

# Thema: or en advies

Invloed uitoefenen is lastig

## Organisch veranderen en me

*Bij organisch veranderen wordt het einddoel van de verandering globaal beschreven. Dat doel kan gedurende het verandertraject steeds worden bijgesteld. Vooraf is vaak niet duidelijk hoe de organisatie er precies uit gaat zien. Ondernemingsraden hebben er soms moeite mee; advies uitbrengen bij aanvang van de reorganisatie of wachten tot het eindresultaat duidelijk is?*

Door Ron Tolman en Gurbe Wiarda

- **Klassieke veranderingsprocessen**
- **Organisch veranderen**
- **Consequenties voor or**

**H**oe krijgt de or invloed bij organisch veranderen? Om deze vraag te beantwoorden is het nodig om te weten wat organisch veranderen is en waarin deze aanpak verschilt van de klassieke reorganisatie. Aan de hand van de kenmerken van organisch veranderen en de praktijk kunnen we uitspraken doen in welke gevallen organisch veranderen de meest geëigende veranderingsmethode is en hoe medezeggenschap optimaal tot zijn recht kan komen.

### Klassieke veranderingsaanpak

De klassieke veranderingsaanpak gaat uit van een stabiele organisatie. Wanneer deze organisatie niet meer voldoet wordt er gereorganiseerd op basis van een blauwdruk. De reorganisatie is de overgang van de ene stabiele periode naar de volgende. Deze aanpak heeft een aantal sterke kanten:

- eerst denken dan doen;
- een scherp omschreven resultaat;
- projectmatig werken door middel van een stappenplan;
- uitgaan van één beste oplossing;
- reductie van de complexiteit.

Essentieel voor het slagen van deze aanpak is de macht van het management om de blauwdruk door te voeren.

### De klassieke veranderingsaanpak en de WOR

De WOR stamt in zijn huidige vorm uit 1979. In die tijd werden vrijwel alle organisatieveranderingen op de klassieke wijze aangepakt. Deze aanpak en de WOR passen uitstekend bij elkaar. De directie studeert op noodzakelijke veranderingen en komt met een voorgenomen besluit waarin de bewegredenen, de gevolgen en de opvang van de gevolgen zijn beschreven.

De or is een brede vertegenwoordiging van de medewerkers en kan zich eventueel door achterbanraadplegingen een oordeel vormen over het voorgenomen besluit.

Na het advies van de or volgt een besluit en kan tot uitvoering worden overgegaan. De or is vooral reactief en sterk gericht op voorspelbaarheid en procedures. De or houdt zich vooral bezig met de gevolgen voor de organisatie, de vakbonden regelen de arbeidsrechtelijke randvoorwaarden. De or controleert vervolgens de naleving van afspraken.

De klassieke wijze van reorganiseren kent echter zijn beperkingen. De gedachte dat

een organisatie lange tijd stabiel blijft, klopt niet meer. Veel externe krachten beïnvloeden de vraag wat de organisatie moet presenteren: politieke krachten, afnemers, concurrenten, technologische ontwikkelingen. Bij overheidsorganisaties zijn burgers tegelijkertijd betrokken 'opdrachtgevers' als klanten.

Ook binnen de organisatie verandert er voortdurend van alles. Medewerkers zijn hoger opgeleid, specialiseren zich, werken langer door, hebben andere verwachtingen van leidinggevend. Organisaties kunnen het zich niet permitteren niet te reageren op de externe en interne ontwikkelingen.

Daarnaast gedragen medewerkers zich lang niet altijd zoals dat op de tekentafel geschetst is. Medewerkers handelen naar hun persoonlijke of groepsbelangen, vormen coalities, zijn sterk gemotiveerd of juist helemaal niet of hebben een sterke behoefte aan saamhorigheid.

### Organisch veranderen

Het voordeel van de blauwdrukmethode is de voorspelbaarheid. Het nadeel is dat in veel gevallen de analyse niet compleet kan zijn. De toekomst is slecht te voorspellen, evenals de wijze waarop de organisatie op veranderingen gaat reageren. Organisch veranderen wordt steeds vaker als oplossing gezien.

Andere namen hiervoor zijn: dynamisch ontwikkelen, werken met proeftuinen, pilots, startlocaties benoemen. (Soms wordt simpelweg beweerd dat een wijziging geen verandering of reorganisatie is). Kenmerkend voor organisch veranderen is:

- veranderen is een continu proces;
- gemeenschappelijke beelden of ambities worden beschreven (in plaats van ratio-nele doelen);
- veranderingen zijn niet lineair, maar recursief; als het nodig is, worden ze weer (gedeeltelijk) teruggedraaid;
- medewerkers zijn in hoge mate betrokken;

**Medewerkers gedragen zich niet altijd zoals op de tekentafel geschetst is**

# dezeggen

- veranderen vindt plaats op basis van commitment van medewerkers (in plaats van macht en dwang).

