

DE KUNST VAN PIJNLOOS REORGANISEREN

Het is crisis en Nederland verkrampt. Oude reflexen komen boven. Er is sprake van een pavlov-kettingreactie. Werkgevers reorganiseren, vakbonden en ondernemingsraden eisen sociale plannen waarin geld de hoofdrol speelt - want dat is het enige dat telt als er toch geen banen zijn - en werknemers gedragen zich afhankelijk en voorzichtig. Willem IJzereef, loopbaancoach en human resources consultant, ergert zich. Het kan anders weet hij, met aanzienlijk minder economische en emotionele schade.

Tekst: Joke Schaapman



Wie de jaren '80 heeft meegemaakt, zal de afgelopen maanden regelmatig het gevoel van een déjà vu zijn bekropen. Kranten koppen over massaontslagen. De ene reorganisatie is nog niet afgerond of de volgende wordt aangekondigd. Ontslagen werknemers voelen zich het slachtoffer van koude saneringen. Het hele systeem gaat uit van lifetime employment en iedereen gedraagt zich daarnaar. Waarom, vraagt loopbaancoach en human resources consultant Willem IJzereef van de Gerritsen Adviesgroep uit Bussum zich af, trekken organisaties nauwelijks lessen uit de geschiedenis en gaan ze niet en masse op zoek naar alternatieven? Want de wereld is veranderd. Een baan voor het leven bestaat niet meer en van massaontslagen op basis van last-in-first-out worden organisaties niet beter.

Klassieke reorganisatie werkt niet

Reorganisaties zijn volgens IJzereef gedoemd te mislukken zolang het sociale bestel uit de twintigste eeuw als uitgangspunt dient. Ze leveren namelijk niemand winst op. 'Werkgevers zijn geneigd zich als zachte heelmeeesters te gedragen om de ontslagen zo veel mogelijk te beperken. Toch leiden ze tot langdurig processen van onderhandeling met sociale partners. Ondertussen worden investeringen en opleidingen op een laag pitje gezet en wachten werknemers de resultaten met angst en beven af. Het gevolg is stagnatie, waardoor de concurrentiepositie verzwakt.'

Is de kogel eenmaal door de kerk, dan wordt duidelijk dat de maatregelen onvoldoende waren of inmiddels onvoldoende zijn en dat een nieuwe reorganisatie onvermijdelijk is. Daarbij is er nauwelijks aandacht voor de murw geslagen achterblijvers in de organisatie, die immers blij moeten zijn dat ze er niet zijn 'uitgevlogen'. Het gevolg is een neerwaartse spiraal die bijna niet is te doorbreken.


NETWERKFILOSOFIE

Organisaties zijn zich volgens hem wel bewust van de nadelen die aan grote reorganisaties kleven. Daarom zijn ze in de jaren '90 bijvoorbeeld meer gaan werken met een flexibele schil van arbeidskrachten die in tijden van crisis kan worden afgestoten zonder dat dit de vaste medewerkers treft. Maar hieraan ligt geen wezenlijk andere visie op ontslag ten grondslag. En juist die is nodig, vindt IJzereef. Werkgevers en werknemers zouden ontslag moeten kunnen zien als het einde van het contract, maar niet als einde van hun relatie, bepleit hij. 'Het hoeft geen definitief afscheid te zijn. Door bij een reorganisatie uit te gaan van de netwerkfilosofie, wordt de weg geopend naar winst voor beide partijen, zeker in een kenniseconomie als de Nederlandse.'

Employabilitybeleid

Het toenemend aantal organisatie dat iets doet aan employabilitybeleid bewijst volgens IJzereef dat werkgevers en werknemers bereid zijn na te denken over loopbaanpaden binnen én buiten de organisatie. In de praktijk is dit beleid echter nog te vaak een zaak van krabbelen en opstaan en stelt het te weinig voor om werkelijk van het vergroten van inzetbaarheid ook buiten de eigen organisatie te kunnen spreken.

IJzereef neemt Hoogovens als voorbeeld. 'In goede tijden heeft dit bedrijf veel moeite jongeren te werven. Het investeert ook veel in bedrijfsopleidingen. Elke werknemer heeft ongeveer anderhalf jaar interne opleiding achter de rug. Dat maakt definitief ontslag tot een enorme desinvestering. Het zou voor het bedrijf veel gunstiger zijn als het contract met werknemers tijdelijk zou kunnen worden onderbroken.' En dat kan volgens IJzereef door te zorgen voor een regeling die werknemers in staat stelt hun kennis bij te houden met een opleidings- en loopbaanbudget, een suppletierегeling om hun financiële positie grotendeels veilig te stellen en de mogelijkheid voor terugkeer open te houden.



