



Afscheid is geen afscheid Een visie op anders reorganiseren

Willem IJzereef

De economische recessie maakt creatief en geeft urgentie. In veel organisaties en veel hoofden en harten van mensen die ervaring hebben met groei en krimp van organisaties leeft een groot verlangen: laten we niet weer komen in de neerwaartse spiraal van reorganisatie op reorganisatie maar anders kijken naar de organisatie van werken in relatie tot de ups en downs in de conjunctuur en economische structuur. Geleidelijk ontstaat een beeld waarin dat mogelijk wordt.

Reorganiseren: het klassieke paradigma

In het klassieke denken over organiseren beweegt de organisatie, gericht op groei mee met de conjunctuur. Groeifases worden afgewisseld met krimp, levensfases van producten en globale posities bepalen mede of de krimp omslaat in een soms onafwendbare cyclus van reorganisaties en neergang. Omdat ons sociale bestel vanuit de tweede helft van de twintigste eeuw gericht is op stabiliteit en behoud van werkgelegenheid, leidt dit tot gespannen en verkrampte processen in fasen van krimp. Reorganisaties zijn langdurige processen van volgordeelijkheid: teruggang in de bedrijfsresultaten leidt tot voorgenomen reorganisatie, in een volgende fase wordt het besluit tot reorganisatie genomen, daarna worden nieuwe strategische plannen gemaakt parallel aan het sociaal plan, dat na een lange onderhandelingsfase wordt overeengekomen met ondernemingsraad en vakbonden. Ondertussen worden budgetten gekortwiek, besparingen gezocht, opleidingen en professionalisering van medewerkers tot een minimum gereduceerd en niet zelden ook R&D ingeperkt. Medewerkers zitten in onzekerheid, vaak worden ze murw en angstig. De organisatie valt stil. Dan volgt de fase van de uitvoering: boventallige medewerkers worden aangezegd, met de blijvers worden plannen gemaakt om verder te gaan, maar vaak slaagt men er niet in weer een ondernemende en constructieve atmosfeer te creëren. We weten gewoon niet hoe we met deze situatie van verlies en afscheid om moeten gaan.

Het gevolg is een moeizame gang van medewerkers en organisatie die er niet in slagen de continuïteit en het ondernemerschap weer op te pakken.

Er verandert iets

Gelukkig zijn we in staat te leren van eerdere ervaringen. Steeds vaker zijn organisaties zich bewust dat de klassieke neerwaartse spiraal moet worden vermeden. Er zijn de laatste jaren een aantal trends gaande en momenteel proberen werkgevers, werknemers en overheid de recessie aan te pakken op een wat proactievare en innovatieve manier.

Uit de jaren negentig is het idee van een flexibele schil van arbeidskracht opgekomen. Veel organisaties hebben tot circa 30% ingehuurde “externen” in dienst die kunnen zorgen dat bij krimp de kernprocessen en de vaste medewerkers behouden blijven. Totdat deze beschermingsconstructie is afgebroken betekent dit een zekere continuïteit. Sinds 2000 wordt serieus werk gemaakt van het instrument employability: organisaties begeleiden sterker hun medewerkers rond inzetbaarheid en regie op de eigen loopbaan. Hierdoor zijn medewerkers bezig op de juiste plaats op het juiste moment te komen en is de functieverblijftijd korter. Meer medewerkers durven naar andere organisaties te verhuizen als dat nodig is of gewenst. Honderdduizenden zijn (part time) zzp'er geworden en toegetreden tot de flexibele schil.



**GER
RIT
SEN**

Ook een belangrijke ontwikkeling is de idee van de netwerkorganisatie. Steeds vaker wordt een bedrijfsactiviteit gedefinieerd als een kern in een netwerk, als een sterk veranderende community van mensen uit allerlei entiteiten die rondom een product, thema of project tijdelijk samenkomen en zin geven aan werk en toegevoegde waarde leveren een klant of ontwikkeling.

Deze netwerkconcepten zijn sterk ontwikkeld in de wereld van de kleine bedrijven en de internetomgeving. Hierbij speelt de combinatie van ondernemerschap en communiceren een hoofdrol. Professionals op allerlei gebieden manifesteren zich door elkaar op te zoeken en samen toegevoegde waarde te realiseren voor de duur van een project.

Nieuwe visie op loopbanen

In allerlei organisaties wordt gewerkt aan een veranderende visie op loopbanen vanuit deze netwerkgedachte. Ondernemerschap wordt georganiseerd in combinaties van interne en externe professionals. Loopbanen worden echter geleidelijk minder georganiseerd in interne loopbaanpaden, maar in arrangementen binnen en buiten de organisatie.

