

## Ga je mee, Kleine Beer?

# Kinderboek als inspiratiebron voor verandertraject.

Wilma Vloon

*Verandertrajecten. Medewerkers zitten er vaak niet op te wachten. Toch is hun betrokkenheid, hun kennis nodig. Hoe krijg je ze mee wanneer ze hun eigen werkwijze ingrijpend, en opgedrongen, moet veranderen. Bijvoorbeeld bij de invoering van e-HRM. Een traject met beren op de weg. Dat vraagt om een verrassende inspiratiebron en een onorthodoxe aanpak.*

### Moderne technologie als noodzakelijk kwaad

Met moderne technologie kan kennis zonder tussenkomst van een materiedeskundige toegankelijk worden gemaakt. Een voorbeeld op HR-terrein is het ontsluiten van rechtspositiekennis of informatie over organisatiebeleid, via intranet. Ook in andere sectoren zijn er voorbeelden te vinden: of je nu informatie over een reis per OV zoekt, de polis van de ziektekostenverzekeraar wilt raadplegen: er bestaan kennisbanken waarin de nodige informatie is opgeslagen en die 24/7 beschikbaar zijn.

1

E-HRM houdt in dat operationele werkprocessen worden geautomatiseerd en dat kennis in een begrijpelijke en toegankelijke vorm voor medewerkers beschikbaar is. In het gemeentelijke onderdeel waar ik als projectleider E-HRM aan de slag ging, was het invoeren van E-HRM onontkoombaar omdat zij als onderdeel van een concern, niet zelf kon besluiten over het implementeren van het systeem. Het betrof een opgedrongen, ingrijpende verandering in de werkwijze.

De organisatie kent geen integraal management (er zijn geen lijnmanagers) en de afdeling P&O heeft een prominente rol in de personeelsontwikkeling en -begeleiding. Medewerkers worden vanaf de eerste stap in de organisatie nauwgezet gevolgd en hebben een eigen verantwoordelijkheid om bij de directie aan te geven wanneer zij denken aan een loopbaanstap toe te zijn. De ontwikkeling wordt gemeten met een systeem van 360° feedback en betrokkenheid van ervaren projectmanagers. De P&O-ers bouwen dit beleid steeds verder uit en zijn uitstekend op elkaar ingespeeld om de bijbehorende activiteiten uit te voeren. P&O verzorgt daarnaast basisprocessen, zoals salarismutaties, indiensttredingen en de toekenning van toelagen.

De P&O-ers verwachten dat er minder werk zal overblijven na invoering van het E-HRM systeem en zien op tegen de extra werkdruk die de invoering met zich meebrengt. De toezegging dat er geen gedwongen ontslagen zullen vallen, neemt de onrust niet weg.

## De aanpak met de P&O-ers

Het accepteren van een verandering brengt onzekerheid met zich mee. In de eerste periode werden dan ook geregeld vragen gesteld en problemen opgeworpen. Hoewel duidelijk was dat er geen capaciteitsvermindering zou plaatsvinden schatte een aantal P&O-ers in dat er toch minder werk zou overblijven. Ook hadden zij tal van: 'hoe gaan ze dit oplossen, hoe gaat dat werken?'-vragen.

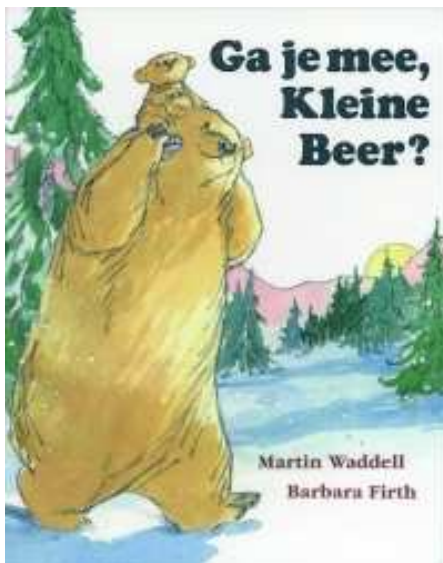
Het voorbereidingstraject zou een half jaar in beslag nemen en de invoering ging per 'Big Bang'. Ik zag aankomen dat dit een lange en spannende periode zou zijn voor de P&O-ers, gezien de onzekerheden en de extra energie die zou worden gevraagd tijdens het proces. Bovendien verwachtte de directie dat de winkel tijdens de verbouwing open bleef.

