

# notulen

---

**Bijeenkomst** OPOF  
**Datum** 21 april 2011  
**Aanwezig** Genodigden, Hedy Soedjono (verslag)  
**Afwezig**  
c.c.

---

**1**

## **Opening**

Voorzitter Karin Weemhoff opent de vergadering met het thema communicatie bij reorganisatie. Sprekers zijn Monica Wigman, Freek Nijhuis en Arthur Hol. Ze vraagt de aanwezigen ideeën in te brengen voor het overleg in september. Suggesties: P&O functionarissen en reorganisatie (s)– hoe en wat is het stappenplan. De dag plannen in de vorm van intervisie (groepen van 5-7 personen); begeleiden van medewerkers naar werk, loopbaantrajecten, plan van aanpak; wat zijn de aandachtspunten bij een fusie; organiseren van een banenbeurs/ verbeteren en vergroten mobiliteit in de sector ( 'uitwisselen' medewerkers ) i.s.m. bedrijfsleven.

**2**

## **Mededelingen**

*Ultimatum:* MOgroep W&MD heeft de vakbonden een formele schriftelijke reactie gestuurd op het ultimatum dat op 12 april afliep. Het bestuur van MOgroep W&MD stelt het behoud van werkgelegenheid in de branche voorop. Er is op dit moment geen ruimte voor een loonstijging voor werknemers. Door de slechte economische situatie in de branche is een zeer beperkt financieel eindbod bij de vakbonden neergelegd. Een meer substantiële loonsverhoging betekent verlies van nog meer werkgelegenheid. Hetzelfde geldt voor een ongewijzigde voortzetting van de huidige overgangsregeling wachtgeld. MOgroep W&MD ziet geen mogelijkheid het mandaat voor de CAO onderhandelingen te verruimen of in te gaan op de door de bonden geformuleerde eisen. De aanwezigen merken op dat deze opschorting bij medewerkers vragen oproept t.a.v. de wachtgeldregeling en (flex)pensioenregelingen.

*Landelijk Sociaal plan peuterspeelzaalwerk en kinderopvang:* het plan moet nog worden voorgelegd aan leden van de vakbonden. Met instemming van alle partijen zal het onderhandelaarsakkoord op 29 april a.s. ingaan. Kern: compensatieregeling voor peuterspeelzaalleidsters bij overgang CAO WMD naar CAO kinderopvang. Het gaat alleen om situaties waarin de peuterspeelzaalleidster als pedagogisch medewerker aan de slag gaat. Het akkoord zal als CAO aangemeld worden bij het ministerie van SZW. Ook zal een algemeen verbindend verklaring (avv) worden verzocht zodat ook organisaties die

geen lid zijn van MOgroep W&MD de afspraak dienen toe te passen. De procedure en de arbeidsvoorwaarden van de overgang zijn vastgelegd.

*Handreiking reorganisatie en ontslag*: het document zal eind april te downloaden zijn via de website MOgroep WMD dossier bezuinigingen.

### 3

#### **Presentatie Monica Wigman**

Na een korte intro gaat Monica Wigman in op de verschillende aspecten van communicatie bij veranderingen en veranderingsprocessen: functie, effectiviteit, luistervaardigheden, verbeterpunten en valkuilen. Zo belicht ze aandachtspunten als:

#### **Veel gestelde vragen**

1. Wat kan communicatie wel en niet betekenen bij een verandering?
2. Hoe kan ik mijn mensen betrekken bij de verandering?
3. Hoe krijg ik draagvlak?
4. Hoe voorkom ik onrust?
5. Hoe ga ik om met weerstand?
6. Hoe kan ik signalen van de vloer beter opvangen?
7. Wanneer is mijn communicatie effectief?
8. Wat zijn de belangrijkste do's en don'ts?



