

# Reorganisatiemoe

**WERKGEVERS MOETEN HUN PERSONEEL OVERTUIGEN VAN DE NOODZAAK VAN INGREPEN. ANDERS MISLUKKEN ZE**

Ruim de helft van werkend Nederland maakte het afgelopen jaar een ingrijpende verandering mee op de werkvloer. Het rendement? Meer ziekteverzuim, dalende productiviteit, toenemend cynisme onder de werknemers. Hebben drastische organisatorische veranderingen in bedrijven en instellingen eigenlijk wel zin?

**G**ewoon je werk doen. Blijkens het jaarlijkse *Loonwijzeronderzoek* van de Universiteit van Amsterdam en vakcentrale FNV Bondgenoten wordt dit een zeldzaam verschijnsel. Als werknemers niet bezig zijn te verhuizen naar een andere afdeling of overhoop liggen met het nieuwe computersysteem, dan worden ze wel omschoold voor een nieuwe functie of zitten ze met een boos hoofd thuis.

Liefst 52 procent van werkend Nederland maakte het afgelopen jaar een reorganisatie mee. Ging het niet om een fusie, overname of 'strategische alliantie', dan was er intern wel van alles aan de hand: hele afdelingen en bedrijfsonderdelen werden samengevoegd, weggesaneerd of opgesplitst. In het gunstige geval krijgen overtollige werknemers een andere functie aangeboden of wordt via natuur-

**ERIC VAN DE BEEK**

lijk verloopt het aantal arbeidsplaatsen teruggebracht. In het ongunstige geval vallen er massaontslagen.

Zomaar wat voorbeelden: supermarktconcern Laurus probeerde vorig jaar alle vestigingen van de diverse ketens (Edah, Super de Boer) onder het label van Konmar te brengen. Daarnaast schraptte het concern 250 van de 1500 banen op verschillende hoofdkantoren. De NS reorganiseerde vorig jaar zonder dat dit banen kostte. Het plan voor een betere dienstregeling vergde juist de inzet van extra conducteurs en machinisten. Het GAK en de overige vier uitkeringsfabrieken voor WAO en WW gingen op in het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Er verdwenen tot dusver geen banen maar wel kan-

toren, met het gevolg dat werknemers nu meer kilometers moeten afleggen naar hun werk.

Ook dit jaar wordt er volop gereorganiseerd. Denk aan grote banken en verzekeraars zoals ABN AMRO en ING, waar duizenden banen verdwijnen. De NS gaat alsnog snijden in de arbeidsplaatsen. Niet die van conducteurs, machinisten en kaartjesverkopers. De NS wil af van het 'vet' in de organisatie en schrapt honderden kantoorbanen. Uitgeverij De Telegraaf bezuinigt op haar regionale kranten. Die moeten nauwer gaan samenwerken en zo'n tweehonderd mensen ontslaan.

## NIEUWE FUNCTIES

Aan hun eigenlijke taken komen werknemers soms niet meer toe als hun organisaties zo door elkaar worden geschud. Niet in de laatste

## REORGANISATIETAAL



### VERANDERMANGER

Leidinggevende die belast is met taak om personeel anders te laten denken en doen. Mislukt al te vaak.

### SYNERGIE

Moet resultaat zijn van fusie of nauwe samenwerking: het geheel is meer dan de optelsom der delen. Is zelden het geval.



ILLUSTRATIES PETER MORIS

plaats vanwege de onzekerheid waarin velen verkeren. Behoud ik mijn baan? Blijf ik hetzelfde werk doen? Krijg ik nieuwe collega's? Ook moeten ze in hoog tempo nieuwe vaardigheden leren, want meestal wordt er niet alleen een nieuw automatiseringssysteem ingevoerd. De hiërarchie verandert, klantencontacten lopen anders en er ontstaan nieuwe functies en productielijnen.

Reorganisatiemoedigheid ligt op de loer in bedrijven en instellingen waar zich aan de lopende band grote veranderingen voordoen, zoals in de sociale zekerheid en arbeidsvoorziening. Bestuurskundige Menno Fenger sprak met medewerkers van de arbeidsbureaus die werden ondergebracht in de zogeheten Centra voor Werk en Inkomen (CWI). Ze moeten daar nauw samenwerken met uitkeringsverstrekkers. 'Net toen de samenwerking in sommige gemeenten aardig van de grond kwam, moest het weer helemaal anders,' zegt Fenger. 'Het ministerie van Sociale Zaken besloot dat sommige centra niet goed pasten in het "landelijk spreidingsplan". Die moesten dus verdwijnen.'