## Beren op de weg

Het E-HRM-project leidde in de startfase de aandacht nogal af van de gebruikelijke werkzaamheden. Om die aandacht te kanaliseren bedacht ik het volgende: Ik legde een flip-overvel plat op de reeks lage kasten in het midden van de afdeling, tekende er een afbeelding van een lampje op en legde er stiften bij. Ik vertelde de P&O-ers dat 'lampje' stond voor: een opwelling, een idee, iets wat je je afvraagt of een helder moment. Ik vroeg de P&O-ers alle gedachten en vragen die bij hen opkwamen over het E-HRM-project op het vel te noteren.

Als projectleider had ik ook nog de nodige vragen en ik deed de aftrap door mijn vragen op te schrijven. In de loop der weken ontstond een kleurrijk geheel van handschriften van de P&O-ers. Ik weerstond de verleiding direct antwoord te geven als ik het antwoord op één van de opmerkingen wist; het was van belang dat er van alles gespuid kon worden en die 'flow' niet te doorbreken door meteen met oplossingen of door mij juist verworven inzichten te komen.

Na een paar weken kwamen nauwelijks meer nieuwe teksten meer bij. Nadat ik zelf de punten had toegevoegd die essentieel waren voor het slagen van het project, zag ik het voor me: hier stonden in allerlei handschriften en kleuren de 'beren op de weg'. Misschien is dit het punt dat de lezer



veronderstelt dat mijn P&O-achtergrond mijn gedachten zouden laten uitgaan naar het boek: *'Beren op de weg, spinsels in je hoofd'* van Theo IJzermans. Het boek van IJzermans biedt handvatten om beter om te leren gaan met spanning en onrust via de methode Rationele Effectiviteitstraining (RET).

Dit was inderdaad het geval maar in tweede instantie dacht ik terug aan twee kinderboeken die ik heb voorgelezen: *'Welterusten, Kleine Beer'* en *'Ga je mee, Kleine Beer?'* De essentie van deze boeken is dat Grote Beer Kleine Beer geruststelt door geduldig in te gaan op de vele vragen die het beertje heeft over alle nieuwe ervaringen die het opdoet. Ik voelde mezelf zowel Grote Beer als Kleine Beer, ik had als projectleider nog een paar grote beren op mijn pad en moest ook de P&O-ers meekrijgen.

Eén van mijn Grote Beren betref het koppelen van het integraal management-uitgangspunt van het systeem en de wijze waarop deze organisatie werkte. Ik had te maken met een directie die

projecten onder zich had en een P&O-afdeling die de medewerkers begeleidden en adviseerden. De overige medewerkers waren projectmanagers. Hier moest een oplossing voor worden bedacht in verband met de in te richten autorisatiestructuur. De oplossing was vanuit het systeem en het concern gezien onorthodox. De P&O-adviseurs hadden allen een groep medewerkers als account en bedienden zo de gehele organisatie. Zij kregen de autorisatie die normaal gesproken bij managers ligt. Met de directie werden de afspraken die er al lagen over besluitvorming rond medewerkers herzien en voor de nieuwe werkwijze geschikt gemaakt.

Hoe dan ook, beide boeken hadden 'Beren' als thema, ik kwam zodoende op het idee om een Berenboek te maken.

## Het Berenboek

De vellen met de opmerkingen en kleuren en mijn eigen 'beren' vroegen om ordening. Ik maakte een Berenboek. Dit was een notitie met als ondertitel: 'Vragen, risico's en maatregelen voor de overgang naar het E-HRM systeem.' In het boek waren de organisatievraagstukken gelabeld onder het kopje: 'Grote Beren'. Als deze kwesties niet werden opgelost kon de invoering van E-HRM niet succesvol plaatsvinden.