## Wat kan communicatie betekenen bij een verandering?

### 1. Visie op communicatie

### 2. Visie op verandering

### 3. Mijn visie:

Communicatie draagt bij aan de verandering door \* het helpen bij het scherp formuleren van het **veranderverhaal** \* het **framen** van de boodschap \* het **informeren** van betrokkenen over aanpak, proces en verloop \* het **faciliteren** van de interactie \* het **verbinden** van boodschappen en mensen \* het organiseren van het **luisteren** en \* het creatief **verbeelden** en vertalen van het verhaal



Legt ze via het schema van Jaap Boonstra uit hoe de reacties kunnen zijn bij veranderingen/reorganisaties/bezuinigingen:

Macht	Planmatig	Onderhandeling	Programmatisch	Interactief
Doordruwen	Verhuizen	Onderhandelen	Trekken	Ontdekken
Sturing door top	Initiatief bij top	Meer partijen	Participatief	Interactief
Doelgericht	Doelgericht	Resultaatgericht	Probleemgericht	Toekomstgericht
Legitieme macht	Expertmacht	Positiemacht	Indirecte macht	Verbeeldingskracht
Inbreng van controllers	Inbreng adviseurs	Inbreng partijen	Inbreng medewerkers	Samen optrekken
<i>Macht-dwang</i>	<i>Rationeel-empirisch</i>	Onderhandeling Politiek proces	<i>Normatief-reëducatief</i>	Dialogoog en conflict
Geen participatie	Weinig participatie		Veel participatie	Veel interactie
Zeer laag verandervermogen	Laag verandervermogen	Gering verandervermogen	Beperkt Verandervermogen	Hoog verandervermogen



### Waar gaat het eigenlijk over?

1. *Sanering*
2. *Fusie/ reorganisatie*
3. *Bezuiniging*
4. *Systeemimplementatie*
5. *Strategieverandering*
6. *Verbetering*
7. *Gedragsverandering*

Wat de valkuilen en verbeterpunten zijn bij een reorganisatie/fusie:

## Sanering

*Besluit staat vast - geen inspraak*

*Zorgvuldigheid bij behandeling vertrekkers*

*Inzichten van slecht nieuwsgesprekken toepassen*

*Duidelijkheid over proces*

*Aandacht voor achterblijvers*

*Betrekken: informeren over het proces*



## Fusie / reorganisatie

*Besluit staat vast – geen inspraak*

*Duidelijkheid over proces*

*Bieden van extra kanalen (bij uitval lijncommunicatie)*

*Aandacht voor menselijke kant: kennismaken!*

*Betrekken door te informeren over proces en nieuwe organisatie te helpen invullen/opbouwen*



## Bezuinigingen

*Besluit staat vast – geen inspraak op WAT, soms wel op HOE*

*Duidelijkheid over noodzaak*

*Informeren over afwegingen*

*Input ophalen voor het HOE*

*Betrekken door informeren en meedenken/meebesluiten*



## System

*Besluit staat vast, geen inspraak op WAT, soms wel op HOE implementeren*

*Aandacht voor leren en ondersteunen  
Inrichten van de omgeving (terugweg afsluiten)  
Aandacht voor benodigde capaciteiten (ander gedrag?)*

*Betrekken door informeren, ophalen ondersteuningsbehoefte, invloed op wijze van implementeren*



En maakt duidelijk dat de rol en betekenis van communicatie cruciaal is, als je mensen wilt betrekken in het veranderingsproces, draagvlak wilt creëren, onrust zoveel mogelijk wilt vermijden, wilt omgaan met weerstand. Bij communicatie letten op duidelijkheid, concreet verhaal, eigen houding, verborgen kracht naar boven krijgen, meer spiegelen met de communicatieafdeling en juiste uitgangspunten communicatieplan.

## Strategie

*Soms besluit vast, soms gezamenlijke zoektocht*

*van abstract naar concreet  
van algemeen naar de eigen afdeling naar de medewerker*

*Betrekken door input te halen, mee te laten denken, laten doorvertalen*





## Verbetering

*Gezamenlijke zoektocht naar wat en hoe?*

*Ideeën ophalen voor het WAT en HOE*

*Uitvoering door mensen zelf (coördineren)*

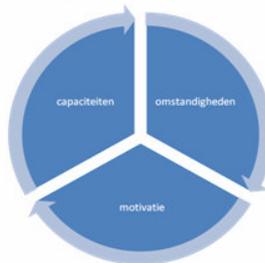
*Resultaten delen*

*Betrekken door samen doen*



## Gedragsverandering

- *Soms gewenst gedrag vast als besluit, soms gezamenlijke zoektocht*
- *Collectief leerproces*
- *Concretiseren, vertalen*
- *Zichtbaar maken, laten ervaren*
- *Reminders en feedback organiseren*
- *Betrekken door zelf te doen, zelf te ervaren*





