

1. *Het goede van gedoe*

Organisatieveranderingen geven gedoe. Altijd. Het kan veel of weinig zijn, boven- of ondergronds, heet of koud. Het kan zich uiten in mopperen en zeuren, te laat komen of het werk laten versloffen. Mensen gaan roddelen of gaan al dan niet lijdzaam in verzet tegen de leiding, en worden onrustig of bang. Er kunnen (machts)spelletjes worden gespeeld, met elkaar, tegen elkaar of tegen een gecreëerde gemeenschappelijke vijand. Gedoe is onvermijdelijk, het hoort bij de onrust en onzekerheid die een organisatieverandering met zich meebrengt.

Geen verandering zonder gedoe

Of het nu gaat om een fusie tussen bedrijven, het splitsen van een afdeling, decentralisatie van bevoegdheden, het invoeren van een nieuw concept van klantbenadering of het verwijderen van een managementlaag: het geeft onrust en onzekerheid: wat wordt mijn nieuwe taak en kan ik dat, welke positie krijg ik straks en wil ik dat, hoe veranderen de wederzijdse afhankelijkheden en vooral de onderlinge hoog-laag-verhoudingen. Het is niet zo goed voorspelbaar hoe mensen met deze onrust zullen omgaan. De kans bestaat dat slapende emoties weer wakker worden, onbetaalde rekeningen worden vereffend, oud wantrouwen wordt opgepoetst, voorbij gewaande kansen alsnog worden geroken. De organisatie kan een chaos worden, waarin individuele en collectieve belangen met elkaar dreigen te botsen en iedereen gaat afwegen of en hoever hij wel of niet zijn collega, ondergeschikte of baas wenst te vertrouwen. Joep Schrijvers, de auteur van het boek *Hoe word ik een rat*, noemt

niets voor niets organisatieverandering bij uitstek het werkkterrein van de ratten.

Vrijwel alle mensen hebben een ambivalente houding tegenover 'gedoe'. Dat geldt zeker voor managers. Ze hebben er een grondige hekel aan, maar hebben er tegelijkertijd ook vaak genoeg gebruik van gemaakt. Gedoe biedt ook kansen. Maar vanuit hun positie zien managers juist ook het emotionele, irrationele en disfunctionele ervan. Gedoe leidt af van de dagelijkse gang van zaken, leidt tot verlies aan productiviteit, discussies en spelletjes. Het biedt kansen om (nog) hogerop te komen, maar kan ook de bananenschil zijn waarover je uitglijdt. Juist voor managers is het grootste probleem dat gedoe zo moeilijk te beheersen is, mede omdat ze er zelf deel van uitmaken. Daardoor is de uitkomst ervan in hoge mate onvoorspelbaar. En dat maakt gedoe lastig, bedreigend zelfs. Het past niet in het beeld van de ideale organisatie: een rationeel en harmonieus geheel. En het maakt kwetsbaar. Hoe hoger je positie, des te kwetsbaarder je wordt.

Angst voor gedoe is een belangrijke reden voor een manager om een organisatieadviseur in te schakelen. De opdracht is dan om te helpen gedoe te voorkomen, te temperen of in goede banen te leiden. Het wordt natuurlijk zelden expliciet zo gezegd en zeker niet dat het om angst gaat. De echte zorg komt er meestal pas tijdens de rit uit. In gesprek met de adviseur uit de manager dan de zorg over personen in zijn directe invloedssfeer, collega's, meerderen, ondergeschikten, waar hij iets mee heeft of had, waar hij iets mee wil of van wie hij juist af wil, die hij niet meer begrijpt, van wie hij vreest dat die tegen hem is of op zijn plek aast. Het gaat over vermoedens, vooroordelen, hersenspinsels over wat anderen zullen gaan denken of doen in het veranderingsproces. Hoe ze dit proces kunnen helpen maar vooral ook hoe ze het om zeep kunnen helpen. Kortom: hij uit zijn zorg over het te verwachten gedoe.

