

GEORGY EVERS

De reorganisatie ontmaskerd

Leiderschap in
ingrijpende
veranderingsprocessen

GEORGY EVERS

De reorganisatie ontmaskerd



Leiderschap in ingrijpende veranderingsprocessen

Inhoudsopgave

Proloog: verschillende perspectieven op een reorganisatie 9

Inleiding 15

Deel 1 **Blik op reorganiseren** 23

Hoofdstuk 1 — Reorganisaties nader bekeken 25

- 1.1 Inleiding 25
- 1.2 Maatregelen in een reorganisatie 26
- 1.3 Motieven om te reorganiseren 30
- 1.4 Typen reorganisaties 33
- 1.5 Fasen en benaderingen 36
- 1.6 Tot slot 44

Hoofdstuk 2 — Een ander perspectief op reorganiseren 45

- 2.1 Inleiding 45
- 2.2 Keuzes en dilemma's van leiders 46
- 2.3 Holistisch perspectief op dilemma's 48
- 2.4 Rol: de rol en positie van de leider 50
- 2.5 Ratio: de karakteristieken van het primaire proces, de markt en organisatie 52
- 2.6 Dynamiek: het krachtenveld rondom de leider 54
- 2.7 Verleden: het historisch perspectief op de organisatie 57
- 2.8 Toekomst: het toekomstperspectief op de organisatie 59
- 2.9 Irratio: de invloed van irratio, intuïtie en toeval 60
- 2.10 Leider: de persoonlijkheid, achtergrond en ervaring 63
- 2.11 Tot slot 67

Deel 2 **Casussen** 69

Hoofdstuk 3 — Casus MEE Groningen 73

- 3.1 De casus 73
- 3.2 Analyse 79

Hoofdstuk 4 — Casus productiebedrijf Van Dongen 85

- 4.1 De casus 85
- 4.2 Analyse 91

Hoofdstuk 5 — Casus overheidsinstelling Environ 95

5.1 De casus 95

5.2 Analyse 101

Hoofdstuk 6 — Casus PostNL 105

6.1 De casus 105

6.2 Interview Pieter Kunz 106

6.3 Interview Albert Rodenboog 114

6.4 Analyse 118

Hoofdstuk 7 — Reflectie op de casussen 125

7.1 Verschillen en parallellen 125

7.2 Contextafhankelijkheid 126

7.3 Persoon van de leider 131

7.4 Tot slot 134

Deel 3 Acht dilemma's 137

Hoofdstuk 8 — Observaties 141

8.1 Inleiding 141

8.2 Fase heroriëntatie baart meeste kopzorgen 141

8.3 Nieuwe leider = reorganisatie 143

8.4 Herwaardering van de vakman 146

Hoofdstuk 9 — Versnellen versus temporiseren 149

9.1 Inleiding 149

9.2 Klok van Looten 149

9.3 Urgentie van het probleem 153

9.4 Tot slot 160

Hoofdstuk 10 — Zaak versus persoon 163

10.1 Relaties en emoties 163

10.2 Tot slot 166

Hoofdstuk 11 — Autocratisch versus participatief 167

11.1 Gradaties van participatie 167

11.2 Tot slot 170

Hoofdstuk 12 — Geheimhouding versus transparantie	171
12.1 Motieven voor geheimhouding of transparantie	171
12.2 Tot slot	176

Hoofdstuk 13 — Ontwerpen versus ontwikkelen	177
13.1 Automatische piloot	177
13.2 Bewuste keuze	180
13.3 De factoren	182
13.4 Tot slot	185

Hoofdstuk 14 — Slagvaardigheid versus zorgvuldigheid	187
14.1 Subjectiviteit van zorgvuldigheid	187
14.2 Tot slot	191

Hoofdstuk 15 — Bezuinigen versus investeren	193
15.1 Van reorganiseren naar transformeren	193
15.2 Tot slot	198

Hoofdstuk 16 — Winkel verbouwen versus winkel openhouden	201
16.1 Spanning	201
16.2 Tot slot	204

Hoofdstuk 17 — De balans tussen dilemma's	207
17.1 Inleiding	207
17.2 V&D	208
17.3 Ware leiderschap	209
17.4 Tot slot	210

Deel 4 Effectief leiden van een reorganisatieproces 213

Hoofdstuk 18 — De leider in interactie met de omgeving	217
18.1 Inleiding	217
18.2 Creëer verbinding	217
18.3 Vertel een krachtig verhaal	221
18.4 Organiseer criticasters en sparringpartners	223
18.5 Breng iedereen in zijn (dubbel)rol	225
18.6 Gebruik het momentum of creëer het zelf	228
18.7 Bedenk een aanlokkelijk perspectief	229
18.8 Ken en respecteer de spelregels, tenzij...	231
18.9 Tot slot	234

Hoofdstuk 19 — De leider in verbinding met zichzelf	235
19.1 Inleiding	235
19.2 Haal niet in zonder innerlijke overtuiging	236
19.3 Expliciteer drijfveren, overtuigingen en normen	238
19.4 Wees je bewust van de unieke positie van de leider	241
19.5 Maak innerlijk de balans op	243
19.6 Vind de kracht, het lef en het vertrouwen	244
19.7 Onderken een beperkte houdbaarheidsdatum	246
19.8 Wees trots op wat bereikt is, maar ben nooit tevreden	249
19.9 Tot slot	250
Hoofdstuk 20 — Reflectie	251
Begrippen- en literatuurlijst	257