## Kortom:

*Rol en betekenis van communicatie bij verandering hangt af van:*

1. *Visie op communicatie*
2. *Visie op veranderingen*
3. *Veranderstrategie*
4. *Soort verandering*

## Valkuilen bij betrekken

1. Andere interpretatie van het woord 'betrekken'
2. Zeggen dat je het ene doet en je doet het andere
3. Wel medewerkers willen betrekken maar geen ruimte hebben voor inspraak of geen interesse in het antwoord
4. Veel input ophalen en niet terugkoppelen wat je ermee doet/ niet doet
5. Geen duidelijke kaders vooraf: wat is doel van gesprek?



### Kortom:

- Hoeveel input/inspraak van medewerkers is mogelijk?
- Wat is je ambitie?
- Kies middelen passend bij het niveau van betrekken
- Maak een procesontwerp: wat gaan we vragen aan input, wanneer, hoe en wat doen we met de input, wie beslist?



### 3. Hoe krijg ik draagvlak?

- Wat is draagvlak eigenlijk?
- Is het altijd nodig?
- Wanneer meet je het?
- Door betrekken: Ja! Maar moet wel kloppen



#### 4. Hoe voorkom ik onrust?

1. Onrust is beter dan wantrouwen
  - Te vroeg: onrust
  - Te laat: wantrouwen
2. Onrust is niet altijd te vermijden
3. Leidinggevendens toerusten om onrust op te vangen
4. Snel en heftig beter dan langdurig en 'zorgvuldig'..
5. Scenariodenken om onrust te kanaliseren



#### Wat doe je bij weerstand?

- Oorzaken weerstand vaak 'onderwater'
- Maak onderscheid tussen constructieve en destructieve weerstand
  - Constructief: podium bieden, serieus nemen, luisteren, op reflecteren
  - Destructief: aanspreken op gedrag (in groep) of negeren
- Onderzoek mogelijk falen communicatie: onduidelijkheid urgentie, proces of ambitie?
- Ontleed collectieve weerstand tot individuele weerstand
  - Leidinggevendens gaan gesprek aan met medewerkers



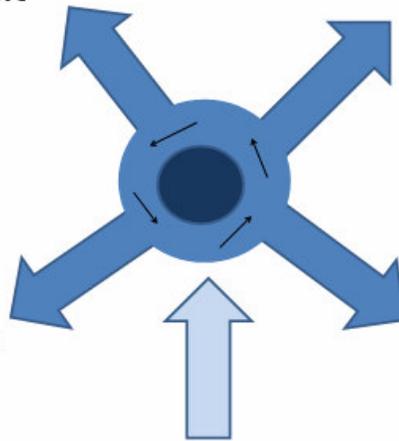
## Hoe sta ik tov de verandering?

Ik vind het  
leuk en ik doe  
mee!

Ik vind het lastig,  
maar ik ga mijn  
best doen

Dit past helemaal  
niet bij mij. Als dit  
wordt doorgezet, ga  
ik kijken of ik weg  
kan

Ach, ik zie het wel,  
dit waait wel weer  
over



## 6. Hoe kan ik signalen beter opvangen?

- Drie soorten luisteren: empathisch, downloaden en informatief
- Informatief luisteren is lastig: zorg voor regelmatige impulsen van anderen dan de *usual suspects*: klanten, medewerkers, dwarsdenkers....
- Organiseer je luistervermogen:
  - Actief ophalen
  - Meteen noteren/registreren
  - Doorsturen naar degenen die er iets mee kan/moet
  - Antwoorden formuleren (met experts)
  - Antwoord geven (aan vrager)
  - Vragen en antwoorden delen (op site, bij bijeenkomsten)



## 7. Wanneer is mijn communicatie effectief?

Een boodschap produceren  
≠  
Een boodschap verspreiden  
≠  
Een boodschap ontvangen  
≠  
Een boodschap lezen/horen  
≠  
Een boodschap begrijpen  
≠  
Een boodschap accepteren  
≠  
Handelen naar de boodschap

