

MISLUKTE REORGANISATIES

Nederlandse bedrijfsleven verspilt miljoenen

Een aanzienlijk deel van het Nederlandse bedrijfsleven staat, mede door de kredietcrisis, voor de taak om te saneren. Dit betekent kosten verlagen en prestaties verbeteren. Dit artikel beschrijft de resultaten van een onderzoek naar reorganisaties in het Nederlandse bedrijfsleven. De auteurs geven aanbevelingen voor het sneller bereiken van gewenste effecten bij reorganisaties.

Verandertrajecten, zoals reorganisaties, zijn gericht op het verbeteren van prestaties van de organisatie. Zeker nu is het van belang om de kosten te beheersen (minimaliseren) en de opbrengsten te maximali-

HET ONDERZOEK

Twynstra Gudde heeft onderzoek gedaan naar de rol van managers bij organisatieveranderingen in het algemeen en reorganisaties in het bijzonder. Het onderzoek geeft inzicht in de meest geschikte interventies voor managers om de gewenste effecten te bereiken met reorganisaties (als bijzondere vorm van organisatieverandering). De onderzoeksgegevens zijn verzameld door het bestuderen van literatuur op het gebied van veranderingkunde en betekenisgeving en door het houden van *face-to-face* interviews met directieleden en managers uit het bedrijfsleven, die onlangs gereorganiseerd hebben.

seren. Prestaties verbeteren dus. Het leveren van prestaties is veelal mensenwerk. Prestaties verbeteren kan alleen als het gedrag (denken en doen) van de betrokkenen verandert. Daarbij is het belangrijk dat mensen een andere betekenis ontwikkelen over het waarom zij hun taken invullen op de manier zoals zij dat doen.

TE TRAAG

Nederlandse bedrijven zijn slecht in reorganiseren. Zeker driekwart van de reorganisaties verloopt te traag. Organisaties laten met name in de beginfase steken vallen. De top van het bedrijf stelt de diagnose en maakt een gedetailleerd reorganisatieplan met het voornemen om dit in de organisatie uit te rollen, zonder managers en medewerkers hierbij voldoende te betrekken. Het effect is dat de top van de organisatie de managers en medewerkers moet overtuigen van het nut van de ontworpen nieuwe werkwijze.

Overtuigen neemt meer tijd in beslag, dan wanneer managers en medewerkers met randvoorwaarden en outputnormen van de top zelf hun nieuwe werkwijze vorm kunnen geven. Bijvoorbeeld bij een bank vertelde de directievoorzitter dat 'de medewerkers zich de nieuwe manier van werken nu, na drie jaar, hebben eigengemaakt'.

DEMOTIVEREND

Het accent bij een reorganisatie ligt op structuur, functies, processen en systemen en nauwelijks op de personele mogelijkheden, de managementstijl en de cultuur. De harde en zachte organisatiekenmerken zijn niet in balans. De positieve krachten binnen de organisatie komen niet tot hun recht. De verantwoordelijke manager probeert teveel grip op het proces te houden, wat leidt tot gebrekkige ruimte voor de expertise en creativiteit van medewerkers. Zo loopt de motivatie van medewerkers averij op.

HOGE KOSTEN

Tijdverlies kost veel geld. Doordat het reorganisatietraject veel tijd kost, kan de organisatie de vruchten van de reorganisatie, de besparingen en de verbeteringen, pas op een later moment plukken. Als de



Anne Marie Ootjers (links) en Peter Krijnsen (rechts), beiden adviseur bij Twynstra Gudde: 'De motivatie van medewerkers loopt averij op, doordat de verantwoordelijke manager teveel grip op het reorganisatieproces probeert te houden.'

Nederlandse bedrijven daarnaast de demotivatie niet aanpakken, zullen medewerkers zich nauwelijks inzet-

geleverde prestaties. Een bijkomend nadeel van de trage en ineffectieve verandering is dat een tweede reor-