Proloog: verschillende perspectieven op een reorganisatie

De medewerker

Sinds drie maanden werkte Jan nu hier in de fabriek. Hij kon zich nog goed herinneren hoe de eerste dag was gegaan. 's Avonds was hij aangekomen op zijn fiets om zich te melden. Het was een drukte van belang geweest. Het was de eerste dag, eigenlijk een nacht, dat deze locatie open was en alle medewerkers stroomden toe. Ze hadden Jan verteld dat het met een reorganisatie te maken had. Een heleboel kleine vestigingen waren gesloten en daarvoor in de plaats was er één grote vestiging gekomen.

De mensen die hem hadden aangenomen, waren er niet toen Jan aankwam. Geen idee wat hij nu moest doen. Hij had weliswaar een korte opleiding gehad, maar ze hadden hem toen niet verteld waar hij precies moest zijn in de fabriek. Pas na een half uur rondlopen en navragen had hij geweten waar hij aan de slag moest. Dat was nog niet het ergste. Toen hij eenmaal door de teamleider aan het werk was gezet, kwam hij allemaal situaties tegen waar hij in de opleiding niet op was voorbereid. Het werk was ingewikkelder dan hij had gedacht. Bovendien werkte de apparatuur niet goed. De teamleider was te druk met andere dingen en had geen tijd voor hem. Hierdoor had hij het werk niet op tijd afgekregen en daar waren ze niet blij mee. Of hij even langer wilde doorwerken om het werk alsnog af te maken. Wat dachten ze wel niet?! De hele nacht werken voor een schamel loon en dan ook nog verwachten dat je twee uur langer blijft. Alsof het zijn schuld was. Sommige van zijn collega's zagen het wel zitten om nog langer te werken, maar dat waren oudgedienden die het blijkbaar gewend waren en erg betrokken waren bij het bedrijf.

De weken daarna gingen iets beter, maar er was altijd wel wat. Het kwam voor dat Jan helemaal niet op de personeelslijst stond, terwijl hij toch echt gebeld was om te komen werken. Dan stond de teamleider hem verbaasd aan te staren, omdat hij hem niet verwachtte. Of hij had een onjuiste betaling gekregen omdat de uren niet goed verwerkt waren. Ook werd hij midden in de werkzaamheden naar een andere werkplek gestuurd, omdat de teamleider dat belangrijker vond. Zo ging het maar door en hij vroeg zich af of hij niet een ander baantje moest gaan zoeken met minder gedoe.

De teamleider

Maarten werkte al ruim twintig jaar bij het bedrijf en kende het van haver tot gort. Dit was de grootste verandering die hij had meegemaakt in al die jaren. Ze zeiden dat het niet anders kon, omdat er steeds minder vraag was naar hun producten. Het zal wel, maar hij had toch sterk de indruk dat ze dit vooral deden om van alle dure medewerkers af te komen en goedkopere aan te nemen. Hoe dan ook, hij mocht blij zijn dat hij nog een leidinggevende baan had. Veel van zijn collega-leidinggevers konden gewoon opzouten. Afgedankt na jaren trouwe dienst. Hij had zich voorgenomen om er niet te veel ophef over te maken.

Toen Maarten met de andere teamleiders een opleiding had gekregen, waren er genoeg andere punten om zich druk over te maken. Er werd zoveel op de kop gooid, hij moest goed opletten wat dit allemaal ging betekenen. Gelukkig bleven de processen vrijwel hetzelfde. Althans daar leek het op bij de rondleiding en uitleg tijdens de opleiding.

Eenmaal aan het werk constateerde hij dat het toch heel anders was. De eerste weken waren ze compleet uit schema gelopen. Ze kregen niet alles verwerkt en daardoor stapelde het werk zich op.

Maarten had wel een idee wat er aan de hand was. Ten eerste waren de nieuwe medewerkers gewoon niet goed opgeleid en minder gedreven. Ze waren van de straat geplukt en even in een klasje gezet. Dit was een vak en het leek wel alsof de directie dat niet onder ogen wilde zien. Vandaar die goedkope arbeidskrachten natuurlijk. Ten tweede was het bedrijfsbureau niet in staat geweest om voldoende mensen te leveren. Hij geloofde ook niet in dat idee: een bedrijfsbureau dat alles inplant en ook afspraken maakt met medewerkers wanneer en waar ze moeten komen. Dat kon toch niet werken. De leidinggevende weet toch het beste wat iemand kan, of ie geschikt is, hoeveel werk er te doen is... Nee, de rol van de leidinggevende was in het nieuwe bedrijf aardig uitgekleed.

