

## ***Hoe moet het nu met mijn hond?***

Joop Vorst & Tjark Kamp

**De gemeente Nieuwegein wilde samen met twee andere, dichtbij gelegen, gemeenten de afvalinzameling verzelfstandigen. Men zocht samenwerking met een al eerder verzelfstandigde afvalinzamelaar in het Gooi. Het hele proces verliep niet alleen moeizaam, maar duurde ook al heel lang. Het was lange tijd vooral een papieren exercitie en de medewerkers waren, zoals dat wel genoemd wordt, “nog niet echt aangehaakt”. Het was voor hen vooral een ‘ver van mijn bed show’.**

In het jaar voorafgaande aan de daadwerkelijke vorming van de nieuwe organisatie zijn wij bij het proces betrokken geraakt. Joop als interim afdelingshoofd en projectleider en Tjark in de eindfase bij de overgang van de medewerkers naar de nieuwe organisatie. In deze bijdrage gaat het niet over hoe we het proces in een versnelling en tot succes hebben gebracht, maar hoe we het management en vooral de medewerkers uiteindelijk vrijwel rimpelloos de nieuwe organisatie in hebben kunnen loodsen. Dat is bepaald niet vanzelf gegaan. We zijn daarbij door spannende momenten heen gegaan en we hebben met vallen en opstaan een aanpak ontwikkeld.

1

### **Weerstand en emoties**

In de maanden die vooraf gingen aan de definitieve besluitvorming in de gemeentes is een veranderstrategie ‘uit het boekje’ gevolgd. Naast een gefaseerde aanpak steeds de medewerkers uitleggen over het waarom van de verzelfstandiging en ze steeds informeren over de stand van zaken. Iedere 14 dagen een kantinebijeenkomst, nieuwsbrieven en bij markante momenten in het proces een presentje voor de medewerkers. Steeds openstaan voor vragen en meegaan als hoofd van de afdeling bij het werk buiten om te horen wat er leeft onder de medewerkers. Maar er bleven, ondanks de steeds herhaalde uitleg, een aantal hardnekkige vragen bestaan bij de medewerkers. Waarom moeten we samengaan? Moeten we nu ook gaan inzamelen in die andere gemeenten? Hoe zit het met de reistijden en krijgen we andere bedrijfskleding? et cetera.

Een paar weken voordat in de verschillende gemeenten een definitief besluit zou worden genomen dreigde de weerstand onder de medewerkers te escaleren. Dit kwam ook omdat bepaalde politieke partijen en een aantal medewerkers die niet mee zouden gaan in de nieuwe organisatie een publiek offensief; “Zet onze vuilnismannen niet langs de kant”, waren begonnen tegen de verzelfstandiging. Emoties gierden op sommige dagen, bij wijze van spreken, door de gangen. Er werd een

kantinebijeenkomst georganiseerd om de medewerkers weer bij te praten en gerust te stellen. De directeur sprak daar de medewerkers toe en legde nog eens uit waarom men overging naar de nieuwe verzelfstandigde organisatie. Hij sprak over dat men als zelfstandige afvalinzameling te duur werd en dat particuliere bedrijven het werk véél goedkoper konden doen. Dat overgaan naar een verzelfstandigde organisatie paste in een trend waarin gemeentes zich meer richten op de kerntaken. Dat ging zo een poosje door totdat een van de vuilnismannen opstond en hem vroeg: *“Meneer de directeur: alles wat u zegt geloof ik; maar hoe moet het nu met mijn hond?”*

Aan het gezicht van de medewerker was duidelijk af te lezen dat hij de vraag erg serieus bedoelde. De directeur schoot publiekelijk in de lach. Nu was hij al langer, om het eufemistisch uit te drukken, bepaald niet populair onder de medewerkers, maar nu werd hij geheel ‘afgeserveerd’. Het effect van de bijeenkomst pakte daardoor volledig tegengesteld uit van wat de bedoeling was geweest. Ik ben na afloop van die kantinebijeenkomst gaan praten met de betreffende medewerker en vroeg aan hem: “Joh wat bedoelde je nou met die vraag over je hond?” Nou zei hij, “al dat gepraat over de noodzaak van de verandering dat geloof ik wel, maar ik rij nu iedere dag in de schaftpauze even langs huis om mijn hond uit te laten en ik maak mij zorgen of dat straks ook nog kan”.