Een jaar nadat medewerkers van arbeidsbureaus over de CWI's waren verdeeld, moesten ze naar andere CWI's verhuizen en op een nieuwe manier samenwerken. Fenger: 'De medewerkers snappen daar niks van. Ze vragen zich af: Het ging toch goed? Waarom moet het nu weer helemaal anders? Mensen worden dan cynisch. Hun motivatie neemt af.'

Hoe groter de organisatie, des te groter de kans op grote veranderingen, zo blijkt uit het

*Loonwijzeronderzoek* van FNV Bondgenoten en de Universiteit van Amsterdam. In bedrijven of instellingen met meer dan vijfduizend werknemers werd in liefst 83 procent van de gevallen gereorganiseerd. Heel wat vaker dan in bedrijven of instellingen met minder dan tien werknemers. Daar hadden in 26 procent van de gevallen belangrijke veranderingen plaats. Geen wonder dus dat grote organisaties vooroplopen in ziekteverzuim. Waar in het kleinbedrijf gemiddeld 3,3 procent van het personeel ziek is, is dat bij grote bedrijven 8 procent. Volgens psychiater en organisatieadviseur Theo Compernelle hebben kleine bedrijven ook een betere manier van reorganiseren dan grote bedrijven. 'De grote baas heeft in kleine bedrijven meer contact met de werkvloer. Als veranderingen noodzakelijk zijn, zal hij zijn mensen er meer bij betrekken. Hij zal ze ook niet snel ontslaan, maar eerder zoeken naar creatieve oplossingen.'

Naast stress kunnen er andere oorzaken zijn voor ziekmelding bij reorganisaties. In bedrijven waar banen op de tocht staan, zijn zieke werknemers verzekerd van een betere ontslagbescherming. Ook kan ziekmelding dienen als sabotagemiddel. Zoals vorig jaar massaal gebeurde bij de NS toen de directie af wilde van het rondje rond de kerk. 'Het is echt een Hollands verschijnsel,' meent Compernelle, zelf van Belgische origine. 'Ik

sprak eens een manager, zes weken voor een reorganisatie. Hij zei: "Het gaat goed, iedereen is nog aan boord, op drie mensen na. Eentje zal nog wel lukken, met hem moet ik nog maar eens uitgebreid praten." Maar er waren twee die zeiden: "Als dit zo doorgaat, dan gaan wij de Ziektewet in." Dat gebeurde dus prompt.'

### STOFWOLKEN

Meer ziekteverzuim, dalende productiviteit, een hoger verloop en toenemend cynisme onder de werknemers. Hebben reorganisaties eigenlijk wel zin? Het management redeneert doorgaans dat de nadelen maar tijdelijk zijn.

Als de stofwolken zijn opgetrokken en iedereen zijn plaats heeft gevonden, moet er een organisatie zijn ontstaan die beter is dan de vorige. Niet alleen wordt er efficiënter gewerkt, ook is er meer 'synergie', zijn werknemers klantvriendelijker en groeit de winst de hemel in.

Niet dus, want in meer dan de helft van de gevallen worden de doelstellingen van fusies en overnames, die meestal gepaard gaan met reorganisaties, niet gerealiseerd, zo blijkt uit onderzoek van adviesbureaus als KPMG, McKinsey en Towers Perrin. Omzet, winst en arbeidsproductiviteit dalen of blijven hooguit gelijk. KPMG meldt dat bij slechts 20 procent werkelijk waarde wordt

### CORPORATE BRAINDISORDER

Bedrijf en medewerkers functioneren opeens slecht, vooral als gevolg van slecht geleide reorganisaties.

### DE HEI

Plaats waar management bijeenkomt om van gedachten te wisselen over hun organisatie. Soms is de 'hei' in het bos of aan het strand.

### CULTUURVERANDERING

Campagne naar voorbeeld van de enige geslaagde culturele revolutie: die van China in de jaren zestig. Komt meestal weinig van terecht.



toegevoegd door een fusie of overname.

