

Wat te doen bij organisatieontwikkeling

Volgen en evalueren

Organisaties veranderen, wegens externe of interne redenen. Zorg ervoor dat maatregelen op elkaar afgestemd zijn en dat de or steeds weet wat te doen.

Organisatieontwikkeling suggereert dat er een bewuste richting is of doel waarin de organisatie zich wil ontplooiën. En dat er verschillende doelgerichte acties/interventies ondernomen worden om te zorgen dat de organisatie dit doel gaat behalen. Personeelsinstrumenten (zoals scholingsbeleid en de ontwikkelcyclus) worden, als het goed is, afgestemd om de voorgestane ontwikkeling te ondersteunen. Mogelijk wordt zelfs de structuur (organogram) van de organisatie en de verdeling van de bevoegdheden aangepast op de gewenste organisatievorm. Ook kan het zijn dat de voorgestane verandering leidt tot wijziging van werkinhoud en of bijvoorbeeld werktijden.

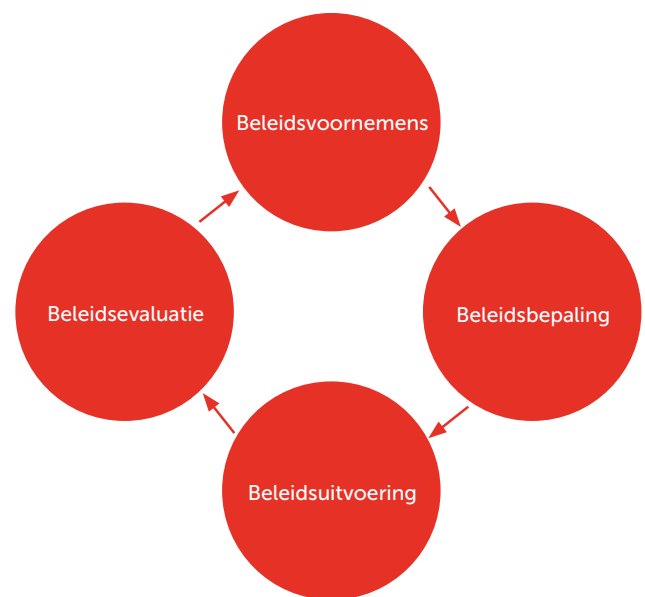
Niet altijd vormen de bovengenoemde punten een consistent geheel of wordt de voorgestane verandering in alle punten uitgewerkt. Belangrijke punten om te onderzoeken:

1. Onderschrijft de or de noodzaak van de verandering(en)?
2. Dragen de voorgestelde veranderingen voldoende bij aan de gestelde doelen van de organisatieverandering? Zijn er betere maatregelen? Vormen de maatregelen een logisch geheel?
3. Hoe gaan deze voorstellen het beste werken in onze organisatie? Is het personeel voldoende geïnformeerd en betrokken bij de ontwikkeling ervan? En hoe wordt de invoering van de maatregelen begeleid?

Verder kan de or meedenken of de voorgestane organisatieontwikkeling wel in alle bovengenoemde aspecten voldoende wordt uitgewerkt of ondersteund. Mogelijk heeft de or een aanvullend idee. Dit kan gedeeld worden met de bestuurder volgens een zogenaamd initiatiefvoorstel (artikel 23.3 WOR).

Beleidsvoornemens

Beleid en organisatieontwikkeling begint met het voorstellen om bepaalde doelen te willen bereiken. Vaak heeft



Rol van de or tijdens veranderingen, gekoppeld aan de beleidsfases.

een organisatie een meerjarenbeleidsplan. Deze bevat mogelijk een omgevingsanalyse en een organisatieanalyse op basis waarvan een beleidsstrategie wordt uitgezet voor 3 tot 5 jaar. In de strategie staan de voorgenomen ontwikkelrichtingen aangegeven. Vaak krijgt de or dit meerjarenplan voorgelegd ter informatie, of soms ter advisering. Soms wordt de or meegenomen in de managementsessies waarin het meerjarenbeleidsplan wordt ontwikkeld.

