden het oneerlijk dat studenten door docenten ongelijk worden behandeld. Als antwoord hierop neemt het management het besluit dat onvoorbereide studenten niet tot de les worden toegelaten en laat dat via een mededeling aan de betrokken docenten weten.

In de praktijk blijken niet alle docenten zich aan dit besluit te houden. De docent die studenten al eerder niet toeliet blijft dit doen. Andere docenten laten onvoorbereide studenten toch doe. Eén docent zegt dat hij aan het begin van de les niet kan vaststellen welke student wel en welke student niet goed is voorbereid en stelt voor om bij aanvang van iedere les de studenten een kleine kennistoets te laten doen. De studenten signaleren een jaar later bij het management dat het probleem van de ongelijke behandeling nog niet is opgelost.

### Opdracht

- a Maak een analyse van de casus. Ga in op afweerreacties, uitingen en oorzaken van weerstand en de aanpak van het management.
- b Hoe zou jij het probleem oplossen? Voor welke interventies en benadering kies jij? Waarom?
- c Welke rol(len) zijn nodig om het probleem op te lossen? Wie in de organisatie zou welke rol kunnen vervullen en waarom?

## Casus 'Invoering van Het Nieuwe Werken'

Het Nieuwe Werken (HNW) is een naam voor manieren van werken waarbij er flexibel gebruik wordt gemaakt van (kantoor)ruimte (geen vaste plekken, clean desk policy, verschillende soorten ruimtes voor verschillende werkactiviteiten, vanuit huis of een flexkantoor werken), er flexibele werktijden zijn en er (meer) gebruik wordt gemaakt van (online) technologie om met elkaar te communiceren en samen te werken. Hierbij hoort een manier van leidinggeven die daarop aansluit, waarbij er meer wordt gedelegeerd en de werknemers meer verantwoordelijkheid krijgen voor hun functioneren. Medewerkers worden aangesproken op hun resultaat in plaats van hun aanwezigheid. Door het flexibel en op afstand werken zijn alleen de resultaten van de medewerkers zichtbaar. Hoeveel tijd en energie de medewerkers daarvoor gebruiken (bijvoorbeeld het aantal gewerkte uren), is minder zichtbaar. Werknemers hebben meer vrijheid om hun werk qua tijden, locatie en werkwijze in te vullen op de manier die hun zelf het meest geschikt lijkt.

### **Voordelen van HNW**

Veelgenoemde voordelen van HNW zijn betere bedrijfsresultaten en een hogere arbeidsproductiviteit. Of dit werkelijk het geval is moet nog worden onderzocht. Het maakt besparing op kantoorruimte, reiskosten en bijvoorbeeld printkosten mogelijk. Door HNW is er minder woon-werkverkeer en is het mogelijk om files te mijden door buiten de spits te reizen. HNW is een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde voor potentiële nieuwe medewerkers. Door de flexibiliteit in werktijden en -locaties kan iedereen zelf bepalen wanneer en waar hij werkt en daardoor een betere balans tussen werk en privé organiseren. Andere voordelen zijn dat medewerkers zich ervoor verantwoordelijk voelen om een optimale bijdrage te leveren aan de organisatie, gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor hun klanten en dat er creatieve oplossingen worden bedacht voor problemen.

### **Nadelen van HNW**

Veelgenoemde nadelen zijn dat de flexibiliteit en de bereikbaarheid buiten de standaardwerktijden extra druk opleveren. Je bent immers altijd en overal online en op de hoogte van zaken. Daarmee loop je het risico om veel meer tijd te besteden aan werk. Mensen ontmoeten elkaar minder vaak fysiek. HNW maakt het aangaan van persoonlijke contacten met collega's en het deel uitmaken van een team moeilijker. Door persoonlijke contacten en vriendschappelijke en informele relaties, die ontstaan uit de gezellige kanten van het werk (delen van het persoonlijk leven, humor, bespreken van gebeurtenissen in de wereld), is een betere samenwerking en snellere probleemoplossing mogelijk. Collega's die elkaar goed kennen, zijn sneller bereid elkaar te helpen. Doordat ze elkaar beter kennen, loopt de samenwerking soepeler. Misverstanden worden in het persoonlijk contact snel gecorrigeerd en leiden niet tot verschillende beelden van de werkelijkheid. Een ander nadeel is dat managers moeite hebben om hun op controle gerichte stijl los te laten. Sommige managers zijn bang dat medewerkers buiten hun zicht de kantjes eraf lopen.

