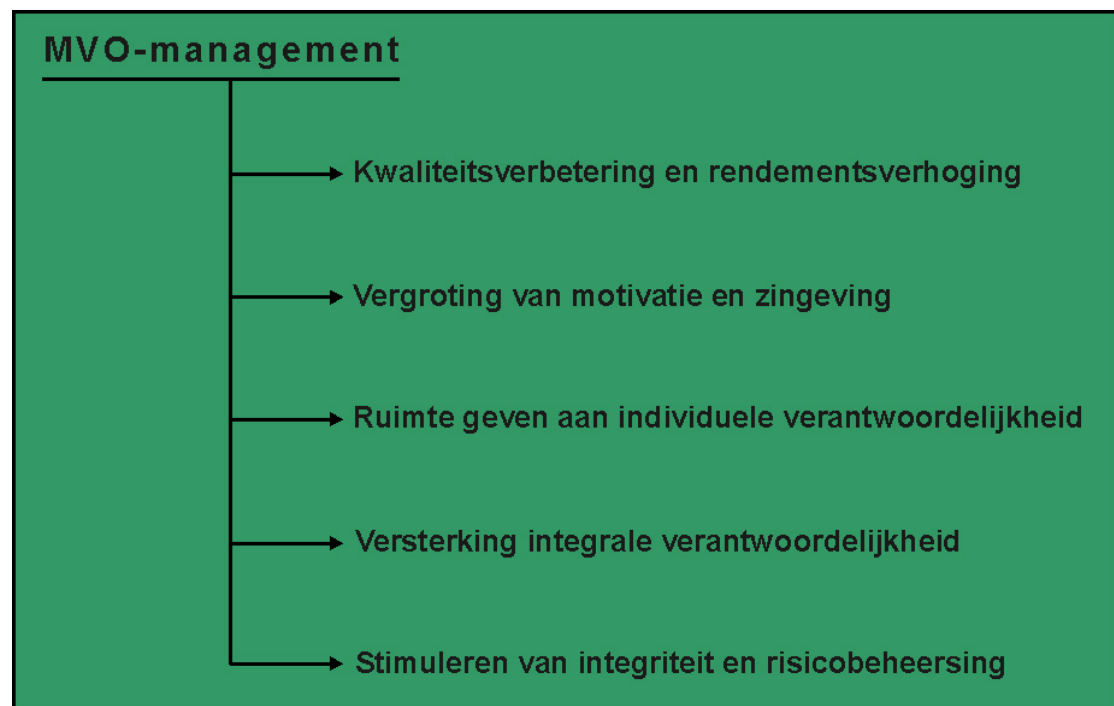


MVO-Control Panel

Instrumenten voor integraal MVO-management

MVO en reorganisatie

Een model voor verantwoorde en succesvolle reorganisatie



Inhoudsopgave

Mvo en reorganisatie – Verantwoord en succesvol reorganiseren	3
Achtergronden.....	3
Pijnlijk proces, suboptimaal resultaat	3
Doelmatigheid en rechtvaardigheid	3
Rechtvaardiging	4
Startpunt van een model voor reorganisatie.....	4
Voorbeeld van de klovenbenadering	5
Het model – analyse en argumentatie	6

Mvo en reorganisatie – Verantwoord en succesvol reorganiseren

Achtergronden

Veel bedrijven zien zich in de huidige kredietcrisis gedwongen tot reorganisatie. Maar ook in betere tijden zijn reorganisaties hedentendage vaak noodzakelijk. Organisaties zijn in de afgelopen decennia veranderd van gesloten naar open systemen, waarin ze voortdurend beïnvloed worden door veranderingen in de samenleving en de wereldeconomie waarvan ze deel uitmaken. Veranderingen die bovendien veel vaker plaatsvinden dan vroeger. Dat heeft ervoor gezorgd dat organisaties ook veel meer dan vroeger in staat moeten zijn snel in te spelen op veranderingen. Veranderingen in productaanbod, veranderingen in bedrijfsprocessen, verplaatsingen, inkrimpingen en uitbreidingen. Reorganisaties zijn vaak onvermijdelijk.