Hoeveel andersoortige, interne reorganisaties een dergelijke afloop kennen is niet bekend, maar waarschijnlijk lopen die vaker goed af. 'Bij interne reorganisaties weet je met wie je te maken hebt, hoe de organisatie is ingericht en wat de traditie is,' zegt Hans Bakker, hoogleraar Business integration aan de Universiteit Nyenrode en managing partner bij KPMG. 'Dat is anders als bij een reorganisatie een andere partij betrokken is. Je onderhandelt dan met een grote onbekende. De kans dat het fout gaat, is veel groter.'

Gereorganiseerd wordt er doorgaans niet zomaar, zegt Bakker. In sectoren waar de internationale concurrentie heel groot is, zoals de scheepsbouw en de auto-industrie, zijn bedrijven genoodzaakt de productiekosten te verlagen. Ze doen dit door de productie te verplaatsen naar lagelonenlanden of door schaalvergroting toe te passen. In beide gevallen heeft dat gevolgen voor het personeel. Maar een alternatief is er niet.

Niet alleen de hevige internationale concurrentie noopt bedrijven tot reorganisaties. 'Vergeet de invloed van de klant niet,' zegt Bakker. 'Als de vraag naar een bepaald product wegvalt, zul je daar als bedrijf op moeten inspelen.'

Voorbeelden te over van drastische, maar noodzakelijke reorganisaties: ABN AMRO en ING die het kantorennetwerk verkleinen omdat de nieuwe technologie van het telebankieren ze de mogelijkheid biedt aanzienlijk goedkoper te werken. Oud-monopolist KPN, die plots in grote financiële problemen raakt en tot de ontdekking komt dat het bedrijf met minder mensen toe kan. Of elektronicagigant Philips, die anno 2002 misschien niet eens meer had bestaan als onder oud-topman Jan Timmer geen divisies waren afgestoten en

ruim vijftigduizend banen waren geschrapt.

Waarom zijn er dan toch zo veel reorganisaties die mislukken?

'Cruciaal is de opstelling van het personeel,' zegt organisatiedeskundige André Nijhof van adviesbureau Q-Consult. 'Als je dat niet aan je kant krijgt, heb je een groot probleem.' Voor iedereen moet helder zijn waarom het management een bepaalde verandering wil en hoe die zal worden geïmplementeerd. En niet in de laatste plaats wat de nieuwe structuur betekent voor individuele werknemers. Als het management niet snel genoeg uitsluitel geeft, zijn de personele gevolgen ook op de lange termijn negatief.

Nijhof, die als onderzoeker tevens ver-

bonden is aan de Universiteit Twente, onderzocht voor zijn proefschrift *Met zorg besluiten* reorganisaties bij vijf bedrijven. Hij maakte bij een chemisch concern mee dat het management een grote verandering aankondigde zonder verantwoording af te leggen. Als de ondernemingsraad vroeg naar het waarom, was het antwoord: 'Omdat wij het belangrijk vinden.' De werknemers kregen geen cijfers te zien. Die hield het management voor zich.

Toch was er volgens Nijhof bij het concern wel degelijk reden om te veranderen. Had het management inzage gegeven in de cijfers, dan waren de werknemers zonder tegenstribbelen gevolgd.

Uit divers Amerikaans onderzoek blijkt dat grote veranderingen zo'n tien jaar nodig hebben om zich te bewijzen. 'Ze mislukken dus ook vaak omdat ze worden verstoord door weer een grote reorganisatie,' zegt Nijhof. 'Veranderingen worden met veel bombarie aangekondigd en doorgevoerd, maar vervolgens verstomt de aandacht en is iedereen vergeten waarom de hele organisatie op zijn kop is gezet.'

