

Reorganiseren doe je samen met de achterban

Breder dan de blauwdruk

Reorganiseren is soms nodig om te overleven, maar hoe houd je de medewerkers betrokken die erdoor geraakt worden? Een actieve or wacht niet af waar de bestuurder mee komt, maar vaart zijn eigen koers. Dit artikel biedt een stappenplan.

Door René van Oorschot en Walter van der Ploeg

- Reageren op blauwdruk
- Zelf het voortouw nemen
- Stappenplan

E lke or benadert een reorganisatie vanuit de actuele situatie: vergelijkt, ziet wat er verandert en waar de schoen wringt. Vervolgens kijkt de or of er voldoende adequate maatregelen worden genomen om de gevolgen te ondervangen. Dikwijls gaat het dan ook over een sociaal plan. In dit artikel geven we een schets van de rollen die de or bij een reorganisatie kan spelen.

Reactieve aanpak

Een reorganisatie wordt doorgaans top-down uitgewerkt en geïmplementeerd, waarbij 'mijlpalen' en 'ijkmomenten' worden ingepland. Uit zorg voor ongerustheid onder het personeel maken bestuurders hun plannen vaak pas in een laat stadium bekend. De or pakt dat meestal als volgt op. Eerst onderzoekt hij de plannen. Daarna belegt hij een vergadering en verzamelt alle relevante stukken, die de or leden vervolgens nauwgezet bekijken. Ze proberen zich de situatie op de werkvloer voor te stellen die ontstaat als het plan wordt uitgevoerd. Uit deze sessie komt de input voor het overleg met directie.

De kunst is om invloed uit te oefenen zonder de relatie te schaden

In de tweede fase kijkt de or hoe de personele gevolgen van de plannen worden opgevangen. Meestal is er een pakket aan maatregelen, al dan niet in de vorm van een sociaal plan. De or gaat onderhandelen op basis van de verworven rechten van medewerkers, en daar komt een or-advies uit met voorwaarden voor het sociaal plan en communicatie-adviezen aan de bestuurder.

Deze reactieve aanpak kan passend zijn in situaties waarin de bestuurder niet open staat voor inbreng van de or in eerdere fases, of als er haast is bij de reorganisatie. Er kleven echter ook nadelen aan, en het is dan ook verstandig om te zoeken naar alternatieven. Een or die alleen reageert, loopt het risico dat het contact met de achterban verwatert omdat alles steeds op het laatste moment moet. Bovendien zit die achterban niet stil: sommige veelbelovende medewerkers zullen bij de eerste geruchten gaan solliciteren, en al snel een andere baan vinden.

Vier pijlers

Een ondernemingsraad die zelf het initiatief neemt, staat sterker. Daarbij is het echter de kunst om invloed uit te oefenen op veranderingen zonder de relatie met de bestuurder te schaden. We hebben onderzocht hoe je invloed uitoefent als je geen formele beslismacht hebt. Van daaruit hebben we een concept ontwikkeld voor een moderne, in-

vloedrijke or. Aan dit concept liggen de volgende vier pijlers ten grondslag.

1. De or als regisseur van participatie

Een voorbeeld. De or van een semi-overheidsinstelling merkt dat er veranderingen op komst zijn. Teruglopende budgetten leiden tot reorganisaties en ontslagen. De or kijkt of er op een goede manier met het personeel omgegaan wordt, maar richt zich ook nadrukkelijk op de wijze waarop de reorganisaties ingevuld worden. De or doet veranderkundige inzichten op en formuleert gerichte voorstellen. Niet alleen de organisatiestructuur krijgt aandacht, ook de activiteiten om de nieuwe afdelingen goed te laten werken. Daarnaast doet de or voorstellen over de communicatie van het reorganisatieproces. Zo krijgt de or onder andere voor elkaar dat er medewerkerpanels komen die meedenken over invulling van de nieuwe organisatie.

In dit voorbeeld neemt de or een andere rol in dan anders. In plaats van te reageren op een adviesaanvraag, gaat de or zelf op onderzoek uit en brengt de achterban in contact met de bestuurder. De or regisseert het gesprek tussen management en medewerker. Participatie is het sleutelwoord.

Deze aanpak speelt in op het sterke punt van een medewerkersvertegenwoordiging: de voeling met de werkvloer. Als geen ander kan de or inschatten hoe besluiten bij de medewerkers 'landen' en welke stappen het management moet nemen om medewerkers actief betrokken te krijgen. Voor een or die op dat punt initiatieven neemt, ook bij reorganisaties, is veel waardering te winnen. Dit betekent echter wel dat de or het advies moet kunnen overstijgen, en breder moet kunnen denken dan de blauwdruk van de besluiten zelf. De WOR zegt hierover in artikel 2 dat de or is ingesteld ten behoeve van het overleg met de medewerkers, in het belang van het goed functioneren van de organisatie. De or kan (moet?) dus nadenken over het 'hoe' van de verandering, juist als de nieuwe invulling van de organisatie gedragen en ingevuld moet worden door de medewerkers.