Pijnlijk proces, suboptimaal resultaat

In de praktijk blijken reorganisaties veelal een moeizaam proces. Ze duren vaak veel langer dan gepland, de bijkomende kosten lopen regelmatig uit de hand en de beoogde resultaten worden slechts ten dele gehaald. Vaak ook moet na een reorganisatie het vertrouwen van de werknemers, en dus ook hun commitment en loyaliteit jegens de organisatie, weer van de grond af worden opgebouwd. En daarbij komt nog dat ook voor de werkgever een reorganisatie meestal een pijnlijk proces is. Mensen ontslaan of mensen weghalen uit hun vertrouwde omgeving, waar ze altijd met hart voor de zaak hebben gewerkt, doet niemand met plezier.

Doelmatigheid en rechtvaardigheid

In bovenstaande alinea draait het eigenlijk om twee kernbegrippen: doelmatigheid en rechtvaardigheid. De reorganisatie moet doelmatig zijn: ze moet het gewenste resultaat halen wat betreft bijvoorbeeld kostenbesparing en efficiencyverhoging, maar ze moet ook doelmatig zijn in het handhaven of versterken van commitment en inzet van de werknemers. De reorganisatie moet ook rechtvaardig zijn: als u in staat bent om de reorganisatie tegenover de werknemers en tegenover de externe stakeholders (vakbonden, klanten, aandeelhouders, enzovoort) overtuigend te verantwoorden, dan is de zekerheid veel groter dat u met de reorganisatie de door u gewenste resultaten bereikt binnen een acceptabele tijd en met beheersbare kosten.

Met andere woorden: rechtvaardigheid versterkt doelmatigheid. De sleutelcompetentie bij reorganisatie is het in staat zijn om de reorganisatie te verantwoorden op een manier die motivatie en commitment versterkt in plaats van afbreekt. Met andere woorden: bij reorganisatie moet de aandacht *niet* liggen bij afbreken en herinrichting, de focus moet vanaf de eerste plannen gericht zijn op de versterking van commitment.

Bij reorganisatie moet de aandacht NIET liggen bij afbreken en herinrichting. De focus moet vanaf de eerste plannen gericht zijn op één doel: versterking van commitment.

Rechtvaardiging

De conclusie van hetgeen hierboven is gezegd is dat zowel het om morele redenen (fatsoenlijk en zorgvuldig willen omgaan met zowel de blijvende als de vertrekkende medewerkers), als om zakelijke redenen (versterking marktpositie, kwaliteitsverbetering, kostenreductie) noodzakelijk is om bij reorganisaties te zorgen voor rechtvaardiging van de keuzes van de organisatie. Die rechtvaardiging kan worden geconcretiseerd in vier rubrieken:

- 1 **Openheid** (rechtvaardiging van het *waarom* van de verandering)
- 2 **Oplossingen** (rechtvaardiging van *hoe* de verandering gaat plaatsvinden)
- 3 **Planning** (rechtvaardiging van *wanneer* de verandering gaat plaatsvinden)
- 4 **Selectie** (rechtvaardiging van *wie* er wel en niet getroffen zullen worden door de verandering)

Startpunt van een model voor reorganisatie

Deze rubricering biedt een eerste kader voor verantwoorde beleidskeuzes en verantwoorde reorganisatie. Daarmee vormen deze vier vragen – kortweg: waarom, hoe, wanneer en wie - een startpunt. Maar vervolgens is het van groot belang om deze vragen diepgaand en volledig te beantwoorden. Om dat te bereiken hebben we in het model dat we hier willen introduceren deze vragen gecombineerd met drie sterk samenhangende dimensies uit een gangbaar model voor crisismanagement bij spanningen tussen de organisatie en externe stakeholders. Dit model is ten dele ook goed bruikbaar voor het beheersen van mogelijke interne crises bij reorganisatie. Het gaat om drie vormen van ‘kloven’ die er kunnen ontstaan. Deze kloven hebben we gekoppeld aan elk van de vier hierboven genoemde rubrieken. Een kloof is in dit geval het gat tussen de waarneming van het management en die van de werknemer(s).

