

## Organisatieveranderingen in de praktijk

# Haal inspiratie van buitenaf,

*Ondernemingen krijgen in toenemende mate te maken met organisatieveranderingen. Soms blijkt de gekozen aanpak niet te werken omdat een groot deel van de medewerkers onvoldoende mee kan gaan in de essentie ervan. Maar het kan ook anders. In dit artikel aandacht voor de praktijk bij de Regionale Instelling voor Beschermd Wonen Arnhem en Veluwe Vallei en de voorwaarden waaronder daar veranderingen zijn doorgevoerd.*

Door Marja Pronk, Isaäk Mol en Johannes Kooistra

- **Accu moet opgeladen zijn**
- **Behoeft aan verandering**
- **Medewerkers zijn de spil**

**V**an zelfsturende teams naar talentmanagement, geïnspireerd door topsport, muziek of spirituele inzichten. In bepaalde perioden zie je veel organisaties en masse dezelfde typen organisatieveranderingen inzetten. We gingen het gesprek aan met bestuurder Hanny Jansen-Krajenbrink. Aan de hand van een recentelijk in haar organisatie doorgevoerde veranderingstraject spraken we met haar over randvoorwaarden voor verandering en het nut van managementhypes. Hanny Jansen is van mening dat een bestuurder zich kan laten inspireren door een hype, maar dat je een verandering alleen dan in moet zetten wanneer deze aansluit bij een intern gevoelde behoefte en wanneer de accu van de organisatie voldoende is opgeladen.

Hanny Jansen is bestuurder van de Regionale Instelling voor Beschermd Wonen Arnhem en Veluwe Vallei (RIBW AVV), een organisatie met driehonderd medewerkers. Deze instelling helpt en begeleidt cliënten die door hun psychiatrische problematiek niet zelfstandig kunnen wonen en leven. In 2007 heeft RIBW AVV zich bezonnen op klant- en kernwaarden. Dat ging om vragen als: Welke waarden vormen de basis voor onze organisatie? Wat is onze identiteit en hoe ziet dat er uit in concreet gedrag? Dit proces heeft in het voorjaar van 2008 onder meer geresulteerd in profielen van kerncompetenties voor elke functie in de organisatie.

### Accu

Hanny Jansen gebruikt in haar organisatie de accu als metafoer om met het middenmanagement of met de or te bespreken of de organisatie een verandering kan hebben of niet. 'De verleiding is groot, en ik zie dat bij organisaties om mij heen, om met elke nieuwe managementhype mee te doen. De hele organisatie moet dan ineens opnieuw worden georganiseerd of op een andere manier gaan werken. In mijn opinie moet je altijd behouden wat goed is zodat je dat wat lekker loopt op je routine kunt blijven doen. Er moet een stabiele ondertoon in een bedrijf zijn, dan kun je de veranderingen die echt nodig zijn, goed aan.'

In de meeste succesvolle veranderingsprocessen spelen de medewerkers een grote rol of zijn de veranderingen door de medewerkers zelf geïnitieerd. Hanny Jansen beaamt dit. 'We weten inmiddels dat wanneer je in de organisatie iets wilt veranderen, het het mooiste is wanneer het signaal voor die verandering of de aanleiding uit de organisatie zelf komt. Dan hoeft je de basis voor de verandering niet te leggen en is de verankering eigenlijk al ingezet. Natuurlijk is dit in de praktijk niet altijd het geval. Juist dan is het belangrijk dat je met je plannen en ideeën teruggaat naar de organisatie. Om succesvol te veranderen is het van belang dat het geheel ook van de organisatie wordt. Met andere woorden, er moet mede-eigenaarschap worden garrangeerd. Niet pas in de allerlaatste fase, wanneer het af is, maar je moet het samen maken.'

### Paarse krokodil

Het voordeel van een verandering als collectief aanpakken is, dat wanneer de organisatie het proces doorlopen heeft, alles meteen geïmplementeerd is. De eerste stap is de werkvloer te betrekken bij de verandering. Of andersom, de signalen van de werkvloer om zaken te verbeteren oppikken. Wanneer een verandering die van buitenaf op een organisatie af komt aanhaakt bij signalen die van die werkvloer zelf afkomstig zijn,

## Serie: organisatieverandering

Marja Pronk, Isaäk Mol en Johannes Kooistra onderzoeken in een serie van vier artikelen wat organisaties in een veranderingsproces kunnen leren van andere disciplines. Ze werken aan een boek over het in beweging krijgen van organisaties en medezeggenschap, dat in het voorjaar van 2009 bij Kluwer zal verschijnen.