De emotie die ermee gepaard gaat is *angst*; angst dat dit uit

de hand loopt, ontaardt in ruzie, vechten, rattengedrag. Daaronder ligt vaak de opvatting dat gedoe niet hoort en averechts werkt. Hoe hij formeel ook luidt, de eigenlijke opdracht aan de adviseur is, bewust of onbewust: VOORKOM GEDOE! De meeste adviseurs stappen daar in. En waarom ook niet? De opdracht past namelijk helemaal bij de klassieke aanpak. *Niet doen*, vinden wij, want dan verandert er in wezen niets.

‘Voorkom gedoe’ is een zinloze boodschap. Het is een bezwering, een ontkenning, ‘vluchtgedrag’. *Gedoe komt er toch*, zeker bij organisatieverandering. Alleen al door te roepen dat je het niet wilt, is er gedoe.

Zonder gedoe geen verandering

Bij verandering hoort gedoe. Als je het zo formuleert, heeft het een negatieve connotatie. Je kunt het ook omdraaien: zonder gedoe geen verandering. Dan krijgt gedoe ineens een positieve lading. Organizeverandering gaat over dingen die je samen anders moet gaan doen; *collectieve gedragsveranderingen*, die je met elkaar doet en doormaakt. Processen waarin wat jij wel of niet wilt, kunt en durft te veranderen, mede afhankelijk van wat je collega’s willen, kunnen en durven. Waarin wat jij wel of niet anders doet, effect heeft op het gedrag van je buurman. Organizeverandering is niet alleen het veranderen van taken, regels en procedures, het betekent ook altijd het door elkaar schudden van bestaande verhoudingen en het verstoren van vaste interactiepatronen. De echte vraag is niet zozeer of er gedoe komt, maar hoe je ermee om wilt gaan. Wil je het zoveel mogelijk onder tafel houden of wil je juist proberen het op tafel te krijgen? Onze positie is helder. Wij zijn voorstander van het laatste. We hebben daarvoor een heel praktisch, maar ook een heel principieel argument.

Het praktische argument is dat het op tafel te krijgen van gedoe de enige manier is om het de wereld uit te helpen. Doe je dat niet, dan gaat het toch gewoon door, maar dan onder-

gronds. En juist dan wordt het bij uitstek het werkterrein van de ratten. Als manager raak je dan het zicht erop kwijt en ook op de effecten. Gedoe op tafel krijgen is niet gemakkelijk. Mensen zien er sowieso tegen op hun meningen, zorgen of ergerissen zomaar te vertellen. Temeer wanneer die zijn gebouwd op hersenspinsels, fantasieën en vooroordelen. Dan laat je erg veel van jezelf zien. Er is niet alleen kans dat je afgestraft wordt, maar ook dat er misbruik van je openheid wordt gemaakt, dat je ruzie krijgt, dat anderen er met de buit van door gaan. De grote troost is dat in een beetje normaal bedrijf bijna iedereen niets liever wil dan het gedoe kwijtraken. Maar gesprekken, vergaderingen, managementconferenties waarin met alle mogelijke trucs wordt geprobeerd om het toch vooral ‘netjes’ of – nog erger – ‘gezellig’ te houden, laten naderhand zelden een goed gevoel achter. Iedereen weet of voelt aan dat dit niet het echte is, doet braaf mee, en er verandert vervolgens niets.

Dit soort organisatieveranderingen zijn vaak moeizame, tobberige of vechterige processen. Ze roepen vooral gezeur op en leveren ten slotte een eindresultaat op waar vrijwel niemand echt warm voor loopt. Als er al een resultaat is. Want volgens veel onderzoekers mislukt het merendeel van de organisatieveranderingen. Naar onze overtuiging is een van de hoofdoorzaken daarvan het steeds weer willen ontkennen, vermijden of wegpoetsen van gedoe. Als het onder tafel blijft, loopt de energie weg – ze bekijken het maar – of wordt negatief gebruikt – mopperen, roddelen, vechten en (machts)spelletjes spelen. Als wij naar aanleiding van organisatieveranderingen conferenties organiseren, zetten we ze zo op dat het gedoe zo snel mogelijk aan de oppervlakte komt. Dan kun je het aanpakken en kun je daarna weer echt aan het werk.