Het derde punt zou hij bijna nog vergeten: Maarten moest volgens een heel strak patroon noteren hoeveel er verwerkt was en hoe zich dat verhoudt tot de hoeveelheid werk die er gedaan moest worden. En dat bij elke medewerker en bij elk team. Hij was meer bezig met lijstjes bijhouden dan met bijsturen. Na de eerste nacht hadden de teamleiders al besloten om dat maar niet meer te doen. Ze moesten zorgen dat er zo veel mogelijk verwerkt werd en niet constateren dat niet alles verwerkt werd. Dat laatste zag je immers zo aan de stapels niet-verwerkte materialen. Dat ten slotte de apparatuur niet goed werkte, was heel erg frustrerend, zeker omdat ze in een sector zaten waar binnen 24 uur geleverd moest worden. Handmatig

konden ze ook wel een en ander doen, maar door het bedrijfsbureau hadden ze juist handjes tekort. Het maakte de sfeer er niet beter op.

De manager

Meer dan een jaar had hij de reorganisatie mee voorbereid. Walter had destijds heel goed begrepen dat er iets moest gebeuren: op deze manier zou de organisatie failliet gaan. Op de laatste bijeenkomst met alle managers waren er ook woorden in die richting geuit. De aandelenkoers zou onder de euro dalen zonder maatregelen, nou dan wist je het wel.

Het concept dat ze hadden bedacht, betekende een grote omslag. Ze zouden alle kleine vestigingen sluiten en samenvoegen tot een aantal grote vestigingen. De processen werden opgeknapt in mootjes en waar medewerkers nu alles deden, zouden teams op deelprocessen worden gezet. Dit maakte het mogelijk om goedkopere krachten in te zetten en dat scheelde wel dertig procent in de loonkosten. De logistiek veranderde hierdoor enorm; vanuit de grote vestigingen moest alles straks gedistribueerd worden. Goed dat ze hier een projectorganisatie voor hadden opgetuigd. De afgelopen maanden was het concept op allerlei gebieden uitgewerkt. De huisvesting, de processen, de bezetting, de machines. Je kon het zo gek niet bedenken of er was een projectgroep mee bezig geweest.

Walter was de eerste die live zou gaan. Op basis daarvan zou worden besloten hoe ze verder zouden gaan. Spannend, maar blijkbaar hadden ze vertrouwen in zijn kunnen. De laatste weken voor de opening zat Walter dus frequent met zijn teamleiders bij elkaar. Een spannende periode, want nu werden geleidelijk alle deelproducten opgeleverd vanuit de projectorganisatie. De procesbeschrijvingen, de opzet voor de nieuwe managementrapportages etcetera. Al snel constateerde Walter dat sommige deelproducten niet af of nog niet goed waren. Hij baalde stevig en probeerde uit alle macht druk uit te oefenen op de centrale organisatie. Het was een crime om die gasten in beweging te krijgen! Alsof ze niet doorhadden dat het succes in zijn regio ook afhankelijk van hen was. Ze hadden de livegang al een keer moeten uitstellen, omdat de OR dwars had gelegen. Wat hem betreft zou het nu gewoon doorgaan, desnoods met een aantal noodverbanden.

Twee maanden na de livegang dacht Walter er toch wat anders over. Hij wist van voren niet meer of hij van achteren nog leefde en werkte zich een slag in de rondte om alle problemen op te lossen. Veel van de bedachte dingen pakten heel anders uit. Medewerkers bleken de normen lang niet te halen, de voorspelde volumes ble-

ken niet te kloppen en het planningssysteem van het bedrijfsbureau functioneerde niet goed. Er was meer aan de hand, maar daar kreeg hij de vinger niet achter. Kreeg hij nu maar de tijd van de directie om hieraan te werken. De directeur was echter ongeduldig en maakte hem duidelijk dat zowel om financiële redenen als vanuit klantbelang de situatie snel moest verbeteren.

De directeur

Stephan kon de cijfers wel dromen. Jaar na jaar namen de verkopen af met steevast percentages tussen de vijf en tien procent. Ze zaten nu eenmaal in een sterk krimpende markt als gevolg van de digitalisering. Bovendien was er door liberalisering toenemende concurrentie. De groei moest met nieuwe diensten en ook elders in de wereld worden gerealiseerd. Doordat hun kostenpatroon tot dan toe merendeels hetzelfde was gebleven, namen de winsten elk jaar af. Doordat de winsten afnamen, ging de aandelenkoers omlaag en dus was er druk vanuit de aandeelhouders. Ze hadden al vaker gereorganiseerd, maar dat waren relatief kleine ingrepen waarmee ze het nu niet zouden redden. De aandeelhouders wilden perspectief op een gezonde toekomst, hetgeen zoveel betekende als enige zekerheid dat de dividenduitkering ook in de toekomst op dit niveau kon blijven. Er waren initiatieven om de baten te laten stijgen, maar dat compenseerde de afname van omzet in de traditionele product-marktcombinatie in onvoldoende mate.

Stephan had een adviesbureau ingehuurd om het scenario dat hij in gedachten had te toetsen en uit te werken. Omdat er binnen de organisatie ook intelligente medewerkers waren, waren ze gezamenlijk aan de slag gegaan. Zijn uitgangspunt was dat de vorming van grotere vestigingen slechts een opmaat was voor de uiteindelijke volledige automatisering van alle processen. Dat was immers de enige manier om op termijn de concurrentiestrijd te winnen. De machines die hiervoor nodig waren, moesten nog ontwikkeld worden en dat zou jaren duren. Het idee was dat ze alvast zouden concentreren, zodat op die locaties over een jaar of vijf de machines zouden komen. Deze reorganisatie was dus een voorloper die op zich al een fikse bezuiniging moest opleveren.