'Definitief ontslag is een desinvestering'

'Voor werknemer en werkgever moet het uitgangspunt zijn dat de eerste niet afhankelijk is, maar ondernemer van zijn eigen loopbaan. Werkgevers zouden in plaats van met een schadeloosstelling, afscheid moeten nemen door te zeggen: Helaas gaan we nu uit elkaar. Maar we willen dat jij je kunt blijven ontwikkelen. Als je er alles aan hebt gedaan om inzetbaar te blijven, vragen wij je terug als we weer groeien. Jij blijft van waarde voor ons, wij voor jou.'

VERTREKKERS ZIJN GEEN SLACHTOFFERS

Een garantie dat een werknemer in economisch gunstiger tijden daadwerkelijk terugkeert, heeft een organisatie niet. Daar staat tegenover dat een bedrijf zonder pijnlijke ingrepen kan reorganiseren, waardoor herstel sneller mogelijk is. De economische en emotionele schade wordt beperkt. IJzereef: 'Vertrekkers zijn geen slachtoffers, waardoor de maatschappelijke kosten van re-integratie sterk worden beperkt en advocaatkosten en rechtszaken kunnen worden vermeden. Achterblijvers koesteren geen negatieve gevoelens. En een bedrijf als Hoogovens bespaart in de toekomst een deel van de dure opleidings- en wervingskosten.'

Ondernemende werknemer

Dat niet alleen de werkgever baat heeft bij een andere manier van omgaan met ontslag, maar dat het ook aansluit op de wensen van de moderne werknemer, blijkt volgens IJzereef bijvoorbeeld uit het groeiende aantal ZZP'ers, die vrijwillig toetreden tot de flexibele schil van bedrijven. 'Werknemers worden volgens hem ondernemender en durven voor zich zelf te beginnen of naar een andere werkgever te verhuizen als ze op hun werk zijn uitgekeken of het idee hebben zich niet verder te kunnen ontwikkelen. Ook voor veel werknemers is lifetime-employment niet meer het ideaal.'

Deze manier van denken, levert zelfs winst op als duidelijk is dat terugkeer niet waarschijnlijk is, stelt IJzereef op basis van de ervaringen die uitgeverij Audax recent opdeed bij de reorganisatie van de redactie van HP De Tijd. Door stagnatie in de (groei van de) lezersmarkt en een afnemende advertentiemarkt, moest de redactie inkrimpen. De uitgever stelde een vrijwillige vertrekregeling op, gebaseerd op drie pijlers. Vrijwilligers kregen naast een financieel vangnet in de vorm van een vergoeding op basis van een gemaximeerde kantonrechtformule, een budget voor een MBA opleiding crossmedia en loopbaanbegeleiding. Voor het laatste konden ze kiezen uit een menu aan interventies. In korte tijd meldden zich zeven kandidaten. En niet alleen jonge mensen, maar ook een aantal journalisten die wellicht al langer twijfelden of het niet eens tijd werd voor iets anders en voor wie de regeling het zetje in de rug was dat ze nodig hadden om die stap te zetten. Het resultaat was een pijnloze reorganisatie, waarover ook de vakbond voor journalisten (NVJ) positief was. ←

Netwerkeconomie

De nieuwe kijk op ontslag die Willem IJzereef bepleit, sluit volgens hem veel beter aan bij de arbeidsverhoudingen in de 21ste eeuw dan de massa-ontslagen met de daaraan gekoppelde sociale plannen. 'Op de werkvloer is in veel gevallen al lang geen sprake meer van hiërarchie, maar van gelijkwaardige verhoudingen tussen professionals met verschillende functies. Daarbij passen vrijwillige regelingen en professioneel en ondernemend gedrag, ook nadat het arbeidscontract is ontbonden.'

IJzereef vergelijkt de tegenwoordige arbeidsrelaties met de verhoudingen in een netwerkeconomie. 'Netwerkorganisaties nemen geen afscheid van elkaar maar zoeken naar de volgende mogelijkheid om samen te werken. Het is goed wederzijds contact te onderhouden omdat je altijd weer iets aan elkaar kunt hebben. Werkgevers zouden hieraan invulling kunnen geven door een netwerk van bedrijfsalumni op te zetten, waarvan de leden bijvoorbeeld via een nieuwsbrief op de hoogte worden gehouden van ontwikkelingen bij de organisatie. Ook kunnen netwerkbijeenkomsten worden georganiseerd om de relatie met ex-werknemers warm te houden.'