Er is ook een principieel argument om gedoe boven tafel te krijgen: het is dé manier om bureaucratie te voorkomen. Er zijn namelijk twee drijvende krachten die leiden tot bureaucratisering. De eerste is het streven naar efficiency en de twee-



de het vermijden van conflict. Bureaucratieën zijn conflictmijdende organisaties. Dat hoort tot hun essentie. Ze zijn daarom zo opgebouwd dat mensen zo weinig mogelijk met elkaar hoeven samen te werken. En waar die samenwerking onvermijdelijk is, is die zoveel mogelijk gestandaardiseerd. Dit alles om (horizontale) interactie over het werk tot het minimum noodzakelijke te beperken. Want waar over en weer gepraat wordt en relaties ontstaan daar is ook altijd kans op conflict. En daarmee op tijd- en dus efficiencyverlies.

Maar gedoe hoort bij samenwerking, het is er onlosmakelijk mee verbonden. De echte kunst van samenwerken is juist om er goed mee om te gaan. Daarom, als je toe wilt naar een vraaggestuurde, lerende, innovatieve organisatie, een organisatie waarin mensen met elkaar weten samen te werken, dan is het eerste en belangrijkste dat ze moeten leren: het met open vizier omgaan met gedoe.

Wees blij als er gedoe is

Gedoe klinkt en voelt negatief, maar is eigenlijk het begin van verandering. Gedoe wijst erop dat mensen iets met elkaar hebben, daarmee begint de samenwerking. Wees daarom blij als er bij organisatieverandering gedoe ontstaat. Als dat níet meer gebeurt, dan heb je pas echt een probleem. De kunst van veranderen is de – in het gedoe besloten – energie positief aan te wenden.

Dat vereist echter dat gedoe wordt geëxpliciteerd en dat kan spanningen geven, hoog oplopen, soms zelfs tot iemands opstappen leiden, maar (bijna) altijd klaart het ook de lucht. Dan ontstaat de ruimte om zorgen met elkaar te delen, verdwijnen frustraties, worden oude koeien definitief begraven, herstellen zich relaties, ontstaan nieuwe bindingen. Kortom dan manifesteert zich de goede kant van gedoe en wordt het dé bron van motivatie en energie om met elkaar (opnieuw) aan de slag te gaan.



Een organisatieverandering is pas geslaagd als het samen-werken er ook plezieriger op is geworden.

● *De ideale organisatie: een organisatie zonder gedoe*

● In de klassieke opvatting is de ideale organisatie een organisatie zonder gedoe. Sterker nog, de missie van de klassieke organisatiekunde is eigenlijk altijd geweest om organisaties zonder gedoe te ontwerpen. Mastenbroek schetst in zijn boek *Verandermanagement* beeldend hoezeer de pakweg 150-jarige wordingsgeschiedenis van de huidige organisaties in het teken stond van het in het gareel krijgen van de mensen om orde en discipline te realiseren. Dat heeft een organisatiebeeld opgeleverd waarin theoretisch slechts plaats is voor individuen en waarin alleen de verticale, hiërarchische relaties van positief belang zijn en de horizontale relaties en communicatie verstoring werken en dus tot een minimum moeten worden beperkt.

● In de klassieke opvatting is een goede organisatie een doelgericht, logisch en rechtvaardig (effectief, efficiënt en eerlijk) geordend geheel van taken en bevoegdheden. De assumptie is, dat als het organisatieontwerp goed in elkaar zit – de verantwoordelijkheid van de staf – en iedereen doet wat in zijn taakomschrijving staat – de verantwoordelijkheid van de manager – het vanzelf goed komt. Organisatieverandering is in die visie niet meer dan een verandering van het organisatieontwerp, inclusief de taken waaruit die is opgebouwd. Als elke medewerker zijn nieuwe taak weer onder de knie heeft, loopt de organisatie weer als vanouds. In die opvatting is het kernprobleem van veranderen het overdragen van die nieuwe taak aan die medewerkers en het door hen onder de knie krijgen daarvan.