Bij organisch veranderen is het natuurlijk niet zo dat elke manager zomaar zijn gang kan gaan. Organisch veranderen is een continu proces van aanpassen van de organisatie waarbij verschillende interventietechnieken worden ingezet. Het is een samenstel van goed georganiseerde processen.

De mogelijkheden van een organisatie om organisch te veranderen worden sterk beïnvloed door vertrouwen, duidelijke doelstellingen, reële inschatting van benodigde tijd en capaciteit, zekerheid over werk en inkomen, betrokkenheid en bijsturingmogelijkheden. Gebrek aan vertrouwen, crisis, slechte bedrijfsresultaten, ontbrekende of onduidelijke doelstellingen of cultuurbreuken, maken organisch veranderen moeilijk of zelfs onmogelijk.

## Organisch veranderen een goede keuze?

Sommige situaties lenen zich uitstekend voor een klassieke veranderingsaanpak. Ervaring met goed vergelijkbare veranderingen, betrouwbare gegevens, voorspelbaar gedrag van klanten, aanwezigheid van betrouwbare kentallen etc. bieden de basis voor een gepland veranderingsproces.

De klassieke veranderingsaanpak zal niet werken bij het opzetten van een hoog technologisch bedrijf dat zich met een nieuw product op nieuwe markten richt.

Voor organisch veranderen is het belangrijk dat het vertrouwen binnen de organisatie hoog is. Als de afstand

tussen medewerkers en management te groot is, zal wantrouwen veranderingen blokkeren. Medewerkers zullen hun knopen tellen en hun opvattingen aanpassen aan degenen die het voor het zeggen hebben.

## Or-leden moeten zich gelijkwaardig durven opstellen tegenover de directie

Directies en veranderaars hebben een voorkeurstijl voor veranderen. Dit is de stijl die hen het beste ligt, de stijl waarmee ze in het verleden goede ervaringen hebben opgedaan. Het is zelfs de vraag of ze een andere stijl met succes kunnen hanteren. Elke veranderingsstijl vraagt immers om een eigen visie op veranderen en vraagt om een aantal specifieke competenties.

## Een gezamenlijke veranderingsaanpak

Organisch veranderen begint bij een gedeelde probleemstelling en overeenstemming over de veranderingsaanpak. Als de directie organisch veranderen overweegt, zal de or over dit besluit kunnen adviseren. De be-

stuurder moet kunnen uitleggen waarom organisch veranderen de juiste keuze is. De or moet hierop ook een eigen visie hebben om te kunnen toetsen of hij dit zelf de beste keuze vindt.

De or kan voor de beoordeling van de voorgestelde veranderingsaanpak de volgende vragen hanteren:

- Wat is de kern van het probleem?
- Voor wie is het een probleem?
- Hoe ernstig is het probleem?
- Hoeveel tijd is er om het probleem op te lossen?
- Hoe duidelijk is het beoogde resultaat?
- Hoeveel ervaring is er met het bereiken van vergelijkbare resultaten?
- Is er voldoende vertrouwen binnen de organisatie?

Deze vragen zullen helpen om een bewuste keuze te maken voor de vorm van het veranderingsproces.