De overige opmerkingen van het Lampje-vel kwamen, u raadt het al, als Kleine Beren in het boek. Het Berenboek werd in de diverse overleggen besproken en kreeg door de speelse titel een zekere bekendheid, ook in de directe omgeving van het project. Het leidde tot een beeld dat de problemen hanteerbaar waren geworden en dat er een goed overzicht van bestond.

3

## Resultaten

- Door het Berenboek kon de verwachting dat de winkel gewoon open bleef tijdens de verbouwing worden ingelost; de P&O-ers konden zich weer beter concentreren op de dagelijkse werkzaamheden;
- De laatste uren voor de 'Big Bang' waren enorm spannend; doordat alle grote en kleine beren waren opgepakt en omgezet in oplossingen was er toch de zekerheid dat het aan de voorbereiding niet had gelegen;
- Het Berenboek droeg bij aan de gedachte dat E-HRM de P&O-ers niet alleen maar overkwam maar dat hun deskundigheid had bijgedragen aan een goede implementatie;
- Kennis en inzichten van alle P&O-ers konden worden losgeweekt in relatie tot het veranderingsproces;
- De titel 'Berenboek' werd als speels en grappig ervaren en kreeg een positieve klank in het ingrijpende veranderingsproces;
- De uitstraling van het 'Berenboek' was dat er stevig gewerkt werd aan een goede introductie van de veranderingen. Het draagvlak voor de onorthodoxe oplossing voor de niet-integraal werkende organisatie zal er mogelijk door vergroot zijn;
- Gaandeweg het invoeringstraject was te merken dat er nog amper een beer(tje) bijkwam en er steeds meer beren afgevinkt konden worden. Het Berenboek was de bevestiging dat er zaken op te lossen waren en dat daar ook aandacht voor was.

## Een paar tips

- Gebruik deze aanpak als de betrokkenheid groot is en er veel ervaring is met de lopende processen;
- Onderbreek het noteren van gedachten en vragen niet door mondeling vast antwoorden te geven. Het is beter om het proces te laten lopen tot er nauwelijks of niets meer bijkomt;
- Toon belangstelling als projectleider voor wat er wordt opgeschreven, waardeer dit en vraag eventueel om een toelichting.

## Literatuurlijst:

*Waddell, Martin en Firth, Barbara: 'Welterusten Kleine Beer' (1988) en 'Ga je mee Kleine Beer' (1991), Walter Brooks Ltd, Londen, ISBN 90 6069 683 2 en 90 6069 799 5.*

*IJzermans, Theo en Dirkx, Coen: 'Beren op de weg, spinsels in je hoofd, omgaan met emoties op het werk: de Rationele Effectiviteits Training, Thema, 2009, EAN: 9789058713100.*

4



Wilma Vloon (1960, [www.wilmavloon.nl](http://www.wilmavloon.nl)) studeerde Pedagogiek aan de UVA, deed een postdoc-opleiding Personeelwetenschappen aan de RUG en is sinds kort gecertificeerd Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen. Wilma doet als ervaren P&O-er opdrachten voor de gemeentelijke overheid en is extern vertrouwenspersoon bij een kinderopvangorganisatie. Wilma heeft een passie voor amateurmuziek en cultuureducatie. Dit komt tot uitdrukking in projecten waarbij zij (amateur)stichtingen adviseerde en ondersteunde bij het maken van een toekomstplan, cultuureducatie organiseerde voor het primair onderwijs in Amsterdam en voor een kinderopvangorganisatie. Zij is hoornist bij een amateurorkest en heeft bestuursfuncties bij verschillende landelijke en lokale organisaties die zich bezig houden met amateurmuziek ([www.knfm.nl](http://www.knfm.nl); [www.artsoul.nl](http://www.artsoul.nl); [www.zfc-zaandijk.nl](http://www.zfc-zaandijk.nl)).

Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [Zipconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reeks is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.