## **Ander perspectief**

2

Op dat moment ‘viel het kwartje’ en niet één maar een paar kwartjes wat in de eindfase, ondanks onze communicatie inspanningen, de reden was dat nog zoveel weerstand naar boven kwam. Wij zijn gewend om met grote veranderingen om te gaan, maar de medewerkers daarentegen waren dat niet gewend. Ze hadden, zo dachten zij, indertijd gekozen voor zekerheid door een baan bij de gemeente voor het leven en voelden zich nu onzeker en verraden. Dat gaf veel onrust ook op het thuisfront. Daarbij keek de directeur naar wat de uitbesteding betekende op langere termijn en of de uitbesteding paste in de visie van de gemeente op haar toekomstige taken en trachtte de medewerkers ervan te overtuigen dat de verandering echt goed voor hen was.

De medewerkers daarentegen hadden een houding van: het afval komt iedere dag terug, de burgers klagen niet, we hebben een mooi bedrijfsgebouw, goede voertuigen en iedere dag tussen de middag is er een bal gehakt met mayo in de kantine: dus waarom moeten wij veranderen? De betekenisgeving door de directeur en die door de medewerkers over de verandering liepen dus mijlenver uiteen en beide partijen waren niet in staat om te komen tot een gedeelde betekenisgeving. Als tweede werd het verschil tussen wat men in de communicatietheorie noemt het inhoudsaspect en het betrekkingaspect van communicatie duidelijk. Wij hadden vooral gewerkt aan het inhoudsaspect; uitleggen waarom, onderlinge bedrijfsbezoeken organiseren en vieren van de tussentijdse resultaten etc. Het betrekkingaspect, waarbij de relatie en dus het begrip voor en

het delen van elkaars betekenisgeving in de communicatie over de veranderingen centraal staat, had tot dan toe onvoldoende vorm gekregen. Dit werd met de vraag: “Hoe moet het nu met mijn hond?” dat op een ontnuchterende wijze duidelijk”.

## **Persoonlijk contact**

In de weken na die kantinebijeenkomst hebben we vooral ingestoken op communicatie op betrekkningsniveau. Naast Joop als interim afdelingshoofd en projectleider werd Tjark specifiek aangesteld om de medewerkers te begeleiden. We vonden het belangrijk om die functies te scheiden. Het gaf namelijk duidelijkheid naar de medewerkers: Tjark was er volledig voor de medewerkers en Joop voor het verder begeleiden van het bestuurlijke traject.

Tjark begon door met de medewerkers mee te werken. Door zich te verdiepen in het werk van de medewerkers probeerde hij erachter te komen wat de drijfveren van de medewerkers waren. Hij ging mee op pad met een ploeg om grof afval op te halen. Een paar dagen meewerken op het milieustation. Die aanpak had als doel om min of meer toegelaten te worden tot de groep van medewerkers. De medewerkers hadden namelijk één gemeenschappelijke vijand: de gemeente. En die vijand werd verbeeld in de persoon van de directeur. Om achter de redenen van de woede, onbegrip en frustratie van de medewerkers te komen, moest er dus ‘geïnfiltreerd’ worden in de groep. Door letterlijk de handen uit de mouwen te steken bij het werk van de medewerkers, ging een aantal van de mannen praten. Daar kwam heel veel emotie naar boven. De overgang naar de nieuwe organisatie werd gezien als een straf. Als onrecht. Zij, de medewerkers die al zo lang loyaal aan de gemeente waren en hun ziel en zaligheid in hun werk stopten werden uitgeleverd aan een zelfstandige partij. Verraad.

## **Inzicht in persoonlijke consequenties**

Tjark koos ervoor om met iedere medewerker apart een gesprek te gaan voeren. Over de emoties. Die mochten er zijn en werden benoemd. De beslissing tot de overgang naar de verzelfstandigde organisatie werd niet ter discussie gesteld. Die was genomen en bevestigd in de gemeenteraad en onomkeerbaar. Met iedere medewerker werd een vragenlijst opgesteld. Wat ze allemaal wilde weten. Wat onduidelijk was. Dat varieerde van vragen over het salaris tot vragen over of de hond tussen de middag uitgelaten mocht worden binnen de nieuwe verzelfstandigde organisatie. Met het individuele vragenlijstje ging de medewerker naar huis. Huiswerk. Samen met je partner, ouders, of vrienden het lijstje goed bekijken. Want misschien ben je nog een paar vragen vergeten.

Na een week of twee werd met Tjark de definitieve vragenlijst opgesteld. Dat waren inmiddels waslijsten geworden. Met thema's die de individuele medewerker belangrijk vond. Vrijwel alle vragen hadden betrekking op de persoonlijke situatie. Het werd duidelijk dat er helemaal geen weerstand was tegen de nieuwe verzelfstandigde organisatie. Er was twijfel of de gemeente er wel goed voor zou zorgen dat men goed terecht zou komen.