De OR had direct al aangegeven ook te willen nadenken over de opties. Ze begrepen wel dat er iets moest gebeuren, maar hadden andere uitgangspunten. De discussie met de OR over de scenario's leidde niet tot een oplossing. Het gevolg was een juridisch steekspel geweest, met alle vertraging van dien. Het scenario dat Stephans voorkeur had, was in financieel opzicht namelijk aanzienlijk gunstiger dan het scenario van de OR. De raad van commissarissen had hij achter zich, gelukkig, met de kanttekening dat de reorganisatie niet ten koste mocht gaan van

het klantbelang. Het was een listige balans, dat wist hij. Hij liet zich daarom van alle kanten voeden over de uitwerking van het nieuwe concept. Vanuit de projectorganisatie, vanuit de managers en vanuit zijn collega-directeuren.

Toen de projectorganisatie geleidelijk aan alle deelproducten opleverde, moest Stephan beslissen wanneer ze live zouden gaan. Hij wist dat hij nooit alle zekerheid zou hebben. De opgelopen vertraging deed de druk toenemen. Bovendien merkte hij dat ook de managers graag verder wilden. Ze geloofden in het concept en konden leven met het feit dat nog niet alles tot in de finesses was uitgewerkt. De testfase leidde tot de conclusie dat er nog veel zaken geregeld moesten worden. De betreffende manager zat daar bovenop, zo verzekerde hij hem. Er was bovendien een hele marsroute op papier gezet wanneer welke regio aan de beurt zou zijn. Als de eerste manager moest wachten, dan moest de rest ook wachten. Een ander punt was dat de consequenties enorm zouden zijn als ze het nu weer zouden uitstellen. De net geworven medewerkers in de wacht zetten, betekende weer opnieuw mensen aannemen, want ze zouden niet zonder betaling een paar maanden thuis op de bank blijven zitten. Ook was de huisvesting al verkocht en was een deel van de oude medewerkers ontslagen. Hij moest er niet aan denken.

Stephan besloot het sein groen te geven. Een half jaar later zat hij thuis. Het had niet goed uitpakt.

Inleiding

Reorganisaties zijn van alle tijden, maar tijdens economische crises en bezuinigingen beheersen ze het nieuws meer dan anders. Dit heeft vooral te maken met het feit dat er veel arbeidsplaatsen verloren gaan. Mijn waarneming is dat de meeste organisaties eens in de paar jaar onderhevig zijn aan een reorganisatieproces.

Reorganisaties kunnen opkomen als tsunami's, golven, draaikolken en rimpelingen, zo is gebleken uit mijn onderzoek. Een verwoestende tsunami treft zo nu en dan een complete sector. Een voorbeeld is de Nederlandse bouwsector die werd getroffen door een complete stilstand van de bouwactiviteiten als gevolg van de huizen crisis. Ik heb van nabij meegemaakt wat een impact dit heeft op het persoonlijk leven van een leider. Een kennis van me, directeur van een klein bouwbedrijf, verging het zakelijk slecht. De orders namen sterk af en de tarieven stonden onder druk. Een faillissement was aanstaande en hij zag er geen heil meer in. Hij was zozeer gekrenkt in zijn trots, dat hij een einde aan zijn leven maakte. Geen hulpvraag, geen enkel signaal aan de buitenwereld. Een pijnlijke situatie. Een situatie waarbij je hem zakelijk gezien misschien weinig kon verwijten. Uiteraard zijn er bouwbedrijven die het beter verging tijdens de crisis. Omdat ze er financieel gezonder voorstonden of omdat ze bijvoorbeeld in een niche zaten. Maar het grote aantal faillissementen in de sector spreekt boekdelen: dat zijn niet allemaal incompetenten directeurs geweest. Een deel van de organisaties is uiteraard in staat een tsunami te overleven door passende maatregelen te treffen.

Diversiteit van reorganisaties

De aanleiding voor een reorganisatie is ten dele afhankelijk van de sector. Golven van reorganisaties zagen we de afgelopen jaren in sterk vanuit Den Haag gereguleerde sectoren, zoals zorg, welzijn en onderwijs. De semi-marktwerking in deze sectoren – concurrentie gecombineerd met vrij strikte regulering – leidt tot golfbewegingen waarbij elke verandering in de regelgeving en financiering een reactie vanuit de organisaties oproept. De leider van een thuiszorginstelling vertelde me dat zijn organisatie in de afgelopen acht jaar vrijwel continu aan het reorganiseren is geweest. De ene reorganisatie was koud afgerond of de volgende startte alweer. Dat was extreem, maar niet uniek in deze sector. De reorganisaties in de thuiszorg volgden elkaar de afgelopen jaren min of meer op als golven. Er was een golf van schaalvergroting als reactie op veranderingen van de spelregels vanuit Den Haag, zoals de Zorgverzekeringswet. De fusies mondden uit in één of soms meerdere reorganisaties. Er was vervolgens een golf van decentralisatie van finan-

ciële middelen aan gemeenten (de Wet Maatschappelijke Ondersteuning). Dit was niet alleen een verkapte bezuinigingsoperatie, maar betekende ook dat de werkzaamheden door gemeenten werden aanbesteed. Verloor een thuiszorginstelling de aanbesteding, dan leidde dit tot dusdanige verliezen dat er gereorganiseerd moest worden. Er was vervolgens een golf van ‘handen terug aan het bed’, waarbij de zorgprofessional in ere werd hersteld en weer centraal kwam te staan in plaats van staf en management. Dat was feitelijk een tegenbeweging op de fusiegolf en bezuinigingen en de nadruk op de productiviteit die daarop volgde.