Hoe eerder de or betrokken wordt in de beleidscirkel, des te meer hoe meer invloed hij kan uitoefenen op de gekozen ontwikkelrichting. Ik raad or's dan ook aan om in deze fase mee te denken. Zeker als je visie hebt, breng deze dan in, ga in gesprek met je bestuurder. Hier wordt de koers voor de komende jaren bepaald. De maatregelen (mogelijk advies- of instemmingsplichtig) vloeien hieruit voort. De



WOR bepaalt dat de bestuurder, bij de zogenaamde Algemene gang van Zaken-vergadering (artikel 24), besluiten die hij in voorbereiding heeft moet delen met de or.

Beleidsbepaling

In deze fase van de beleidskring worden de gekozen ontwikkelrichtingen vastgelegd. Er ontstaan stukken met voor-nemens en doelstellingen, bijvoorbeeld op het gebied van Arbo, financiën of werkprocessen. Loopt er een belangrijk ontwikkeltraject, dan is het goed om in deze fase te blijven checken of de beleidsstukken kloppen met de voorgestane organisatieontwikkeling. In deze fase ontvangt de or vaak de advies- of instemmingsaanvragen. Veel ondernemings-raden klagen over het moment waarop ze de advies- of in-stemmingsaanvraag ontvangen. De bestuurder heeft de verantwoordelijkheid om de or vroegtijdig mee te nemen in de ontwikkelingen. Maar ook de or zelf kan beter letten op de signalen die in (bijvoorbeeld) het meerjarenbeleids-plan staan, of de signalen tijdens de vergadering over de al-gemene gang van zaken. Ik ken ondernemingsraden die hierom standaard het agendapunt Algemene gang van za-ken opnemen, om in elke vergadering alert te vragen naar voorstellen die de bestuurder in voorbereiding heeft.

Tip: wacht niet af tot belangrijke stukken aan de or worden voorgelegd maar zorg dat je betrokken en geïnformeerd blijft. Nodig bijvoorbeeld de functionaris die van het plan uitwerkt uit in de or-vergadering.

Beleidsuitvoering

In deze fase worden de ontwikkelingen ingevoerd die zijn afgesproken. Vaak heeft de or hier een meer controlerende rol op afstand. Loopt de uitvoering goed? Worden mede-werkers betrokken? Welke signalen bereiken de or? Soms zit de or in commissies, werk- en/of stuurgroepen die zich

bezighouden met de uitvoering van de veranderingen, bij-voorbeeld een verhuizing, inrichting nieuw gebouw, keuze werkmateriaal. Dit kan ook verwarring geven over de rol van de or. Belangrijker is dat de or ervoor zorgt dat perso-neel betrokken wordt bij belangrijke processen. Op deze wijze kan de or zelf meer op afstand bekijken of de proces-sen goed lopen en of ze nog in lijn zijn met de voorgestane ontwikkeling en afspraken. (Zie ook het arbo-artikel op blz 32 van deze editie, red.)

Beleidsevaluatie

Alle kwaliteitscirkels kennen evaluatie en bijstelling als be-langrijk onderdeel. In de evaluatieve fase wordt beoordeeld of de gemaakte afspraken zijn nagekomen en of de beoog-de doelstellingen zijn bereikt. Dit resulteert mogelijk in een bijstelling van de aanpak. Deze evaluatiefase wordt mijns inziens vaak niet goed uitgevoerd.

De organisatieontwikkeling is ingezet op bepaalde doel-stelling. Is deze voldoende bereikt aan het eind van het tra-ject? Als het goed is heeft de or ook eigen criteria bepaald, zoals werkdruk of de wijze waarop medewerkers betrokken worden in het proces. Ook voor de or is het belangrijk om de doelstellingen van het verandertraject gedurende de rit te blijven toetsen. Vaak gebeurt dit onvoldoende. Enerzijds doordat de or zelf geen duidelijke afspraken maakt met de bestuurder: wat er precies, door wie en op welke wijze, bij welke doelgroep geëvalueerd moet worden. En anderzijds vergeten or's het gegeven advies of de gegeven instem-ming zelf te toetsen aan de beoogde doelstellingen. Zorg dus voor duidelijke afspraken over de evaluatie en evalua-tie zelf als or na het gegeven advies. **7**

DRS MARISKA PIKAART

IS SENIOR TRAINER/ADVISEUR BIJ SBI FORMAAT