### VOORAL JONGEREN DE KLOS

Reorganisatie als ontslagreden per leeftijdsgroep

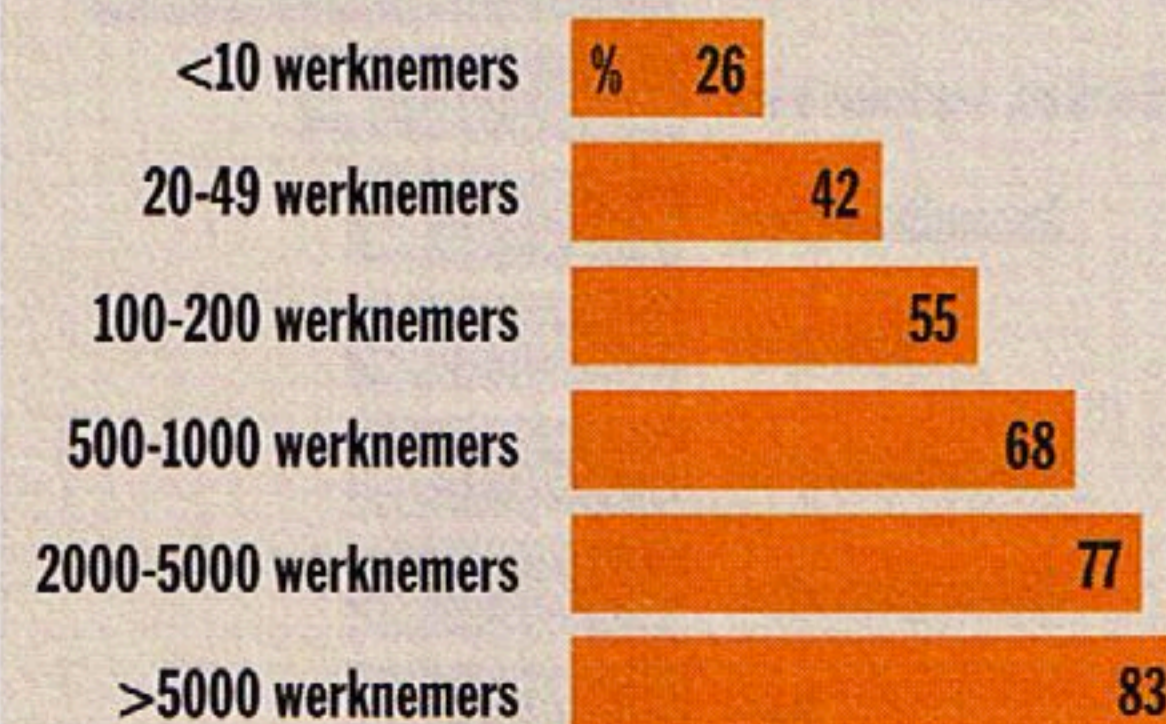


©ELSEVIER

BRON: DREAK BEAM MORIN

### VOORAL GROTE VERANDEREN

Meer personeel, meer 'reorganisatieslachtoffers'



©ELSEVIER

BRON: LOONWUZER 2001

### PERSOONLIJKE STEMPEL

Werknemers die moe worden van de zoveelste reorganisatie, kunnen rekenen op de sympathie van René ten Bos, hoogleraar filosofie en organisatietheorie aan de universiteit van Nijmegen. Volgens hem worden veel grote veranderingen geboren uit een bedrijfspolitieke noodzaak. Als er een nieuwe baas wordt benoemd, dan wil hij laten zien dat hij ertoe doet. 'Dat betekent in de praktijk dat hij zaken in beweging wil zetten. Wat al in beweging is, negeert hij, omdat hij zich daarmee niet kan bewijzen. Het gaat hem erom dat hij zijn persoonlijke stempeltje zet.'

### ZELFSTUREND TEAM

Groep van werknemers die aangestuurd wordt door iemand die ze, heel modieus, wijsmaakt dat ze zichzelf sturen.

### SCHAALVERGROTING

Het op een kluitje gaan zitten van organisaties met het doel kosten te besparen. Dat valt meestal lelijk tegen.

### VALUES

Strijdkreten die alle neuzen één kant op moeten krijgen, meestal in de Engelse taal, zoals 'passion for winning' en 'customer first'.



Voor beursgenoteerde bedrijven geldt dat een aankondiging van een grote reorganisatie vaak een koersstijging van het aandeel tot gevolg heeft. Dat is leuk voor de aandeelhouder en voor de topman die wordt beloofd voor het verhogen van de aandeelhouderswaarde. Maar het personeel heeft er niks aan. Als de koers van het aandeel stijgt, heb je niet ineens een beter bedrijf.