Zo probeert een grote organisatie op het gebied van onderzoek zijn medewerkers te leren denken in het volgende model. Medewerker zijn bij de eigen organisatie is eigenlijk medewerker zijn bij de BV Nederland. De organisatie werkt in Nederland samen met vele honderden klantrelaties waar de medewerkers van deze organisaties zeer zijn gedetacheerd en vaak jarenlang werkzaam. Maar het onderscheid tussen de organisatie waar je voor werkt en de klantorganisaties in de periferie wordt minder. Deze organisatie wil graag dat medewerkers naarmate hun kenniswaarde minder wordt, overstappen naar het klantsysteem en counterparts worden. De eigen organisatie kan dan steeds ververst worden met nieuwe jonge afgestudeerde academici en HBO- en MBO-specialisten.

De periode dat de waarde van de kennis van de professionals afneemt wordt geschat op 8 tot 12 jaar. Dit geldt niet voor elke medewerker. Sommigen zijn bij uitstek goed in het vernieuwen en creëren van kennis. Anderen minder. Door serieus loopbaanontwikkelingsgesprekken te houden wordt de loopbaan, de motivatie en het kennisniveau van de medewerkers bijgehouden. Tijdig kan nu worden besproken in hoeverre mobiliteit interessant en verstandig is. In de praktijk valt dit niet mee, maar een eerste aanzet is gemaakt. Langzaam zal deze ontwikkeling tot een nieuwe vorm van denken over loopbanen transformeren.

Reorganiseren: het nieuwe paradigma

Als je uitgaat van de netwerkidee bij het organiseren van werk dan kun je tot een andere visie op reorganiseren komen. Hoe ziet die er uit?

In een netwerkorganisatie stopt bij het einde van het project niet de relatie. Alleen het project is klaar. Er volgt een evaluatie en een ronde feedback over de prestaties van de deelnemers aan het project.

Er wordt afgesproken de relatie te onderhouden en te zoeken naar nieuwe samenwerkingsmogelijkheden. Er wordt – tenzij de bijdrage van iemand ver onder de maat was – geen afscheid genomen.

We moeten af van de idee van vaste banen, groei en pech bij krimpende conjunctuur. Pech voor wie boventallig wordt en wordt afgekocht (of niet) waarna het afscheid volgt. En je kunt nooit meer terug. Wie met een grote schadeloosstelling vertrekt kan zeker zijn dat hij niet een jaar later bij een betere conjunctuur terug kan komen. Eigenlijk een idioot idee.

Reorganiseren zou meer uit moeten gaan van de netwerkgedachte. Wij nemen tijdelijk of gedeeltelijk afscheid omdat de projecten stoppen of krimpen, maar we willen de relatie behouden. Jij gaat werken in ons klantsysteem of hebt een periode geen werk maar wij als organisatie vinden het belangrijk de relatie met jou te behouden als jij dat ook wilt. Als we weer groeien dan kun jij terug mits je je kennis bijhoudt, bij een andere organisatie, als zzp'er of anderszins. Afscheid is geen afscheid. Jij blijft in ons netwerk. Wij blijven in verbinding met jou in de periode dat je niet voor ons werkt.



**GER
RIT
SEN**

In plaats van een ontslag en schadeloosstelling kan een ander arrangement worden afgesproken. Te denken valt aan een ruim opleidingsbudget en een suppletierегeling voor een periode van bijvoorbeeld vijf jaar. Op deze manier kan de relatie op twee manieren blijven bestaan. Verder zouden er netwerkbijeenkomsten gehouden kunnen worden waarin de ontwikkelingen van de organisatie en van de oud-medewerkers in de buitenwereld worden uitgewisseld. Een deel van de oud-medewerkers zal toetreden tot een ander netwerk (of een mooie vergelijkbare andere baan) en zal niet deelnemen. Net als elk netwerk zal ook dit sterk zijn omdat de meest passende mensen zullen blijven deelnemen.

Deze benadering vraagt een andere manier van denken over werken en samenwerken. In plaats van het koude saneren of het collectieve strijden ontstaat er een meer volwassen, synergetische en duurzame arbeidsrelatie.

Dr. Willem IJzereef is directeur van Gerritsen Adviesgroep in Bussum

Gerritsen Adviesgroep
verrassend HRD

Huizerweg 4 / 1402 AA Bussum

Postbus 331 / 1400 AA Bussum

T 035 693 78 11

F 035 692 07 61

E info@gerritsen-adviesgroep.com

I www.gerritsen-adviesgroep.com