## Opdracht

HNW stelt een aantal afspraken in het arbeidscontract (vaste werkplekken, vaste of van tevoren afgesproken werkroosters) ter discussie. Dat leidt tot onzekerheid bij de leiding en bij het personeel. Vaak worden om beide partijen meer zekerheid te bieden de voorwaarden (en de kaders of speelruimte) voor HNW vastgelegd in een cao of personeelsregeling.

- a Welke verschuivingen brengt HNW teweeg op het gebied van de hechting van medewerkers (zie hoofdstuk 1: een eigen plek, ritme, maat en compositie)?
- b Dilemma's bij het sturen van organisatieveranderingen zijn ook de dilemma's waarmee je bij de invoering van HNW te maken krijgt. Met welke dilemma's op het gebied van organisatieverandering (zie 8.3) krijgt een organisatie bij de invoering van HNW te maken?
- c In welk type organisatie heeft HNW volgens jou de meeste kans van slagen? In welk type organisatie zal de invoering van HNW erg lastig worden?
- d Zou jij HNW in jouw organisatie invoeren? Waarom wel of niet?
- e Stel dat jouw organisatie deze manier van werken wil invoeren, hoe zou je dat aanpakken? Welke weerstand verwacht je? Welke interventies en benadering kies je? Waarom?

## Casus 'Invoering van een documentmanagementsysteem bij een kennisinstelling'

Een kennisinstelling is een korte tijd gegroeid van tien naar ongeveer dertig medewerkers in vaste dienst en een tiental freelancers. Het managementteam (MT) bestaat uit de coördinatoren van de verschillende afdelingen.

In een intern uitgevoerd onderzoek wordt een aantal problemen geconstateerd op het gebied van de kennisoverdracht en informatieverstrekking binnen de instelling. Medewerkers geven aan dat ze vaak geen tijd hebben om zich inhoudelijk te verdiepen in het werk van anderen of om hun kennis binnen en over de organisatie bij te houden. Naast de hoge werkdruk wordt daarbij ook een gebrek aan structuur genoemd. Zo is informatie die relevant is voor het dagelijkse werk soms moeilijk te vinden en zijn mensen niet goed op de hoogte van het werk van anderen. Daarnaast blijkt dat informatie onvoldoende is gearchiveerd en beschikbaar gesteld. Ten slotte wordt er een aantal algemene problemen geconstateerd: er worden veel mails verstuurd waarvan het doel niet duidelijk is, mensen beheren hun documenten op uiteenlopende manieren waardoor verschillende versies ontstaan, en documenten zijn op de V-schijf moeilijk te vinden.

Om tot verbetering te komen is door het MT besloten om een documentmanagementsysteem (DMS), waarmee documenten gemakkelijk terug te vinden zijn door middel van een zoekmachine, aan te schaffen en te implementeren. Voor de introductie en implementatie van het DMS is een projectgroep opgericht. De projectgroep heeft de volgende doelstellingen opgesteld:

- betere vindbaarheid van informatie;
- de status van een document is altijd duidelijk (welke versie);
- één centrale vindplek voor alle documenten.

De afdeling ICT krijgt van het MT een rol bij het begeleiden van dit verandertraject. Allereerst moet zij in kaart brengen wat er in organisatie allemaal speelt op het gebied van kennismanagement en achterhalen waar behoefte aan is. Daarnaast moet de afdeling het MT informeren over de voortgang van dit traject en hen er actief bij betrekken, aangezien zij ook moeten deelnemen aan de ontwerpfasen en inrichting van het nieuwe DMS. Ten slotte moet de afdeling trainingen verzorgen over hoe dit nieuwe systeem gebruikt moet worden.