● Dat er zich intussen ook van alles afspeelt tussen de medewerkers onderling en op hoger niveau tussen de managers, wordt uiteraard niet ontkend, maar wordt ge-

• zien als een verstoring van dit beeld. In de klassieke organi-
• satiekunde is geen plaats voor horizontale relaties en interac-
• ties. Dat veroorzaakt ruis en leidt tot informele afspraken
• die tegen het ontwerp kunnen ingaan. Er wordt tijd mee
• verspild, ze zijn oncontroleerbaar en leiden tot roddel en
• gebrek aan vertrouwen of zelfs wantrouwen. Horizontale
• interactie geeft alleen maar gedoe of nog erger, het is dé
• bron van gedoe. Het liefst zou je horizontale interactie uit-
• bannen, maar dat kan niet. Dus geef je er ruimte voor op
• het werkoverleg, wat echter weer gezeur achteraf geeft.
• Zolang organisaties ‘in rust’ zijn, is veelal ook dit gedoe in
• rust; de relaties hebben zich gestabiliseerd, de interacties
• zijn repetitief en voorspelbaar, eventuele spanningen blij-
• ven ondergronds en binnen de perken. Maar als je gaat ver-
• anderen, wordt ook deze rust verstoord. Helaas. Eigenlijk is
• de meest ideale organisatie er een die nooit meer hoeft te
• worden veranderd.

• *• Hoezo gedoe?*

• Enige tijd geleden werd ik (JS) gebeld door een kennis, die
• mij vroeg te helpen in een conflict tussen ondernemings-
• raad en directie. Zelf schoolde ze die ondernemingsraad,
• maar de trainingen liepen telkens weer vast omdat ze stee-
• vast uitdraaiden op gekanker over de directie. ‘Wantrou-
• wen,’ zei ze, de ergst mogelijke vorm van gedoe. Uiteraard
• wilde ik helpen en sprak af dat hetzij iemand van de OR, dan
• wel een lid van de directie, of nog liever beiden, met mij
• contact moesten opnemen.

• Twee weken later werd ik gebeld door de directeur Perso-
• neel, die zei dat hij had gehoord dat ik deskundige was op het
• gebied van Competentiemanagement en vroeg of ik daar-
• over een conferentie wilde leiden. Er ontstond een uitvoerig
• gesprek over het hoe, wat en waartoe van dit onderwerp. En
• uiteraard over de deelnemers; dat bleken inderdaad de leden

• van directie en ondernemingsraad te zijn. Nadat we wat data
• hadden verkend, vroeg ik hem hoe hij aan mijn naam was ge-
• komen. Hij noemde toen de naam van mijn kennis. Dat was
• het moment voor de vraag, die mij al de hele tijd op de lip-
• pen lag: ‘Maar is het niet zo dat er een hele hoop gedoe is tus-
• sen directie en ondernemingsraad.’ Als het niet per telefoon
• was gegaan had ik hem waarschijnlijk kunnen zien kleuren.
• Hij zei mijn jeugdige directheid te waarderen (ik ben 60),
• waarop ik riposteerde, dat ik in de loop der jaren heb geleerd
• dat het beter is het beestje bij zijn naam te noemen. Dus stel-
• de ik hem voor dat ook in de conferentie aan de orde te stel-
• len. We spraken af dat ik eerst gesprekken zou voeren met
• (leden van) de directie en de OR. Toen er daarna, via de secre-
• taresse, alsmat gesteggel kwam over de data, zag ik de bui al
• hangen. Ten slotte werd via de secretaresse alles afgezegd,
• omdat we niet tot een datum wisten te komen.

• Ik vertelde dit verhaal op een vergadering van programma-
• managers van een bekend Management Development Insti-
• tuut. Na afloop kwam een van hen op mij toe en vroeg of het
• misschien bedrijf x was. Dat had hem namelijk gevraagd een
• middag te verzorgen over competentie management. Ik zou
• die middag hebben gekund.