2. Weet hoe de organisatie verandert

Hoe zorg je dat medewerkers meedoen aan een organisatieverandering? Het begint met

Interessante literatuur

Caluwé, L. de en H. Vermaak, *Leren Veranderen*. 2006, Kluwer, ISBN 9789013016543

het maken van een veranderanalyse. Daarin bekijk je in welke elementen van het veranderproces de organisatie sterk is, en waar de valkuilen liggen. Een prima handvat hiervoor is het kleurendenken van De Caluwé. Een voorbeeld. De or van een handelsbedrijf ziet de omzet krimpen vanwege de economische crisis. Het bedrijf beschikt over technisch geavanceerde HR-systemen. Zo worden medewerkers door middel van variabele beloning geprikkeld tot klant- en verkoopgericht handelen, en wordt er gewerkt met een aantal kerncompetenties. Daarnaast is er een computersysteem waarin leidinggevend elk half jaar invullen hoe medewerkers op deze belangrijke vaardigheden scoren.

Toch zijn medewerkers niet tevreden. Ze willen meer interactie met de leidinggevenden over hun ontwikkeling. Voor de organisatie is dat ook relevant, want gemotiveerde medewerkers boeken betere verkoopresultaten. De or maakt een veranderanalyse, waaruit blijkt dat de organisatie sterk systeemgericht functioneert. Dingen worden gedaan omdat het van hogerhand moet, en er is niet genoeg aandacht voor de dialoog tussen medewerker en manager. De or stelt voor om het management een training te geven in het voeren van ontwikkelgesprekken met medewerkers. Het voorstel wijkt sterk af van de wijze waarop de organisatie normaal gesproken veranderingen aanpakt, en heeft om die reden een sterk positieve impact.

3. Breng het politieke speelveld van je organisatie in kaart

Vaak staren or's zich blind op de directie, want die is de gesprekspartner. De or verwacht dat de bestuurder alle antwoorden over een organisatieverandering paraat heeft. De vragen van de or leiden weer tot nieuwe vragen, en tot nog meer onduidelijkheden. Ziehier de valkuil van het overleg: je teveel richten op de bestuurder. De or zou zich beter kunnen richten op het gehele politieke speelveld van de organisatie. Breng in kaart wie er bij een reorganisatie betrokken zijn. Wie kan je aan informatie helpen? Wie is er vóór de voorstellen, en wie tegen? Welke sleutelpersonen uit de achterban kun je erbij betrekken? Essentiële vragen voor een or die aan invloed wil winnen. Ga eerst netwerken, voordat je conclusies formuleert of vragen stelt aan de bestuurder.

De or is het perfecte orgaan om kritisch te zijn op het succes van veranderingen

4. Gebruik een organisatieanalyse als toetssteen

Aan het eind van een reorganisatie wordt zelden de vraag gesteld of alles wat er in gang is gezet het gewenste effect heeft gehad. Ten onrechte. Onderzoek wijst uit dat bij 70 procent van de reorganisaties de doelen niet gehaald worden. Or's doen er goed aan om dit te beseffen.

Organisaties staren zich vaak blind op een bepaalde wijze van probleemoplossing.


Doordat ze vastzitten in een bepaalde manier van veranderen, ontsnappen er zaken aan hun aandacht.

Daar komt bij dat plannen snel worden achterhaald door de werkelijkheid, waardoor het van belang is dat je je plannen snel kunt bijstellen. Als alles in de directiekamer wordt bedacht en vervolgens in de organisatie wordt 'uitgerold', lukt dat niet altijd.

De or bevindt zich in een mooie positie om hier iets aan te doen. Juist omdat de or niet gebonden is aan een bepaalde aanpak, zoals het middenmanagement, is dit het perfecte orgaan om kritisch te zijn op het succes van veranderingen. Sommige or's vinden dat niet prettig. Ze zien het als een teken van

wantrouwen jegens de bestuurder, en ze zijn bang dat het de werkrelatie schaadt. De or zou het echter moeten aandurven om de inhoud van de plannen los te zien van de persoonlijke omgang met de bestuurder. Als de or effectief en invloedrijk wil zijn, is organisatieanalyse het geijkte instrument. Daarin vat je samen wat de sterke en zwakte punten van je organisatie zijn. Neem daar de tijd voor, eventueel samen met de achterban, HR en de bestuurder. Het is van belang dat de hele or na afloop achter de analyse staat. Samengevat tot een handvol aandachtspunten voor de organisatie, wordt de analyse een toetssteen voor veranderingen. Levert het nog voldoende op? Ontwijken we onze gebruikelijke valkuilen? Maken we gebruik van onze sterke punten?

Tot slot

Actief aan de slag gaan met deze vier punten versterkt de invloed en positie van medezeggenschap. Een or die hier gebruik van maakt, wordt een adviseur waar de directie rekening mee houdt. Je hoeft alleen maar te durven! 

René van Oorschot en Walter van der Ploeg
zijn trainer/adviseur bij Bureau Zuidema.