Na het besluit van het MT verloopt het project uiterst moeizaam. Tussen het interne onderzoek en het besluit om een offerte voor een DMS aan te vragen verstrijken enige jaren. Uit een probleemanalyse komt naar voren dat het project te lang duurt. Hiervoor worden de volgende oorzaken genoemd.

- Het project heeft een lage prioriteit. MT en medewerkers besteden veel tijd aan het verwerven en uitvoeren van opdrachten. De invoering van een DMS heeft een lage prioriteit, omdat het niet gezien wordt als een kernactiviteit. De medewerkers voelen zich weinig betrokken bij het project.
- Medewerkers zijn gewend om het beheer van hun documenten op hun eigen manier in te richten. Tot nu toe is daar geen beleid voor gemaakt. Het DMS zal ertoe leiden dat iedereen op dezelfde manier moet gaan werken. Dit is een belangrijke cultuuromslag, die door sommigen wordt gezien als een ongewenste bureaucrativering van hun werk.

- ◆ Gebrek aan leiding en structuur. Het is onduidelijk wie verantwoordelijk is voor het project. Het is ook niet duidelijk op welke manier het DMS ingevoerd gaat worden.
- ◆ MT en medewerkers weten niet wat het DMS concreet betekent voor hun werk en vragen zich af wat er moet gaan veranderen in de gebruikelijke manieren van werken. Er wordt gevreesd dat het systeem te veel is bedacht vanuit de techniek en niet vanuit de gebruiker.
- ◆ Medewerkers doen alsof ze het een goed idee vinden. Ze stemmen in, maar werken niet mee.
- ◆ Sommigen zijn bang voor de nieuwe technologie. Sommige medewerkers vinden zichzelf digitaal onhandig en weinig vaardig.
- ◆ Sommigen zeggen te weinig verstand te hebben van archiveren en beheren en zijn bang dat ze dat nu veel tijd gaat kosten.
- ◆ De gewoonte om iedereen erbij te betrekken leidt tot veel vertraging.

### Opdracht

- a Maak een analyse van de casus. Ga in op afweerreacties, uitingen en oorzaken weerstand en de aanpak van het management.
- b Hoe zou jij het probleem oplossen? Voor welke interventies en benadering kies jij? Waarom?
- c Welke rol(len) zijn nodig om het probleem op te lossen? Wie in de organisatie zou welke rol kunnen vervullen en waarom?

## Casus 'Revitaliseren van een middelbare school'

Het Huibrechtcollege is een kleine middelbare school waar iedereen elkaar kent. De leerkrachten zijn betrokken bij elkaar en de leerlingen.

Dan komen er signalen dat het niet goed gaat met de school. De school past zich niet aan bij nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs en is in zichzelf gekeerd geraakt. De directie gaat zich daarom richten op onderwijsvernieuwing en samenwerking in de regio. In vijf jaar tijd groeit de school van 500 naar 900 leerlingen. Het personeelsbestand groeit even hard mee, tot zo'n tachtig docenten. De directie bestaat uit twee leden, die samen met de vier teamleiders het management vormen. Iedere leraar is deskundig op zijn eigen vakgebied en verantwoordelijk voor de activiteiten in het klaslokaal. Binnen de leerjaren komen de docenten samen in het jaarteam, dat geleid wordt door een teamleider. De teamleiders leggen verantwoordelijkheid af bij de directie. De teamleiders overleggen met elkaar in een werkoverleg, dat vanwege de dagelijkse werkdruk regelmatig geen doorgang vindt.

Ondanks alle positieve ontwikkelingen stelt het management vast dat er op meer gebieden en steeds irritaties ontstaan tussen leraren onderling, leraren en management, binnen jaarteam en tussen jaarteam. De irritaties leiden tot frustraties en blokkades. Leraren verliezen hun werklust en loyaliteit naar elkaar en naar de school. Teamleiders gaan steeds harder hollen om zaken die blijven liggen op te pakken. Intussen verwacht ook de directie het nodige van de teamleiders.