Psychiater Compernelle wijst op 'de tirannie van het kwartaalrapport'. 'Als dat twee keer slecht is, wordt er verwacht dat de bestuursvoorzitter wat doet. Ook als die man heel goed weet dat juist als ze niks doen, het goed komt: 'Het is de conjunctuur, het past in onze langetermijnplanning.' De bestuursvoorzitter doet dus maar weer iets, gooit opnieuw wat om. Of hij wordt vervangen door een andere bestuursvoorzitter, die het weer allemaal anders wil doen om zijn stempel te drukken.

### PENDULE

Veel reorganisaties komen voort uit het misverstand dat er zoiets bestaat als een perfecte organisatie. Ten Bos: 'De nadelen die nu eenmaal verbonden zijn aan elke organisatievorm, worden niet geaccepteerd. Maatregelen om een organisatie te veranderen, komen nooit zonder pijn of nadelen. Als je die wilt wegnemen leidt dat altijd tot andere nadelen.'

Ronduit droevig zijn de voorbeelden van organisaties waar veranderingen verlopen volgens pendulebeweging. Nogal wat bedrijven centraliseren de organisatie, om vervolgens te decentraliseren, enzovoort. Anke Baak van organisatieadviesbureau Schouten & Nelissen kan erover meepraten. Ze gaf dit jaar samen met een collega een workshop met de titel *Houd op met reorganiseren*. Een van

de belangrijkste lessen was dat de continuïteit van organisaties in gevaar komt als er te veel met personeel wordt geschoven en mensen nooit lang op één plek blijven. 'Er wordt dan niet meer geleerd,' zegt Baak. 'Er zijn bedrijven waar je bij wijze van spreken steeds opnieuw hetzelfde advies kunt geven. De structuur van het bedrijf is dan veranderd, maar de cultuur is dezelfde gebleven.'

Anders dan de titel doet vermoeden, draaide het in de workshop van Schouten & Nelissen vooral om het creëren van draagvlak voor veranderingen. Workshoporganisator Denk Producties gooit het over een andere boeg en biedt een training aan voor werknemers die het helemaal hebben gehad. Dit onder de titel: *Hoe voorkom ik veranderingen? - Laat anderen maar veranderen!* In de workshop worden 47 manieren uiteengezet om dwars te liggen. Ton Bruining, adviseur en onderzoeker bij KPC Groep, licht een tipje van de sluier op: 'Een manier om een reorganisatie te laten stranden, is een schijnwereld te

creëren. Je werkt op de oude manier door, maar wekt de schijn dat je het doet zoals de top van de organisatie het voorschrijft.' Volgens Bruining wordt deze strategie dagelijks door tienduizenden werknemers met succes toegepast.

Bij een woningcorporatie maakte hij mee dat direct leidinggevenden het initiatief namen. Ze moedigden hun medewerkers aan toch vooral op de oude voet door te werken. Tegelijk rapporteerden ze aan de directie dat de reorganisatie een succes was.

Een andere tactiek die werknemers volgen, is zich inlikken bij de directie. Door te doen alsof ze fervent voorstander zijn van een reorganisatie, winnen ze het vertrouwen van de leiding en worden ze benoemd op posities waar ze veranderingen kunnen tegenhouden.

In het verlengde hiervan ligt het 'vakantiewapen' als instrument om de reorganisatie te frustreren. Dit wordt ingezet door de agendaplanners van 'projectgroepen' die het nieuwe beleid moeten uitvoeren. Zij zorgen ervoor dat de projectgroep er steeds maar niet in slaagt bijeen te komen, onder het mom van: er is een aantal mensen met vakantie, dus kunnen we geen besluiten nemen. Tegen de tijd dat zo'n projectgroep serieus aan het werk kan, is er wel weer een nieuwe manager gekomen die het helemaal anders wil.

Aardig idee zo'n workshop, maar organisaties zijn toch niet zo gek hun personeel er naartoe te sturen? Ook hiervoor wordt een oplossing aangereikt. De brochure van de workshop vermeldt: 'Speciaal voor degenen die verwickeld zijn in een politiek gevoelig reorganisatieproces is dit programma ook verkrijgbaar onder de titel: *Effectief omgaan met veranderingen in uw organisatie.*'

Vind maar eens een baas die daar niet in trapt.