Tussentijds werden door leiders geregeld verkeerde inschattingen gemaakt en mislukten trajecten. Vervolgens vond er een corrigerende reorganisatie plaats, omdat de zorginstelling aan de rand van de afgrond stond. En in dat geweld sneuvelen er wel eens leiders, waarna de opvolger de organisatie naar zijn hand zette door middel van... jawel, een volgende reorganisatie. Als veel ingrijpende veranderingen achter elkaar worden doorgevoerd en niet zorgvuldig worden begeleid, ontstaat het risico op een draaikolkscenario: de organisatie belandt in een vicieuze cirkel als gevolg van alle negativiteit. Een neerwaartse spiraal die zelfs uitmondt in verval.

Opvallend is dat er in diezelfde sectoren ook organisaties zijn die zelden een ingrijpende reorganisatie hebben doorgemaakt, of dat in de crisistijd van de laatste jaren voor het eerst doen. Een interessant gegeven, omdat leiders blijkbaar in dezelfde setting andere keuzes maken, waardoor hun organisatie niet of nauwelijks hoefde te reorganiseren. Sommige sectoren wisten zich geheel te onttrekken aan de golfbewegingen, omdat het oog van Den Haag niet op deze sectoren gericht was of omdat de lobby goed was. Organisaties en soms complete sectoren kunnen dus in een beschutte baai liggen, zonder golven van reorganisaties.

In de profitsector, waar de tucht van de markt – en niet de tucht van Den Haag – meer geldt dan in eerdergenoemde sectoren, zijn ook golven waar te nemen. De dynamiek is echter anders. Typische voorbeelden van profitorganisaties die enerzijds de tucht van de markt voelen, maar anderzijds ook te maken hebben met strikte regulering, zijn de voormalig staatsbedrijven KPN en PostNL. Door onder meer de liberalisering, digitalisering en regulering lijken ze in een continu krimpscenario te zijn beland, waardoor de ene reorganisatie op de andere volgt. Profitorganisaties die minder te maken hebben met dergelijke ontwikkelingen, zoals de voedingsmiddelenindustrie, hebben meer te maken met golfbewegingen in de conjunctuur en veranderende eisen van klanten en dergelijke. Kortom, de algemene economische ontwikkelingen en de marktontwikkelingen.

Naast de grote golven waar een organisatie op meedeint, zijn er ook rimpelingen. Rimpelingen gerelateerd aan de levenscyclus van een individuele organisatie, die leiders bewegen tot een aanpassing door middel van een reorganisatie. Maar ook rimpelingen die te maken hebben met interne gebeurtenissen, zoals een wisseling aan de top, een interne machtsstrijd of mismanagement. Ook dergelijke situaties vormen geregeld het startpunt voor een reorganisatieproces.

Een reorganisatie leiden

Wat ook de aanleiding, het motief en de doelstelling van de reorganisatie is, het zijn complexe processen. Leiders worden geacht die processen in goede banen te leiden. De reorganisaties die ik de afgelopen jaren heb begeleid, kenden alle hun eigen dynamiek en complexiteit. Dit komt omdat de dimensies zo talrijk zijn. Ten eerste spelen emoties en belangen een grote rol. Er staat iets op het spel, dus is er een dynamisch krachtenveld. Daarnaast is er een inhoudelijke component, die sterk varieert afhankelijk van de aard en doelstelling van de reorganisatie en van de sector in kwestie. Ten derde is een reorganisatieproces een veranderproces met projectmatige kenmerken, waarbij bepaalde spelregels gelden die de cadans bepalen.

Leiders nemen in reorganisatieprocessen een bijzondere positie in. De keuze om wel of niet te reorganiseren ligt uiteindelijk op het bord van de leider. Zij zijn meestal de initiator, regisseur en beslisser. Dat is een grote verantwoordelijkheid. De eindverantwoordelijke positie van leiders houdt in dat er complexe vraagstukken voorliggen, waarbij afwegingen worden gemaakt, richtinggevende besluiten worden genomen en ingrijpende veranderingsprocessen in gang worden gezet. Vaak zijn dit geen vraagstukken waarbij je op de achterkant van de sigarendoos de beste oplossing kunt berekenen. Het zijn vraagstukken die je vanuit meerdere perspectieven moet bekijken en die meerdere actoren aangaan: aandeelhouders, klanten, medewerkers, MT-leden, vakbonden, OR, toezichthouders, etcetera. Er is zelden een oplossing waar alle actoren blij van worden. Wie wordt er überhaupt blij van een reorganisatie?