De personeelsruimte wordt voor een aantal mensen een plek waar het niet leuk meer is om te vertoeven. Kritiek voert de boventoon. Sommigen spreken over een moppercultuur. In plaats van verfrist terug naar de klas te kunnen gaan na de pauze, ervaren leraren juist meer spanning na de pauze. Leerlingen voelen dit aan en worden hierdoor onrustig. Leraren trekken zich terug in hun eigen lokaal of binnen een eigen groep. Vernieuwingen worden met wantrouwen ontvangen. Veel overleg vindt niet meer plaats in de vergaderruimtes, maar in de wandelgangen. Teamleiders lopen tegen blokkades aan van teamleden en moeten hun formele macht inzetten om personeel te overtuigen van de noodzaak van gevraagde of afgesproken acties. Binnen het managementoverleg moeten teamleiders regelmatig even stoom afblazen. Steeds vaker moet de directie optreden als breekijzer om leraren in beweging te krijgen.

Bij een eerste analyse worden de volgende problemen benoemd:

- De samenwerking tussen leraren verloopt moeizaam, zowel individueel als in teamverband.
- Gesprekken tussen leraren verlopen stroef of helemaal niet. Mensen praat tegen of over elkaar en niet met elkaar.
- Iedereen geeft een eigen invulling aan afspraken. Individuen en teams creëren daarmee hun eigen werkelijkheid.

Een nader onderzoek van een van de teams leidt tot de volgende observaties. Teamleden stellen zich afwachtend op en nemen geen initiatieven. Ze maken vage afspraken en komen ze niet na. Ze luisteren niet en praten door elkaar heen. Ze leggen verantwoordelijkheid buiten zichzelf bij de ander en benadrukken hun eigen machteloosheid. Ze ervaren feedback als bedreigend. Ze hebben het gevoel veel te moeten en klagen veel. De teamleider treedt op als politieagent bij conflicten, is voortdurend tussen mensen heen en

weer aan het hollen, geeft alleen inhoudelijke oplossingen, reageert direct op alles wat er gebeurt, heeft moeite met plannen en afspraken nakomen en met het overzicht en is sterk normatief (zaken zijn goed of slecht).

### — Opdracht

- a Maak een analyse van de casus. Ga in op afweerreacties, uitingen en oorzaken van weerstand en de aanpak van het management. Gebruik daarbij de theorie uit hoofdstuk 4 als beginpunt.
- b Hoe zou jij het probleem oplossen? Voor welke interventies en benadering kies jij? Waarom?
- c Welke rol(len) zijn nodig om het probleem op te lossen? Wie in de organisatie zou welke rol kunnen vervullen en waarom?

## Casus 'Een conflict bij de brandweer'

Bij een brandweerkorps in een grootstedelijke regio werken ongeveer 500 mensen in 12 kazernes. Iedereen werkt 24 uur achtereen (8 uur werken, 8 uur waken, 8 uur slapen), waarna hij tweemaal 24 uur vrij is. De kazernes worden door de brandweerlieden beschouwd als hun thuis, dat ze naar eigen inzicht gebruiken en inrichten. Er staan werkbanken en gereedschappen om te klussen. Er zijn televisies, keukens en zonnepanelen. Ook worden de kazernes gebruikt om spullen te stallen. De brandweermensen vormen een hechte groep. Men gaat bijvoorbeeld samen op vakantie. Familieleden zitten vaak ook bij de brandweer. Er werken nauwelijks vrouwen en amper mensen met een migratieachtergrond.

Er hebben zich het afgelopen jaar verschillen incidenten voorgedaan. Een vrouw op kantoor trof een dildo aan in haar bureaula. Een donkere collega is uitgemaakt voor Zwarte Piet. Vrouwen en minderheden vinden geen gehoor bij de leiding als het gaat om discriminatie en pesten. Dat gebeurt hier niet, is de standaardreactie. En als het al gebeurt, wordt het gezien als een grap waar je tegen moet kunnen. Bij de beroepsbrandweer is sprake van een lage door- en uitstroom. Het ziekteverzuim is 8%.