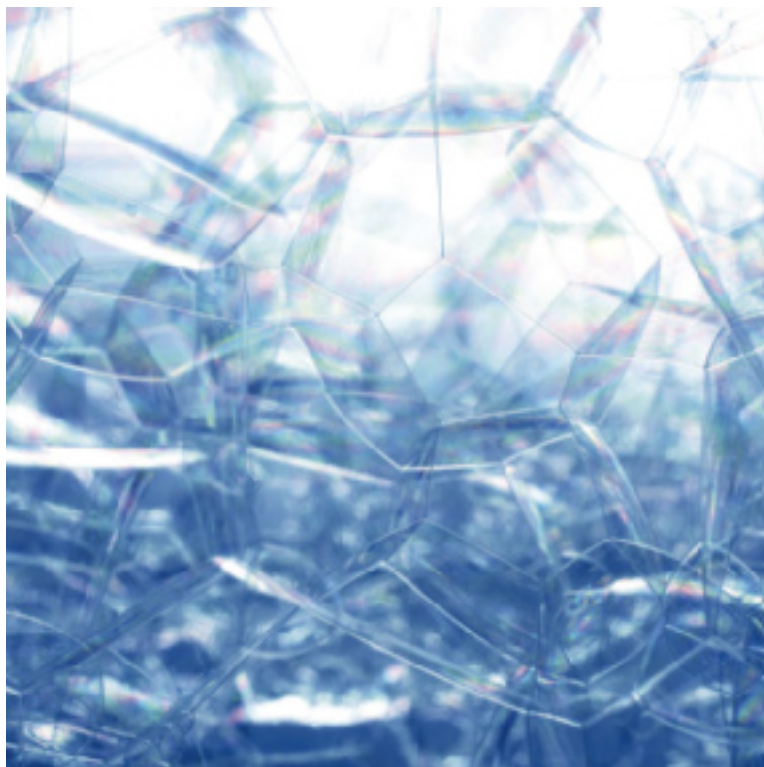
## Procesafspraken

Bij organisch veranderen moeten vervolgens procesafspraken worden gemaakt; ze hebben betrekking op:

- het formuleren van de doelstellingen van het veranderingsproces;
- de verantwoordelijkheid voor het veranderingsproces;
- de vormgeving van de projectorganisatie;
- afbakenen van het terrein dat betrokken is bij het veranderingsproces;
- waarover, wanneer en hoe de or bij het veranderingsproces betrokken wordt;
- de wijze waarop conflicten beslecht zullen gaan worden;
- de betrokkenheid van medewerkers bij het veranderingsproces.

## Convenant

De or adviseert niet over een bekend eindresultaat maar adviseert over de zorgvuldig- ➔



Veranderen is een continu proces.

heid van het proces. Pas als aan een aantal randvoorwaarden is voldaan, kan het project van start gaan. De or en directie kunnen hiervoor een convenant (ondernemingsovereenkomst) afsluiten, zodat de keuze voor organisch veranderen onder het adviesrecht van de WOR valt. Gedurende de uitvoering van het project toetst de or bij de betrokken medewerkers of de randvoorwaarden voor het proces nog steeds aanwezig zijn.

### Overleg in of met de regiegroep?

De or komt voor de belangrijke vraag te staan of er or-leden deelnemen aan de regiegroep en/of aan allerlei werkgroepen. Meedoen geeft directe beïnvloedingsmogelijkheden, maar bindt de or moreel aan de besluiten. Meedoen betekent ook dat de afgevaardigde or-leden achteraf verantwoording afleggen aan de gehele or.

De or kan ook bevorderen dat medewerkers zelf invloed kunnen hebben op het veranderingsproces. De rol van de or beweegt zich daarbij tussen betrokkenheid en distantie. Distantie om de deelnemers aan het veran-

deringsproces de ruimte te bieden om tot goede oplossingen te komen, betrokkenheid als het gaat om het bewaken van de afspraken over de wijze waarop het proces tot stand komt.

### Personele randvoorwaarden

De belangrijkste randvoorwaarde is de opvang van de personele gevolgen van het veranderingsproces. Vooraf moet duidelijk zijn:

- hoe wordt bepaald wie na de verandering welke functie bezet;
- welke HRM instrumenten worden ingezet om medewerkers geschikt te maken voor een nieuwe functie;
- wat er met medewerkers gebeurt die geen plek krijgen in de nieuwe organisatie;
- hoe een medewerker in beroep kan gaan tegen beslissingen.


Daarnaast is het natuurlijk noodzakelijk dat medewerkers faciliteiten krijgen om een rol te kunnen spelen in het veranderingsproces. Meestal zal dit 'tijd' zijn om aan overleggen deel te nemen, maar het kan ook

betekenen dat gelegenheid geboden wordt om op werkbezoek te gaan bij andere organisaties.

### Wat betekent organisch veranderen voor or-leden

Organisch veranderen betekent veranderen op basis van vertrouwen. Cruciaal is de houding van de or-leden. Zij moeten zich gelijkwaardig durven opstellen tegenover de directie. Daarbij moeten or-leden een al te gedetailleerde inhoudelijke bemoeienis afleren. Dit geldt natuurlijk ook voor de directie. Problemen in de procesgang moeten ze kunnen vertalen naar voorstellen in het overleg met de regiegroep.

### Tot slot

Organisch veranderen veronderstelt dat er iets organisch en vanzelf tot stand komt. Maar niets is minder waar. Dat vraagt van de or: durf, initiatief nemen, participeren, vertrouwen, gedeelde verantwoordelijkheid en het voeren van regie. 

**Ron Tolman en Gurbe Wiarda** zijn senior adviseurs bij MEDE.


# WORDT DE ONDERNEMINGS- RAAD GEHOORD?



## DE VOORT ZET DE TOON!



[WWW.DEVOORT.NL](http://WWW.DEVOORT.NL)

.....  
Prof. Cobbenhagenlaan 75  
Postbus 414, 5000 AK Tilburg  
T +31 (0)13 466 88 88  
 @VoortAdvocaten

**SAMEN UITBLINKEN**