Leiders zijn ook mensen met emoties, twijfels en dilemma's. Je wordt echter geacht sterk te zijn als leider en zo word je door de diverse actoren ook benaderd. Mijn waarneming is dat deze benadering soms onbedoeld het effect heeft dat leiders stevige bewoordingen gebruiken om aan te geven dat deze maatregel écht nodig is. Dat het écht niet anders kan. Wetende dat er niet één waarheid is, niet

één route. Wetende dat de leiders ook zo hun aarzelingen en twijfels hebben, hun eigen stokpaardjes en dilemma's. En wetende dat velen niet écht weten hoe al deze keuzes van leiders tot stand komen. En dat terwijl we ten hemel schreien als het verkeerd uitpakt, zoals in de situatie in de proloog.

Rapporten in de la

In de afgelopen twintig jaar heb ik als organisatieadviseur veel leiders begeleid in fusie-, reorganisatie- en transformatieprocessen. In de eerste jaren was ik voornamelijk bezig mijzelf te redden in dergelijke processen, realiseer ik me achteraf. De focus lag op het schrijven van een adviesrapport, waar de meeste grote adviesbureaus destijds overigens erg bedreven in waren. Het maakbaarheidsdenken vierde hoogtij en de ratio stond voorop. Ik had nauwelijks door wat mijn opdrachtgever, meestal een directeur-bestuurder, bezighield in dergelijke processen, noch waarom sommige rapporten in de la belandden. Kortom: waarom ging het zoals het ging?

Des te meer ervaring ik kreeg in het begeleiden van reorganisaties, des te meer ruimte ik ervoer om te kijken naar het proces van reorganiseren. En daarmee ook naar de voornaamste speler in dit proces: de leider. Ik werd geraakt door twee fenomenen. Ten eerste een cijfer dat ik onder ogen kreeg over de slagingskansen van ingrijpende veranderingen. Circa zeventig procent mislukt (1). Hoe kan het dat leiders blijven reorganiseren ondanks zulke cijfers? Het tweede fenomeen is de emotionele kant van een reorganisatieproces. Ik doel hierbij niet alleen op de emoties en pijn die onlosmakelijk verbonden zijn aan ontslag of herplaatsing, maar ook op de in mijn ogen soms onnodige frustratie die het gevolg is van een onhandig of faliekant verkeerd doorlopen proces. Beide fenomenen heb ik aan den lijve ondervonden in mijn rol als interim-leidinggevende tijdens een reorganisatieproces van anderhalf jaar.

Het is weinig aantrekkelijk om je naam te verbinden aan deze fenomenen. Je kunt jezelf afvragen of reorganisaties altijd nodig zijn, waarom het vaak verkeerd gaat en waarom het zoveel frustratie oplevert. Wat het antwoord ook is, je mening heeft geen zin als je er niets mee doet. En dat vormde voor mij de drijfveer om een zoektocht te starten naar de beweegredenen van leiders. Waarom starten zij een reorganisatie? Waarom gaan zij het proces op een bepaalde manier in? En op grond waarvan nemen zij bepaalde besluiten? Om hier achter te komen, heb ik ruim veertig leiders geïnterviewd. Deze leiders gaven een kijkje in de bestuurskamer: de overwegingen die leiden tot keuzes en de dilemma's die zij hierbij ervoeren.

De essentie van *De reorganisatie ontmaskerd* wordt niet gevormd door een methodiek of aanpak, zoals bij vele andere managementboeken. Eerder door de vraag: waarom doen leiders wat zij doen? Ik maak je glashelder dat de persoonlijkheid, achtergrond en ervaring van de leider zeer bepalend zijn voor de aanpak van en de keuzes in een reorganisatieproces én dat de impact van deze keuzes enorm is. De voorbeelden en inzichten van deze leiders bieden je houvast om een andere wending te geven aan toekomstige reorganisaties. De factoren die daadwerkelijk van invloed zijn op genomen besluiten, beschrijf ik haarfijn. Daarmee is *De reorganisatie ontmaskerd* geschikt voor leiders die voor de keuze staan om al dan niet te reorganiseren. Interne en externe adviseurs en coaches van leiders, kunnen er hun voordeel mee doen. En ten slotte kunnen actoren die in het besluitvormingsproces en in de implementatie een dominante rol vervullen er inzichten aan ontleen om zo een vruchtbaar proces te doorlopen met een grotere kans op een goed eindresultaat. Zoals MT-leden, P&O'ers, controllers, toezichthouders en ondernemingsraden.

Totstandkoming

Dit boek is het resultaat van ruim veertig diepte-interviews met leiders in de periode oktober 2012 tot januari 2015. Het betrof voor het merendeel leiders met een eindverantwoordelijke positie uit tal van sectoren, zowel profit, non-profit als overheid, en met een omvang tussen 50 en meer dan 50 duizend medewerkers. Het waren openhartige gesprekken waarin de beleving van de leider voorop stond. Parallel hieraan heb ik op basis van literatuur een model ontwikkeld, waarin de elementen zijn opgenomen die een rol spelen in het keuze- en besluitvormingsproces.

In *De reorganisatie ontmaskerd* staat het perspectief van de leider op de reorganisatie centraal. Wat het perspectief van andere actoren op diezelfde voorbeeldsituaties is, heb ik niet onderzocht. De spaarzame interviews die ik met andere actoren heb gehad, zoals enkele toezichthouders, executive coaches, MT-leden en een curator, leverden geregeld een aanvullend beeld op van reorganisaties en de rol van de leider hierin. Die beelden heb ik ook verwerkt in dit boek. Ze deden me beseffen dat ook zij hun eigen perspectief hebben. Dat geldt eveneens voor mijn eigen perspectief. Mijn eigen ervaringen door twintig jaar advieswerk zijn ook opgenomen in dit boek.