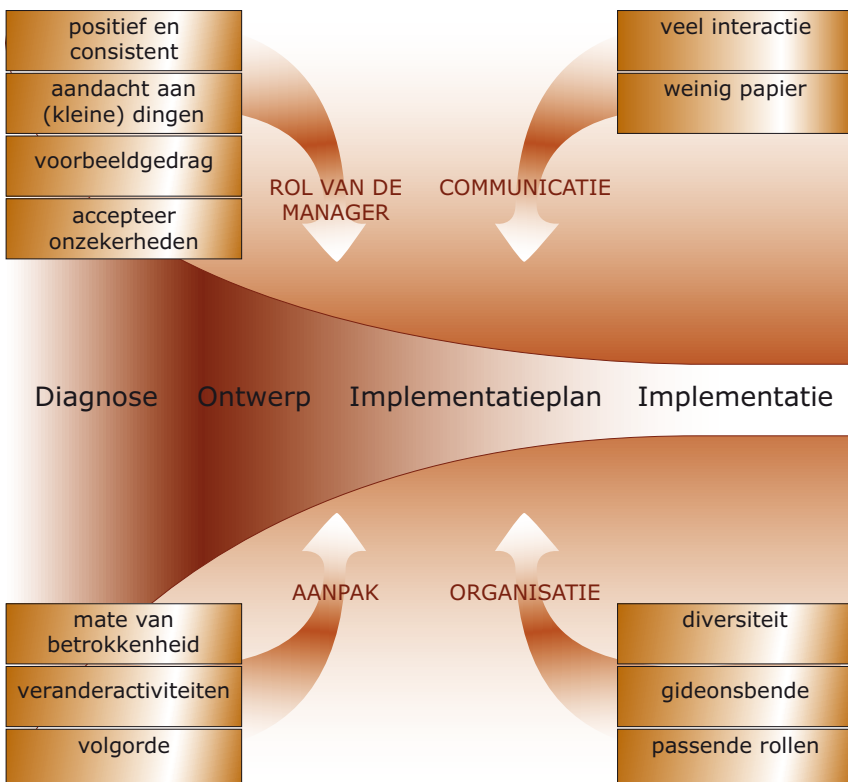
Het effect van het al of niet vroegtijdig betrekken van managers en medewerkers bij de reorganisatie blijft vaak langere tijd hangen

ten om de prestaties van de organisatie te verbeteren. Dit betekent dus niet alleen het aanhouden van hogere kosten, maar ook het uitblijven van verbeterde kwaliteit van

organisatieslag met eventuele ontslagen moeilijk te voorkomen is. Door het stroeve en trage verloop verliezen organisaties zo vele tientallen miljoenen.

NIET BENUTTEN

Om effectief te veranderen en te reorganiseren is behoefte aan zogenaamde 'betekenisgevende interventies'. Dit zijn onderdelen uit een veranderaanpak die zich kenmerken doordat de organisatie haar managers en medewerkers in (relatief) hoge mate betreft bij de diagnose van het (verander)probleem en het ontwerp van de reorganisatie. Veel managers hebben mogelijkheden om deze betekenisgevende interventies in te zetten; de aanpak van reorganisaties om gedrag te beïnvloeden gericht op het realiseren van gewenste effecten. Ze kiezen echter voor een beperkt aantal voor hen bekende (standaard-) interventies. Veel interventiemogelijkheden om >>



effectief te reorganiseren blijven onbenut.

AANBEVELINGEN VOOR REORGANISATIES

Organisaties moeten hun medewerkers op waarde schatten en hen vanaf de allereerste fase bij het reorganisatieproces betrekken. Voorlopers binnen de organisatie kunnen de reorganisatiekar trekken en de nieuwe werkwijze invullen. Het management dient kaders te schep en de koers uit te zetten. In het onderzoek komen KLM en Unilever naar voren als goede voorbeelden van bedrijven die een reorganisatie

succesvol hebben doorgevoerd. Met een grof kader als basis zijn alle medewerkers uitgedaagd om met voorstellen te komen en hun eigen prioriteiten aan het werk te geven.

We geven hier vijf aanbevelingen voor effectieve reorganisaties (zie ook figuur 1).

1 *First things first:* let op de volgorde in de aanpak en de daarbinnen gekozen interventies.

2 Geef elke laag in de organisatie een passende rol in de (verander) werkzaamheden. Het topmanagement bepaalt de visie, de strategie en het kader. Het (*middle*)

management vertaalt de strategie naar consequenties voor de output van en randvoorwaarden voor het werk van de medewerkers. De medewerkers richten hun eigen (verander)werkzaamheden zo in, dat zij aan de randvoorwaarden van het management voldoen en de gestelde doelen realiseren.

3 Besteed aandacht aan mensen en de dingen die zij belangrijk vinden.

4 Stuur een Gideonsbende vooruit op de troepen.

5 Maak zo weinig mogelijk papier. Een plaatje is ook een plan. Papier is makkelijk te veranderen en praat niet terug. Papier kan geen hefboom voor verandering zijn.

MEER BETROKKENHEID

Een belangrijke les uit het onderzoek is dat een bepaalde mate van betrokkenheid van managers en medewerkers een positief effect op de snelheid en de resultaten van de reorganisatie heeft. Niet alleen in termen van verbeterde (financiële) prestaties van de organisatie, maar ook in de vorm van motivatie van mensen, trots, binding met de organisatie en verloop van personeel. Juist dit effect van het al of niet vroegtijdig betrekken van managers en medewerkers bij de reorganisatie blijft vaak langere tijd hangen. ❏

Drs. Anne Marie Ootjers en Ir. Peter F. Krijnsen MBA zijn adviseurs bij Twynstra Gudde en begeleiden reorganisaties. Reageren? aoo@tg.nl en pkr@tg.nl.