• *Waarom herken je gedoe?*

• De meest zichtbare tekenen van onder tafel gehouden gedoe
• zijn fenomenen als: klagen, zeuren, roddelen, pesten, lek-
• ken, dossiertje bouwen. En op vergaderingen: langs elkaar
• heen praten, elkaar niet aankijken, voor elkaar spreken,
• lange preken afsteken. En vervolgens bij de koffieautomaat
• verder praten.

• Als in een afdeling of team in de loop der jaren steeds
• weer een nieuw zwart schaap – *zondebok* – wordt gevonden,
• dan weet je zeker dat er hardnekkig gedoe is. Gedoe waar
• moeilijk de vinger achter te krijgen is.

● Wanneer een groep erg tevreden is over zichzelf, maar
● steeds kritiek heeft op naburige afdelingen of de leiding niet
● vertrouwt, kan dit wijzen op gedoe, juist in die tevreden club.
● De anderen fungeren als *gemeenschappelijke vijand*. Hierdoor
● hoeft men onderling de confrontatie niet aan te gaan.

● Ook terugkerende patronen binnen een groep van be-
● schuldigen, slachtoffer zijn en redder spelen (*drama drie-
● hoek*) wijzen op het bestaan van gedoe.

● De wellicht moeilijkste te betrappen vorm van gedoe is
● die waarbij men niet zegt wat men echt vindt, juist omdat
● men elkaar zo aardig vindt. Niemand wil immers spelbre-
● ker zijn. Het vermijden daarvan, kan er uiteindelijk zelfs
● toe leiden dat een groep (managementteam, directie, raad
● van bestuur) gezamenlijk een beslissing neemt die niemand
● wil. Dat laatste blijkt dan meestal pas achteraf, als het
● kwaad al is geschied. Dit fenomeen heet de *Abilene*-para-
● dox (beschreven door Harvey), en komt zo vaak voor dat
● wij wel eens gekscherend opmerken aan deze paradox ons
● brood te verdienen.

● De gevolgen van gedoe – en juist van het willen vermij-
● den ervan – kunnen desastreus zijn. Werkvreugde verdwijnt,
● energie wordt verspild, mensen melden zich ziek of stappen
● op – soms steeds weer op dezelfde positie –, beslissingen
● worden niet geaccepteerd of worden in de uitvoering om
● zeep geholpen. Of er worden halfslachtige, tegenstrijdige of
● pertinent foute beslissingen genomen.

● *Gezicht van gedoe (1)*

● In een dienstverlenende organisatie, enkele jaren eerder
● ontstaan uit een fusie, dient een uitgevoerd Medewerker-
● stevredenheidsonderzoek (MTO) als uitgangspunt voor een
● cultuurveranderingstraject.

● Het MTO geeft het beeld van een grote tevredenheid van
● de medewerkers over het werken in de organisatie, over eigen

- ontplooiingskansen, over de samenwerking met collega's. De
- meerderheid geeft aan nog vele jaren bij het bedrijf te zullen/willen blijven. Het MTO geeft tegelijkertijd grote ontevredenheid te zien over de communicatie van de directie naar de mensen.

- In een *open space*-bijeenkomst, waarin we met het hele
- personeel een nadere diagnose van de problematiek proberen te maken, blijkt de 'onderlinge samenwerking' wel degelijk een probleem te zijn. Maar de meeste, en uitgesproken
- negatieve, energie gaat zitten in thema's als 'oud zeer' en 'gebrek aan vertrouwen', thema's die uiteindelijk regelrecht blijken neer te komen op wantrouwen in de leiding. Dit
- wantrouwen blijkt de hele bijeenkomst in een beklemmende houtgreep te hebben; alle andere discussies, ideeën en voorstellen lopen vast. De *open space* maakt duidelijk dat de
- leiding fungeert als gemeenschappelijke vijand waardoor anderen onderlinge confrontaties kunnen vermijden en
- waardoor de zelfreinigende werking van het sociale systeem wordt lamgelegd, zodat veranderingen al bij voorbaat vastlopen.