Bij elk interview blik ik met de leider terug op een doorgevoerde reorganisatie en specifiek op de door de leider ervaren keuzes en dilemma's in de verschillende fasen. Het interview was steeds semigestructureerd, waarbij het model dat in deel 1 van dit boek wordt beschreven, de basis was van de vragenlijst. Het bleek essenti-

eel voor de diepgang van het interview om ruimte te geven aan de leider, zodat we zijn keuzes en dilemma's konden uitdiepen. Op deze manier kon ik de processen achter de schermen grijpbaar, en de soms ogenschijnlijk onbegrijpelijke besluiten, begrijpelijk maken.

Drie fasen zijn als kapstok voor de terugblik gebruikt: heroriënteren, reorganiseren en revitaliseren (hoofdstuk 1). Niet in alle gevallen waren alle fasen doorlopen, noch was de reorganisatie in alle gevallen al volledig afgerond. Per fase hebben we de belangrijkste keuzes en dilemma's besproken. Alle interviews zijn opgenomen op tape, zodat ik bij verwerking ook letterlijke uitspraken kon terughalen.

Enkele geïnterviewde leiders zijn bereid geweest om hun casuïstiek uitgebreid en openhartig in het boek op te laten nemen. Voor het overige is de casuïstiek in dit boek geanonimiseerd vanwege het vertrouwelijke karakter van de interviews en de gevoeligheid van de materie. Van de uitgebreide casussen zijn er enkele geanonimiseerd. De reden hiervan is dat de materie te gevoelig lag voor de geïnterviewde leider om met naam en toenaam in het boek op te nemen. Het is typerend voor de situaties die zich voor kunnen doen in een reorganisatieproces: sommige situaties kunnen klaarblijkelijk het daglicht niet verdragen. Er wordt geheimzinnig gedaan over wat er exact heeft plaatsgevonden, zowel tijdens het reorganisatieproces als achteraf. Bijvoorbeeld omdat er sprake is van angst of schaamte voor de situatie of de manier waarop is gehandeld, omdat de leider anderen niet wil beschadigen, vreest dat de organisatie erdoor wordt geraakt of omdat er simpelweg geheimhouding is afgesproken. Het volledig weglaten van dergelijke voorbeeldsituaties zou van dit boek een slap aftreksel maken. Om die reden staan er in dit boek veel anonieme voorbeelden vermeld, waaronder dus enkele uitgebreide casussen. Aan de daadwerkelijke gebeurtenissen en de kern van het verhaal van de geïnterviewde leider is niets gewijzigd.

Opbouw

De reorganisatie ontmaskerd bestaat uit vier delen. In het eerste deel ga ik in op de complexiteit, diversiteit en ingrijpendheid van reorganisaties, aangezien deze in dit boek de context vormen waarbinnen leiders lastige keuzes maken en dilemma's ervaren. Ook introduceer ik een holistische benadering van dilemma's van leiders in reorganisatieprocessen. Er worden zeven factoren beschreven die van invloed zijn op de uiteindelijk beslissingen door leiders.

Het tweede deel omvat een aantal casussen om deze holistische benadering van dilemma's te illustreren. Hieruit wordt onder meer duidelijk dat de persoon van de leider zeer bepalend is voor de richtinggevende besluiten die in een reorganisatieproces worden genomen.

In deel 3 beschrijf ik acht dilemma's van leiders die veel voorkomen in reorganisatieprocessen. Deze illustreer ik met praktijkvoorbeelden.

Het vierde deel beschrijft inzichten in het effectief leiden van een reorganisatieproces. Hierbij staat centraal hoe de leider – in het proces van keuzes maken – effectief kan omgaan met de omgeving en met zichzelf om een succesvolle verandering te realiseren.

Verwijzingen heb ik in verband met de leesbaarheid ondergebracht in een literatuurlijst. Door de nummering in de teksten kun je definities en auteurs makkelijk opzoeken. Alleen waar echt nodig verwijs ik naar de auteur. In mijn boek hanteer ik vanuit praktisch oogpunt de mannelijke vorm van de leider (hij), hoewel een aanzienlijk deel van de geïnterviewde leiders vrouwelijk is.

Casussen

Ik heb veel inspirerende gesprekken met bijzondere leiders gevoerd. De diversiteit aan casuïstiek was groot door de achtergronden en persoonlijkheden van de leiders, hun organisaties en de situatie waarin zij zich bevonden. Ik sprak diverse directeuren van overheidsinstellingen, waaronder een gemeentesecretaris die gebruikmaakte van symbolen, metaforen, films en boeken om zijn organisatie in beweging te krijgen. Ik sprak meerdere directeuren van zorg- en welzijnsinstellingen. Eén directeur was altijd interimmanager geweest maar had nu een vaste positie als bestuurder waarin hij direct zijn kunstje kon uitvoeren: reorganiseren. Een andere zorgdirecteur ging bijna met pensioen en blikte in ons gesprek terug op de vele reorganisaties die hij in zijn arbeidzame leven had doorgevoerd. Een directeur van een voetbalbedrijf moest hard ingrijpen toen de sponsor failliet ging. Ik sprak diverse directeuren van productiebedrijven, waaronder een directeur-eigenaar van een familiebedrijf, opvolgster van haar vader. Zij had twijfel of zij wel de persoon was om de organisatie naar de volgende fase in het bestaan te loodsen. Een andere directeur had zich onder het juk van het Japanse management uitgeworsteld en was algemeen directeur geworden, omdat hij wél het lef had om de noodzakelijke maatregelen te nemen.