De korpsleiding ziet de incidenten als een symptoom van een gesloten en gevaarlijke cultuur die moet worden opgebroken. Ze zijn van mening dat de brandweerlieden in de loop der jaren te veel privileges hebben opgebouwd. De huidige commandant vindt dat bij de beroepsbrandweer een sfeer van wetteloosheid heerst. Om de situatie te veranderen wil de korpsleiding overgaan op andere roosters. Bij het personeel op de kazernes roept die verandering een sterk verzet op. Ze zien de 24-uursdienst als de kern van het brandweervak. Bovendien vormen de 24-uursdiensten de basis voor een aantrekkelijk verdienmodel. Vanwege de vele compensatiedagen kun je er nevenfuncties op nahouden.

Een van de voorgangers van de huidige commandant heeft begrip getoond voor de eis van het personeel om er bijbanen op na te kunnen houden. Als tegenprestatie heeft ze om instemming gevraagd om de brandweer te moderniseren. Er moest meer aandacht komen voor het voorkómen van branden en ze wilde dat er een 'proeftuinkazerne' komt, waar werd geëxperimenteerd met roosters zonder 24-uursdienst. Na veel overleg stemde de ondernemingsraad hiermee in, mits deelname aan de proeftuinkazerne op vrijwillige basis zou plaatsvinden.

Van de plannen komt onder haar opvolger niets terecht. Hij hanteert een harde lijn als er incidenten worden gemeld. Vanaf het begin maakt hij binnen de organisatie, maar ook naar de media duidelijk dat hij de 24-uursdiensten wil aanpakken. Volgens hem zijn die de oorzaak van de gesloten cultuur waarin de incidenten plaatsvinden. De brandweermensen op de kazerne vinden dat de commandant niet begrijpt hoe belangrijk de 24-uursdienst is voor het groepsgevoel. Volgens hen is er tijdens die waak-uren altijd wel ergens brand. Een tweede reden om aan de 24-uursdiensten vast te houden is van financiële aard. Als de brandweerlieden in een gewoon rooster moeten werken, hebben ze minder compensatiedagen en kunnen ze er geen nevenfunctie meer op nahouden.

Op het hoofdkantoor en in de kazernes zijn veel managers blij met de nieuwe commandant. De OR blijkt zijn grootste tegenstander te zijn. Het maandelijks overleg met de korpsleiding loopt regelmatig vast in een verbale loopgravenoorlog. In de ogen van de commandant gebruikt de OR vertragingstactieken om besluiten te blokkeren. De leden van de OR vinden dat de commandant door zijn disciplinaire straffen en harde uitlatingen



in de media een angstcultuur heeft gecreëerd. In de vergaderingen met de OR leidt het diversiteitsbeleid tot aanvaringen. De OR vindt dat de commandant de incidenten uitvergroot. Zijn inspanningen voor meer vrouwen en migranten ziet de OR als een stiekeme poging om de saamhorigheid op de kazernes te doorbreken. Hij krijgt veel kritiek op zijn initiatief voor een sportklas voor vrouwen die ervoor moet zorgen dat zij de verplichte fysieke test kunnen halen. Op iedere melding van racisme of seksisme volgt vanuit de korpsleiding een zware disciplinaire straf als afschrikwekkend voorbeeld. De brandweerman die de opmerking over Zwarte Piet maakte wordt aangesproken op zijn gedrag door een leidinggevende. Hij toont zich verrast en zegt dat hij zich van geen kwaad bewust is. Hij wordt voor een jaar teruggezet in rang en salaris en overgeplaatst naar een andere kazerne. Als straf voor de dildo-grap wordt het budget voor een teamuitje iet uitgekeerd, wat weer leidt tot een storm van protest. Op 1 januari van het nieuwe jaar moet de 'proeftuinkazerne' starten, maar de voorbereiding daarvan is in augustus nog niet gestart.

### Opdracht

- a Maak een analyse van de casus. Ga in op afweerreacties, uitingen en oorzaken weerstand en de aanpak van het management.
- b Hoe zou jij het probleem oplossen? Voor welke interventies en benadering kies jij? Waarom?
- c Welke rol(len) zijn nodig om het probleem op te lossen? Wie in de organisatie zou welke rol kunnen vervullen en waarom?