# verander van binnenuit



Illustratie: Albert Hennipman

maak je wat dat betreft een vliegende start. Ook in het veranderingstraject van de RIBW heeft dit een positieve rol gespeeld. 'We zijn met het zoeken naar onze kernwaarden begonnen doordat we door de eisen die de buitenwereld aan ons stelt – protocollen, kwaliteitsmanagement, vergoedingensysteem, cliëntendossiers – geconfronteerd werden met een toegenomen bureaucratisch proces. Vanuit de or kwam toen de vraag meer expliciet de paarse krokodil te bestrijden. Ik las in die tijd veel over waardegedreven leiderschap. Het was mijn voorstel om die bureaucratie onder meer met behulp van het formuleren van kernwaarden aan te pakken.' Volgens Hanny Jansen worden mensen als gevolg van doorgeschoten bureaucratie niet meer gestimuleerd zelf te denken. Aan de hand van de kernwaarden hebben ze nu een kader om een situatie tegen af te zetten. Heb je het protocol niet bij de hand, geen nood, denk even na hoe het ook al weer bedoeld was. 'Het competentiegericht werken kwam in die tijd aan de orde, vanuit de behoefte van

managers om zowel bij jaargesprekken als bij werving en selectie beter duidelijk te kunnen maken welke vaardigheden een medewerker moet hebben. Toen we ons met de afdeling P&O en met het managementteam verdiepten in het implementeren daarvan, kwamen we weer tegen dat je eigenlijk eerst moet starten met het vaststellen van de kernwaarden van de organisatie. Vanuit die twee invalshoeken kwamen wetoenalsvanzelftothet proces van kernwaarden en kerncompetenties.'

## Spiegelen

Een veranderingsproces heeft als risico dat je als organisatie een tijdje behoorlijk intern gericht bent. RIBW AVV heeft er juist voor gekozen ook cliënten en samenwerkingspartners te vragen naar hun visie op de kernwaarden van de organisatie. 'Voor mij was dit vanzelfsprekend. Wij kunnen zelf wel bedenken dat bepaalde waarden bij ons bedrijf passen, maar het is de vraag of dit

door onze klanten ook zo ervaren wordt. En klanten zijn onze bestaansgrond. De belangrijkste reden om dit traject breder te trekken was dat we die toets wilden doen. We hebben gemerkt dat zoiets een bijkomend effect heeft. Externe stakeholders vinden het fantastisch om bij zo'n proces betrokken te worden en daardoor wordt onze relatie met hen positief beïnvloed.' In veel organisaties zijn directies terughoudend om de werkvloer en externen in een vroeg stadium te betrekken bij interne veranderingen. Dit heeft vaak te maken met het gevoel de controle over het implementatieproces uit handen te geven. En daarnaast met de angst dat medewerkers een andere kant op willen dan directie en managementteam voor ogen hebben. Of dat het personeel überhaupt niet wil. Volgens Hanny Jansen is op die punten contact zoeken en houden essentieel. 'Wanneer je besluit af te wijken van de voorstellen van medewerkers, dan moet je dit kunnen uitleggen. Wij hebben dat in het kernwaardentraject ook aan de hand gehad. Als je in een organisatie werkt waar het basisvertrouwen heel dun is, dan gooi je op zo'n moment wel de spreekwoordelijke knuppel in het hoenderhok. Dan zeggen ze meteen: zie je nou wel... er wordt toch niet naar ons geluisterd. Je moet in dergelijke trajecten maximaal communi-

**'Vanuit de or kwam toen de vraag de paarse krokodil te bestrijden'**

ceren met je medewerkers: praten, duidelijk zijn, luisteren, congruent zijn in houding en gedrag, dingen oppakken en vooral er zijn. Je zult elkaar moeten

informereren over de verschillende referentiekaders, over de verschillende wijzen om iets te zien. Anders blijft iedereen redeneren vanuit zijn eigen referentiekader of hooguit vanuit dat van de eigen cliënt.'

## Maslow

'Daar waar mensen zich niet veilig genoeg voelen, is het maken van de beweging met een stuk moeilijker. Mensen komen echt pas in beweging als zij zich veilig voelen. Een gevoel van onveiligheid kan door tig dingen worden veroorzaakt. De kern is echter dat medewerkers weten waar de orga-



Foto: Hanny Jansen - Krojden/Think

nisatie naartoe gaat en dat zij zich gezien en gehoord weten. Als dat basisvertrouwen er niet is, heb je binnen *no time* paniek in de tent. Maar wanneer die veiligheid er wel is, dan zit er zoveel in mensen.'