Voorbeeld van de klovenbenadering

Waarom - feitenkloof

Binnen de rubriek Openheid (het waarom van de reorganisatie) kunnen management en werknemers verschillen in de beoordeling van de feitelijke oorzaken die een reorganisatie wel of niet noodzakelijk maken. Het is dus belangrijk dat de organisatie binnen de dimensie van de feitenkloof in deze rubriek met overtuigende feitelijke argumenten komt.

Waarom - gevolgenkloof

Ook in de dimensie van de gevolgenkloof kan in deze rubriek sprake zijn van verschillen van inzicht. Eén gevolg van de reorganisatie is bijvoorbeeld een efficiencyverbetering en dus kostenreductie. Maar een ander gevolg is dat een aantal werknemers hun baan zal kwijt raken. “Is die reorganisatie dan wel echt zo nodig? We maken toch nu nog steeds genoeg winst?” Dergelijke reacties kunt u verwachten, met de bijbehorende weerstand en verzet tegen de reorganisatie. Dat betekent dat er ook binnen deze dimensie nadrukkelijk argumenten gevonden moeten worden om werknemers te overtuigen dat de reorganisatie uiteindelijk een win-win situatie op zal leveren.

Waarom – ideële kloof

Ten slotte kan in dit voorbeeld van klovendimensies binnen deze rubriek ook een verschil van inzicht aanwezig zijn in de dimensie van de ideële kloof. Daarbij staan normen en waarden centraal. Bij reorganisatie kan dan gedacht worden aan normen al eerlijkheid, fatsoenlijk ondernemerschap en het mvo-gezicht van de organisatie. “Waarom nu mensen eruit, ze zijn pas vorig jaar aangenomen, hebben daar hun andere baan voor opgezegd? Zo ga je toch niet met mensen om?” of “Wat blijft er over van onze missie van bewust zorgen voor winst, milieu en mensen (triple P)? Het lijkt er hier toch op dat er alleen maar voor winst gekozen wordt en de mensen op de laatste plaats komen?” Het spreekt voor zich dat een reorganisatie alleen kan slagen als het management anticipeert op dergelijke vragen en daar overtuigende antwoorden op weet te geven.

Op dezelfde manier moet het management dat de reorganisatie aanstuurt binnen elk van de overige rubrieken analyseren welke verschillen van inzicht er binnen elk van de drie klovendimensies kunnen ontstaan en daarop anticiperend beleid ontwikkelen. Op die manier kunnen niet alleen de risico's van weerstand, verzet, hogere kosten en zelfs een deels of geheel mislukte reorganisatie aanzienlijk worden verkleind. Sterker nog, als een organisatie zich de tijd en moeite getroost om dit beleid en deze argumentatie in de verschillende rubrieken en dimensies goed en volledig uit te werken, dan kan deze uitwerking meteen een instrument zijn om vanaf het begin van de reorganisatie te werken aan versterking van commitment.

Het model – analyse en argumentatie

Het model voor voor succesvolle en verantwoorde reorganisatie dat nu ontstaat ziet u op onderstaande figuur. Het moge duidelijk zijn uit bovenstaand voorbeeld dat een strikt onderscheid in drie klovendimensies alleen op papier bestaat. Feiten, gevolgen en normen hangen vaak sterk met elkaar samen. Het onderscheid dat we hier hanteren tussen deze drie dimensies is echter erg belangrijk als raamwerk voor een gedegen, overtuigende argumentatie. Dit raamwerk is een onmisbaar hulpmiddel om binnen elke rubriek alle mogelijke tegenargumenten te ontdekken en beschrijven en vervolgens beleid te ontwikkelen dat overtuigend en zorgvuldig ingaat op deze tegenargumenten. Met andere woorden, dit model, zoals weergegeven op onderstaande figuur, is een analyse- EN argumentatiemodel om reorganisaties succesvoller te laten verlopen, de kans op weerstand aanzienlijk te verkleinen, te reorganiseren in overeenstemming met de algemene uitgangspunten van MVO en vanaf het begin van de reorganisatie gericht te werken aan versterking van commitment.