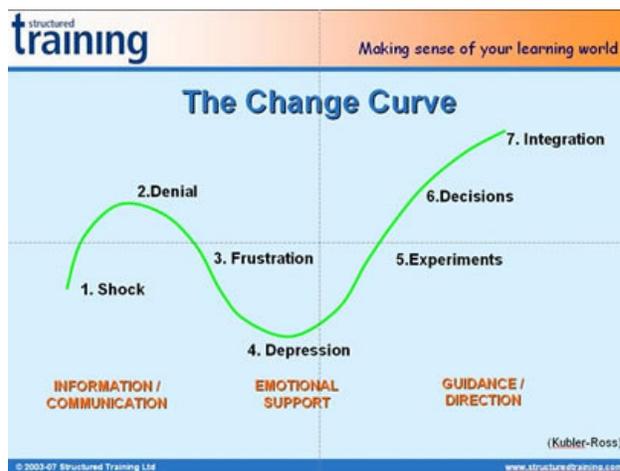


#### 4 Presentatie Freek Nijhuis

Organisatieadviseur Freek Nijhuis bespreekt het onderwerp communicatie vanuit het perspectief van de veranderaar versus de veranderde, de persoonlijke interactie tussen mensen. Bij een reorganisatie is het belangrijk dat er kennis is van de stadia van het gedrag in een veranderingsproces. Om hiermee constructief om te gaan en te ervaren hoe weerstand aanvoelt, nodigt hij de deelnemers uit de theorie en praktijk in tweetallen te 'spelen, delen' en te verwoorden'. Nijhuis stelt dat verandering altijd samen gaat met emotie en angst. Zo zal iemand die streeft naar harmonie en perfectionisme in de basisemotie angst zitten, een normatief en lft (lagere frustratie tolerantie) persoon boosheid uiten en een rampdenker de slachtoffer spelen.

Verandering en emotie worden verduidelijkt met het verandermodel van Elisabeth Kübler-Ross, waarbij 5 fasen zijn te onderscheiden:

- ontkenning (men beschermt zich door de waarheid geheel af te wijzen en aan het einde van de fase op zoek te gaan naar de feiten, waarheid en de schuldige)
- protest (boosheid, woede en men zoekt de schuld buiten zichzelf)
- onderhandelen en vechten (inzicht dat boosheid en protesteren niet werkt, men gaat in de tegenaanval en vertoont reactief gedrag)
- depressie (men voelt zich machteloos en sluit zich af)
- aanvaarding (toekomst perspectief)



Bij verandering zijn visie, urgentie, middelen en plan van aanpak nodig. Tenslotte: De emotie die het meest voorkomt is angst, management stuurt meestal op weerstand. Wanneer je stuurt op weerstand neemt de angst alleen maar toe. Nijhuis adviseert veranderingen niet te blijven analyseren en te willen beheersen, maar zelf in beweging te blijven en te doen.

**Welke emoties spelen een rol?**

Visie	Prikkels	Vaardigheden	Middelen	Plan van aanpak	Verandering
Geen visie	Prikkels	Vaardigheden	Middelen	Plan van aanpak	Verwarring
Visie	Geen prikkels	Vaardigheden	Middelen	Plan van aanpak	Weerstand
Visie	Prikkels	Geen vaardigheden	Middelen	Plan van aanpak	Angst
Visie	Prikkels	Vaardigheden	Geen middelen	Plan van aanpak	Frustratie
Visie	Prikkels	Vaardigheden	Middelen	Geen plan van aanpak	Tredmolen

**5**

**Presentatie Arthur Hol**

Advocaat en HRM professional Arthur Hol sluit het thema af met: de rol van P&O richting management, directie en bestuur:

- organisatieadviseur
- regisseur van veranderingstrajecten

Hij vraagt de deelnemers de pluspunten, minpunten en dilemma's op te schrijven. En deze vervolgens uit te lichten en toe te lichten.