Met het in beweging brengen van een organisatie gaat het dus basaal om de piramide van Maslow. Eerst moet je als organisatie zorgen voor de onderste lagen van de piramide: medewerkers hebben goede arbeidsomstandigheden nodig en zij willen zich veilig voelen. Pas dan kunnen zij zich doorontwikkelen. Dus zorg als werkgever voor goede werkruimte en geef medewerkers het gevoel dat er aandacht aan hen wordt besteed. Eigenlijk is het meest verrassende aan deze randvoorwaarde voor verandering dat hij zo voor de hand ligt, maar dat weinig organisaties van tijd tot tijd expliciet checken of het aan die basis nog wel goed zit met hun medewerkers. 'Iedereen weet dat in de zorgsector personeelskosten het grootste deel van het budget opslokken. Het is dus heel verleidelijk daar op te bezuinigen. Doe er juist een heel klein schepje bovenop, bijvoorbeeld door de kantoren een beetje sfeervol in te richten. En iedereen roept: Bij de RIBW is het goed werken. Volgens mij is dat een wezenlijk psychologisch effect van het aandacht geven aan dit soort zaken.'

### Leiderschap

In de eerste twee artikelen van deze serie kwam verbindend en duidelijk leiderschap naar voren als één van de belangrijke succesfactoren in organisatieveranderingen. 'Iedere directeur moet verbinding kunnen maken met de dynamiek waarin de ander zit. Dus met de dynamiek van het mid-

denkader en ook met de dynamiek van de werkvloer, het uitvoerend niveau. Anders weet je niet wat er speelt en kun je ook geen richting geven.' Volgens Hanny Jansen moet daarnaast de directeur zijn eigen enthousiasme expliciet kunnen maken. Dat komt over bij mensen: authentiek en congruent in gedrag. 'Ik ben wat dat betreft heel erg van de oude stempel voorbeeldgedrag. Een directeur moet bij elk stap die er in de organisatie wordt gezet, zelf het goede voorbeeld geven en het beleid uitdragen en uitvoeren. Verder moet een directeur het proces weten te versmallen. Het is belangrijk dat managers elke verandering weten terug te brengen naar eenvoud. Elk complex vraagstuk heeft in zijn kern een heel eenvoudige vorm. Als je het daar naar terug brengt, dan is het voor medewerkers ook hanteerbaarder. Ook wat dergelijke inzichten betreft laat ik mij inspireren door de meest actuele managementliteratuur, zonder direct de organisatie te belasten met ingrijpende veranderingen. Ik vind het mijn taak als directeur om bij veranderingsprocessen in wijsheid te kijken naar wat het bedrijf kan hebben. Daarbij vind ik het belangrijk om in die verandering medewerkers niet te belasten met taken die hen geen energie opleveren. Dus ook in dit traject hebben wij, zowel voor de inhoud als voor de implementatie, mensen van buitenaf betrokken. Op die manier halen we externe mensen naar binnen die de accu opladen waardoor we de mensen in onze organisatie niet extra hoeven te belasten en we faciliteren zo'n proces daarmee maximaal. Nog mooier is het wanneer je dan ook nog energie in de organisatie weet te genereren doordat mensen hun bijdrage aan het proces gewaardeerd zien. Onder de juiste condities zijn mensen niet wars van veranderingen, maar komen ze zelf met ideeën.'

### Taartmoment

Veel veranderingsprocessen vinden hun aanleiding in externe ontwikkelingen en eisen die van buitenaf worden gesteld. Om succesvol te veranderen, is het vinden van de juiste energie in de organisatie essentieel. Belangrijk is dat het beoogde doel van de verandering een duidelijke link heeft met een intern gevoelde behoefte en dat medewerkers vanaf het begin bij het proces betrokken worden. Aandacht voor de medewerkers is de sleutel om hen te betrekken bij de essentie van de verandering. Wanneer het aan de basis voor de medewerkers klopt, kunnen zij de organisatie tot grote hoogte brengen. Managementtypes werken bij

de invulling van veranderingstrajecten als inspiratiebron. Ze bieden ideeën, zijn een spiegel en geven nieuwe energie en invalshoeken om zaken aan te pakken. Hetzelfde geldt voor de visie en inbreng van stakeholders en externe adviseurs.

Aan het einde van het gesprek heeft Hanny Jansen nog een belangrijke toevoeging aan de randvoorwaarden voor verandering. 'Je maakt vooraf doelstellingen, maar tegen de tijd dat je bij de uitwerking bent aangeland, heb je al weer 26 dingen gezien waar je ook mee aan de slag moet en waardoor je er nog niet bent. Echt klaar met veranderingsprocessen ben je dus nooit, maar het is wel belangrijk ergens een taartmoment in te bouwen, waarbij je de veranderingen met elkaar kunt vieren.'

**Marja Pronk** is zelfstandig adviseur. **Isaäk Mol en Johannes Kooistra** zijn trainer/adviseur bij *Stavor*.



### Meer informatie

■ Dusschooten-de Maat, C., *Mensen maken het verschil*, Van Gorcum, ISBN 978 90 526 1673 5