

# DE KROMME RIJN

De top-5 van veel gemaakte fouten bij reorganisaties

## Reorganiseren? Nou vooruit, maar dan wel goed!

Nu het woord 'crisis' dagelijkse kost is, is de kans groot dat ook uw OR te maken krijgt met een reorganisatie. Vooral in crisistijd zult u vaak tot de conclusie komen dat zo'n reorganisatie helaas noodzakelijk is, maar dit betekent niet dat u kunt volstaan met tandenknarsend 'ja' zeggen. Want in de uitvoering gaat in de praktijk nog veel te veel mis. Onlangs bleek uit internationaal onderzoek dat in ons land maar liefst 40% van de reorganisaties mislukt. Wat kunt u als ondernemingsraad doen om te voorkomen dat een reorganisatie uitdraait op een mislukking?



*Veel reorganisaties mislukken doordat directies vaak de zogenoemde bezuinigingsreflex vertonen. Dit houdt in dat de directie zich uitsluitend richt op het terugdringen van de kosten, zonder verder na te denken over de vraag of de besparingen wel haalbaar zijn en hoe de mensen straks in de nieuwe organisatie het werk moeten gaan doen. Dat kan fatale gevolgen hebben.*

### Vijf fouten

De inbreng van uw ondernemingsraad bij een voorgenomen reorganisatie is nu belangrijker dan ooit! Het is zaak ervoor te zorgen dat uw onderneming niet behoort tot die 40% waar de reorganisatie mislukt. Wend uw invloed aan om ervoor te zorgen dat de reorganisatie in uw onderneming wél goed verloopt. Zo

bespaart u uw achterban een volgende reorganisatie, die ongetwijfeld veel ingrijpender zal zijn. Om u op weg te helpen, behandelen we in dit artikel vijf cruciale fouten die bij reorganisaties worden gemaakt. Ook zullen we aangeven hoe u deze fouten kunt opsporen én wat u hiertegen kunt doen.

### 1. Het echte probleem wordt niet aangepakt

In crisistijd vergeten veel directies de al langer bestaande interne problemen. Maar als men aan de échte problemen voorbijgaat, is de kans groot dat de reorganisatie mislukt. Enkele voorbeelden van dergelijke interne problemen zijn:

- onenigheid binnen het managementteam en afdelingen die slecht samenwerken;
- een gebrekkige automatisering, waardoor

er problemen ontstaan op het gebied van planning, inkoop, overwerk, etc.

- slechte leiding, coördinatie en planning;
- slechte marketing en verkoop, waardoor de onderneming marktaandeel misloopt.

Het niet oplossen van deze problemen maakt dat bezuinigingen niet voldoende gerealiseerd worden en dat uw onderneming blijvend slechter presteert dan de concurrentie.

### Reflex

Wat kan uw OR doen om ervoor te zorgen dat de directie de echte problemen aanpakt? U moet waken voor de reflex om de schuld van alles volledig bij de directie en de managers neer te leggen. Hier lost u niets mee op. Ook is het zinloos, hoewel heel begrijpelijk, om te reageren met: "Als ik als OR-lid

moet vertellen wat er fout gaat en hoe het dan wel moet, kunnen ze me beter directeur laten worden, dan krijg ik er tenminste voor betaald!” U zult immers gewoon aan de slag moeten. Alleen dan kunt u uw collega's behoeden voor een nog zwaardere reorganisatie op een later tijdstip. Stel vast wat de echte problemen zijn en hanteer hierbij de volgende aanpak:

- Ga na wat de problemen van uw organisatie zijn. Maak hierbij bij voorkeur gebruik van een deskundige, wiens vak het is om organisaties door te lichten. Vraag hem om schriftelijk te rapporteren.
- Schrijf zelf ook alle problemen op.
- Vraag uw directeur wat volgens hem de interne problemen zijn, en leg in een open discussie uw eigen lijstje daarnaast.
- Tracht het eens te worden over de werkelijke interne problemen, voordat u een oordeel geeft over de oplossingen.
- Dring er vervolgens op aan dat de echte problemen in het uiteindelijke reorganisatieplan daadwerkelijk worden aangepakt én toets of dit ook echt gebeurt.