Positief/Top	Negatief/Flop	Dilemma	Opmerkingen
Duidelijkheid- zowel informatie als proces	Individuele gesprekken ipv groep - boosheid en emotie	Wie brengt de slechte boodschap en het vervolg?	Team wordt opgeheven en tegelijkertijd vinden er gesprekken plaats voor de hele organisatie. Er is weinig voorbereid en men gaat te snel over tot het uitvoeren. Men zit nog teveel in de emotie om te kunnen ontvangen (emotionele berg)
Keuze	Het betrekken en juist en tijdig informeren van medewerkers	Te weinig OR leden	Stel naast OR ook een werkgroep voor het reorganisatie proces samen. OR houdt eigen rol en werkgroepleden ook. Zorg dat je met OR afspraken kan maken over financieringsbronnen en manier waarop reorganisatie wordt doorgevoerd. Directie geeft kader aan, adviesaanvragen worden samen met OR besproken.
Fusieproces: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Info vooraf</li> <li>• Ontmoetingen dmv werkconferenties en workshops (creatief)</li> <li>• Externe ondersteuning</li> <li>• Alle niveaus</li> </ul>	Perspectief bieden  Afnemen	Opdrachtgever (s)  Aanbestedingen  Dienst / persoon	Hoe kun je medewerkers betrekken bij bezuinigingen? Inspelen op zelfsturing en pro-activiteit. Grenzen stellen. Sturen op mobiliteit (kaart van meedoen). Duidelijk zijn, ook al weet je niet wat de grootte is van de bezuinigingen.

Sturen op mobiliteit	Te lang traject waardoor urgentie verdwijnt	Regels bij reorganisatie /krimp  Subsidiegever (in hoeverre kunnen ze de richting/koers mede bepalen)?	Tijdig sturen op mobiliteit werkt niet altijd. Desalniettemin geeft het beweging. En blijf investeren in tijden waar geen krimp is. Noodzakelijk voor de dynamiek. De sector is vrij reactief t.a.v. mobiliteit. Verbeteren door invoeren/aanstellen van "regionale poortwachters" in de branche.
Goede juiste informatie Enthousiasme Visionair leider Erkennen wat er is Betrekken	Het duurt te lang Onduidelijkheid m.b.t. visie/doel Eenheid/identiteit valt weg Visie verandert halverwege zonder dat duidelijk is waarom en zonder dat dit gecommuniceerd wordt . Verandering niet als verandering brengen	Onafhankelijkheid Ruimte om rol te kunnen en mogen kiezen	Helder en concreet communiceren blijft voor veel organisaties een heikel punt.
Aanschaf nieuw slaris systeem	Reorganisatie waarbij noch naar werknemers noch naar partners, bewoners vooraf informatie gegeven is	In afspiegeling komt medewerker ernstig ziek voor ontslag. Ga je haar die boodschap brengen?	Bij ontslag geldt: Juridisch: opzegverbod Uitzondering: bij ziekte (arbeidsongeschiktheid) ontslag via UWV/kantonrechter. Eerst toetsing bij kantonrechter. Vervolgens contact op nemen met afdeling arbeidsjuridische verlening UWV. Complexe materie – dilemma: juridisch of moreel kader

Duidelijke boodschap Duidelijk proces (korte en lange termijn) Zorgvuldig	Geen aandacht voor medewerkers die niet willen "knopje om" Betrekken terwijl besluit al is genomen	Veel senioren in dienst	
Daadwerkelijk doen Plan medewerkers betrekken Vertrouwen bouwen – onafhankelijke partijen/adviseurs Visie: onafhankelijke stichting; eigen identiteit en beleid Urgentie: of zelfstandig of 5 zwembaden samen	Ruim 25 jaar voornemen medewerkers zwembad over te plaatsen van gemeente personeel naar stichting zwembad	Geen urgentie (doel, politiek, prioriteit) = het liep; gemeente CAO & arbeidsrecht wel 'makkelijk'	
Ruimte voor medewerkers bij fusie - initiatief	Direct na ontslagaanzegging aanbod loopbaantraject	Meer informatie dan je kunt prijsgeven	Direct na ontslag, aanbieden loopbaantraject. Iemand die overmand is door emotie krijg de boodschap niet mee. Beter is tijd te geven.
Goede voorbereiding Bedankjes	Te laat geïnformeerd door management (vertrouwen)	Processen/ eigen regels (wensen) managers	

Arthur Hol rondt de sessie af met een toelichting op het programma van de seminars op 12 en 25 mei a.s. 'Bezuinigingen, Reorganisatie en Sociaal Plan'.

- 6** De voorzitter bedankt de aanwezigen voor de geslaagde en interactieve bijeenkomst. Volgend overleg: donderdag 15 september 2011