Elke individuele medewerker zou een gesprek gaan voeren met een HR-adviseur van de gemeente en een HR-adviseur van de nieuwe verzelfstandigde organisatie. Tjark ging de medewerker daarbij helpen en de HR-adviseurs beloofden de antwoorden op de vragen op papier te zetten. Dan konden die antwoorden thuis nog een rustig nagelezen worden.

Als er daarna nog vragen waren (en die waren er!), werden de HR-adviseurs opnieuw opgetrommeld. Net zolang tot de individuele medewerker zei dat alles nu duidelijk was en alle vragen voor de overgang naar de nieuwe verzelfstandigde organisatie beantwoord waren.

Zo werd per medewerker de overgang geregeld. Op de manier en het tempo dat iedere medewerker zelf wilde. Daarmee ging de groep 'geruisloos' over omdat de focus lag op de directie van de ontvangende partij en niet van de gemeente. Met de ontvangende partij werden afspraken gemaakt hoe de nieuwe collega's ontvangen zouden worden. De directeur kwam regelmatig op bezoek om een praatje te maken. Ook de andere managers kwamen langs. Directe collega's gingen invallen. Meehelpen met het werk.

4

Kortom, de overgang ging daarmee geruisloos. Haast als vanzelfsprekend. Binnen 3 maanden.

### **Overgang naar nieuwe organisatie**

De overgang van de medewerkers naar de nieuwe organisatie is daardoor goed verlopen. Het had ons allemaal alleen een hoop energie minder gekost als eerder het belang van de gedeelde betekenisgeving was onderkend. De directeur van de nieuwe verzelfstandigde organisatie heeft verteld dat het resultaat van de uiteindelijke aanpak hem twee jaar ellende bespaard heeft. Bij een vorige ervaring had de weerstand van het verplicht overgaan nog ruim twee jaar voortgewoekerd. Nu werden de nieuwe medewerkers netjes naar de nieuwe werkgever gebracht, daar met open armen ontvangen en vonden zij een (nieuw) warm nest. Voor de gemeente Nieuwegein heeft het opgeleverd dat de alle doelen die gesteld waren bij de overgang van de afvalinzameling vanaf dag een zijn gerealiseerd.

#### **Tips:**

- Wil je succesvol een verandering doorvoeren dan gaat het op de eerste plaats om te komen tot een gedeelde betekenis van de betrokkenen over die verandering.

- Er bestaat niet zoiets als dé veranderstrategie. Als je er al van kunt spreken is het kleine dingetjes doen. Kleine aanpassingen met groot effect.
- Oprechte interesse in de mensen die het betreft. Wat drijft ze? Wat beweegt ze? Waarom gaan ze in de weerstand? Benoem het en geef aan dat het er mag zijn.
- Realiseer je dat iets wat goed is niet noodzakelijkerwijs door de mensen die het ondergaan vooraf als zodanig hoeft te beschouwd.

*Je zult toch al 20 jaar vuilnismansman zijn en opgevoed zijn met de opdracht dat je je leven lang loyaal blijft aan je werkgever. Komt er zo'n directeur die roept hoe goed de verandering voor de gemeente is en dat je toch vooral vooruit moet kijken... Daar heeft mijn hond niks aan.*



*Tjark Kamp is sinds 1992 ondernemer waarvan de laatste jaren binnen interim- en projectmanagement, training, coaching en managementondersteuning. Vanuit zijn bedrijf AR!ON teweegbreng-management ([www.teweegbrengen.nl](http://www.teweegbrengen.nl)) is hij in staat om bij een organisatie een beweging in gang te zetten. Een beweging die moet leiden tot een door de opdrachtgever gewenste verandering. Tjark richt zich daarbij vooral op de factor mens. Hij is namelijk van mening dat de mensen binnen de organisatie waar hij voor wordt ingezet, het toch vooral zelf moeten doen. Daarom neemt hij de rol aan van entrepreneur, aanjager, gangmaker en energiser aan. Dat doet hij door teweeg te brengen, humor erin te gooien, mensen te verleiden, het 'probleem' luchtiger te maken en te bewaken. Bewaken dat het resultaat bereikt wordt*

5



*Joop Vorst is actief als zelfstandig gevestigd interim-manager, adviseur, onderzoeker en auteur. Hij promoveerde in 2007 tot Doctor of Business Administration (DBA) op een thesis over de mate van door interim-management bereikte duurzame resultaten in organisatie. In 2009 promoveerde hij tot Doctor (PhD) op het proefschrift 'Interim management and the transfer value of interim management results seen from the client's perspective'. Joop publiceert regelmatig over (interim-) management: zie [www.joopvorst.com](http://www.joopvorst.com)*

*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.*