## 2. De directie snijdt (te) ondoordacht in het personeel

Soms gaat men bij een reorganisatie als volgt te werk: “Onze onderneming lijdt een verlies van € 2 miljoen. Eén werknemer kost ons € 40.000, dus er moeten 50 mensen uit.” Was het maar zo simpel! Meestal zijn er minder mensen nodig als de werkzaamheden afnemen. Maar dat is nooit de volledige oplossing. Want daarnaast zal de directie de bedrijfsprocessen moeten aanpakken om de beoogde kostenreductie te bereiken. Als dit laatste niet gebeurt en er toch mensen worden ontslagen, kan de ‘nieuwe’ organisatie de hoeveelheid werk niet aan en moet men mensen op uitzendbasis inhuren. Dan is het aantal mensen op de loonlijst wel volgens plan afgenomen, maar de loonkosten niet. Hoe moet het dan wel? Uw directie zal moeten nagaan in welke mate er mensen uit kunnen doordat uw organisatie minder werk heeft én in welke mate er mensen kunnen vertrekken doordat de processen verbeterd worden. Zorg ervoor dat de directie dit huiswerk goed maakt, waarbij het voor zich

spreekt dat u dit zelf ook moet doen. Maak hierbij gebruik van deskundige hulp van iemand die een dergelijk onderzoek vaker heeft gedaan.

## 3. Er wordt (te) ondoordacht geflexibiliseerd

Veel organisaties hebben te maken met pieken en dalen. Soms is het heel erg druk, soms juist helemaal niet. Soms is dit voorspelbaar, soms helemaal niet. Het gevolg is dat er regelmatig geen werk is op het moment dat er wel mensen zijn, en dat er anderzijds overwerkt moet worden. Dat is duur en daardoor slecht voor de concurrentiepositie. Dan kan flexibilisering – mits goed toegepast – ervoor zorgen dat mensen meer productieve uren draaien. In de praktijk worden hiermee echter nogal eens grote fouten gemaakt. Zo is flexibilisering vaak maar gedeeltelijk nodig, aangezien het probleem van ‘leegstand’ en overwerk vaak al voor een groot deel kan worden opgelost door de planning te verbeteren. Daarnaast zijn er meerdere soorten ‘piekerigheid’, die elk om een eigen aanpak vragen. Als de flexibilisering dan niet op de goede manier wordt uitgevoerd, levert dit minder op dan werd verwacht.

Het exact uitpluizen van de beste manier van flexibiliseren én het leveren van goed weerwerk tegen een verlaging van de toeslagen, is vaak een lastige puzzel die bovendien veel lastige details kent. Ook hierbij kan professionele hulp u behoeden voor fouten.

## 4. De noodzakelijke randvoorwaarden worden niet vervuld

Een reorganisatie kan alleen succesvol zijn als aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. Dat gaat nogal eens mis, omdat het niet zomaar lukt om een hele organisatie op een andere manier te laten werken en mensen in nieuwe functies te laten functioneren. Laten we dit illustreren met een voorbeeld. Stel dat de invoering van een nieuw automatiseringssysteem betekent dat er twee werknemers op een afdeling minder nodig zijn. Het systeem zou op 1 mei draaien, maar door problemen wordt dit uiteindelijk 1 september en dan moeten de kinderziektes er nog uit. Voorlopig zijn die twee werknemers dus nog hard nodig,

ware het niet dat zij al per 1 mei zijn ontslagen. Dit zorgt voor een chaos. Zo zijn er vele voorbeelden te noemen.

Zorg ervoor dat u een overzicht krijgt van alle randvoorwaarden die vervuld moeten zijn vóórdat mensen kunnen vertrekken. U zult moeten regelen dat mensen pas weg kunnen als aan de voorwaarden is voldaan. Ook hierbij kan professionele hulp voorkomen dat er ernstige fouten worden gemaakt.

## 5. Het jojo-effect treedt op

Een reorganisatie starten is één, maar deze tot het einde volhouden is twee. U kunt dit vergelijken met twintig kilo afvallen. U begint fanatiek, de eerste kilo's vliegen eraf en u komt helemaal in de stemming. Maar als u zich even niet aan uw dieet kunt houden, zijn de verdwenen kilo's in no-time weer terug. Zo gaat het met reorganisaties vaak ook. In het begin ziet iedereen in dat het noodzakelijk is en directie én werknemers doen hun uiterste best. Maar na een tijdje komt de klad erin. Er is niet voldaan aan de randvoorwaarden, gedane toezeggingen worden niet nagekomen, aankondigde procedureverbeteringen laten op zich wachten, etc. De aandacht van de directie richt zich alweer op andere zaken. En omdat de werkdruk te hoog is door al die mislukkingen, worden er nieuwe mensen aangenomen. Kortom, binnen twee jaar zit de organisatie weer op zijn oude gewicht!

## Evaluatiecriteria

Om dit jojo-effect te voorkomen, moet uw OR op een goed implementatieplan aandringen waarin precies staat hoe de reorganisatie wordt uitgevoerd. Daarnaast is het belangrijk dat er heldere evaluatiecriteria worden opgesteld, zodat u later met elkaar kunt nagaan wat er van de plannen terecht is gekomen. Want worden de afgesproken deadlines gehaald? En dan niet alleen in de tijd, maar ook met een bevredigende kwaliteit? Schakel ook bij de beoordeling van het implementatieplan en de evaluatiecriteria een deskundige in.