### KAMPIOENEN REORGANISEREN

#### 'Reorganisatieslachtoffers' per sector

Openbaar bestuur	%	73
Politie		73
Sociale zekerheid		73
Banken, verzekeraars		65
Gezondheidszorg		63
Transport		63
Telecombedrijven		63
Reisorganisaties		63
Post		63

©ELSEVIER

BRON: LOONWUZZER 2001

### CENTRALISATIE-DECENTRALISATIE

Cyclische beweging van met z'n allen naar hoofdkantoor verhuizen en met z'n allen naar bijkantoor verhuizen.

### TURN-AROUNDMANAGEMENT

Favoriete term van 'bedrijvendokter' Joep van den Nieuwenhuyzen. Gaat gepaard met stevige reorganisaties.

### AFPLATTEN VAN DE ORGANISATIE

Geen bazen meer die bazen over andere bazen die bazen over andere bazen die bazen over werknemers.

# Liever geen verandering

Workshop die werknemers leert hoe ze zich kunnen verzetten tegen reorganisaties, stuit op weerstand van leidinggevenden en adviseurs

**R**uim de helft van werkend Nederland maakte in 2001 een ingrijpende verandering mee op de werkvloer, blijkt uit onderzoek. Ook dit jaar regent het reorganisaties. Aangezien de economie in het slop zit, is de herstructurering meestal niet zonder reden. Bij slinkende orderportefeuilles zijn werkgevers gedwongen personeel te ontslaan of drastisch hun strategie te wijzigen.

Echter, vooral in veel publieke organisaties wordt al jaren gereorganiseerd zonder dat het personeel het nut ervan inziet. Werknemers in onder meer het onderwijs en de zorg hebben massaal last van 'reorganisatiemoehid', ontdekte onderzoeker en adviseur Ton Bruining van KPC Groep. Ze zijn cynisch geworden en verzetten zich tegen

denk  
producties

FOCUS  
CONFERENCE  
AMSTERDAM  
www.focusconferences.nl

B

Hoe voorkom ik een verandering?

Laat anderen maar veranderen!

www.denkproducties.nl

Werknemers die de brochure goed hadden gelezen, kwamen bedrogen uit

alles wat van boven wordt opgelegd. Het bracht Bruining en Joep Schrijvers (auteur van de bestseller *Hoe word ik een rat?*) en Denkproducties op het lumineuze idee een workshop te organiseren voor deze, wat ze noemen, 'frontliniemedewerkers'. In de workshop *Hoe voorkom ik een verandering?* kunnen ze leren welke managementhypes aan de basis liggen van reorganisaties en op welke manier deze kunnen worden vertraagd, omgebogen of gesaboteerd (zie ook: [www.denkproducties.nl](http://www.denkproducties.nl)).

Deze maand beleefde de workshop zijn première op landgoed De Horst in Driebergen. Zo'n dertig deelnemers kwamen bijeen om zich de fijne kneepjes van de kantoorguerrilla eigen te maken. Daaronder opmerkelijk veel leidinggevenden en organisatieadviseurs. Een aantal van hen bleek de brochure slecht of helemaal niet te hebben gelezen. Ze verkeerden nota bene in de veronderstelling een workshop te bezoeken waarin zou worden onderwezen hoe je een reorganisatie erdoor krijgt. Het leverde veel weerwerk op. Zo was er een leidinggevende van een multinational die zich er niet voor geneerde hardop te vragen wat het nut was van de workshop. 'De wereld verandert toch voortdurend? Als je niet mee verandert, dan ga je toch ten onder?' riep hij boos.

Het leek of sommige deelnemers door Denkproducties waren ingehuurd om te illustreren hoe je de leiding van een organisatie in een lastig parket kunt brengen. Bruining en Schrijvers moesten tot twee keer toe de workshop stilleggen om overleg te plegen. Het leidde tot het aanbod het inschrijfgeld te retourneren aan ontevredenen.

Ook gooiden ze het programma om. In plaats van een uiteenzetting over '47 manieren om dwars te liggen' volgde een rollenspel waarin de deelnemers zich konden uitleven als verandermanager of dwarsligger. Leuk voor sommigen, maar vervelend voor degenen die de brochure wel goed hadden gelezen en met tips naar huis wilden.

*Eric van de Beek*