De leiders die ik sprak waren stuk voor stuk openhartig, waarbij enkele van hen zich volledig blootgaven met al hun twijfels en dilemma's. De gesprekken hebben diepe indruk gemaakt. De totstandkoming van dit boek is dus ook een ware bron van ontwikkeling

Geïnterviewde leider en organisatie	Aard en omvang organisatie	Motieven (Waarom)
Truus Dolstra MEE Groningen	Maatschappelijke instelling < 100 medewerkers	Financiële situatie, strategiewijziging
Petra van Dongen Productiebedrijf Van Dongen	Productiebedrijf < 100 medewerkers	Strategiewijziging
Joost Heemskerk Overheidsinstelling Environ	Overheidsinstelling, actief in de fysieke leefomgeving > 1.000 medewerkers	Financiële situatie, cultuurverandering
Pieter Kunz en Albert Rodenboog PostNL	Logistiek dienstverlener, beursgenoteerd > 10.000 medewerkers	Financiële situatie, strategiewijziging

Figuur 3.1 Overzicht casussen

voor mijzelf geweest. Er is voor een organisatieadviseur geen opleiding die kan tippen aan een reeks goede gesprekken met leiders over ingrijpende veranderingsprocessen.

In dit deel behandel ik vier casussen integraal door een reorganisatieproces te belichten. De casussen verschillen in het motief, de maatregelen, type reorganisatie, fasering en benadering. Dit hangt voor een deel samen met de karakteristieken van de organisatie en de sector, oftewel de meer rationele aspecten die van invloed zijn op de voorliggende dilemma's. Daarnaast wordt haarfijn beschreven wat de invloed van de andere factoren in het factorenmodel is geweest op de beslissingen. Soms is het verleden erg invloedrijk en soms juist de dynamiek waarin de leider zich bevindt. In de casussen komt ook de invloed van de leider en zijn persoonlijkheid naar voren. De richtinggevende besluiten die in een reorganisatieproces zijn genomen, hangen daar in alle casussen mee samen. Hoe taaier het keuzevraagstuk, des te groter de verwevenheid tussen de leider als mens en de leider als functionaris. En dan is het zoals eerder beschreven: de keuze, dat is de leider. Of anders verwoord: het probleem, dat is de perceptie van de leider en daar vloeit de oplossing uit voort. We zien dit met name terug bij de dilemma's die deze leiders hebben ervaren.

Elke casus sluit ik af met een korte analyse aan de hand van het factorenmodel uit het vorige deel. Bij elke casus geef ik daarnaast aan of factoren een grote of een kleine

	Type (Waar)	Fasering en benadering (Hoe)	Dominante leiderschapsstijl
	Management, staven en primair proces	Primair lineair	Rood en geel (Insights Discovery)
	Management, staven en primair proces	Primair iteratief	Rood, oranje, aangevuld met paars (Management Drives)
	Management, staven en primair proces binnen de dienst	Primair lineair	Rood (Insights Discovery)
	Primair proces	Primair lineair	Pieter Kunz: Rood (Insights Discovery) Albert Rodenboog: Oranje/geel (Insights Discovery)

invloed hebben gehad op het proces van reorganiseren en op de beslissingen. Hoewel de casussen een aanzienlijk deel van het boek innemen, is elke beschrijving niet meer dan een samenvatting van hetgeen zich allemaal heeft voorgedaan. Elke casus verdient wellicht een eigen boek om volledig recht te doen aan de betreffende situatie en organisatie.

Het betreft de volgende casussen:

Hoofdstuk 3: Casus MEE Groningen, ingrijpende bezuiniging

Hoofdstuk 4: Casus productiebedrijf, reorganisatie als gevolg van strategiewijziging

Hoofdstuk 5: Casus overheidsinstelling, reorganisatie van een afdeling

Hoofdstuk 6: Casus PostNL, reorganisatie van het primaire proces

In de tabel op de vorige pagina vind je een overzicht van de casussen. In de casussen zelf wordt nader ingegaan op de aard van de maatregelen die zijn getroffen, maar deze zijn niet uitputtend beschreven, omdat ze niet centraal staan in de casuïstiek.

De casussen geven een haarfijn beeld van de manier waarop leiders kijken naar de situatie en de keuzes die bij hen voorliggen en hoe zij komen tot richtinggevende besluiten. Daarmee kan dit deel helpen om situaties beter te lezen en te interpreteren. Een leider die sturing geeft aan een reorganisatieproces kan het de ogen openen en zelfreflectie stimuleren: waarom neig ik naar een bepaalde aanpak of besluit? En welke factoren laat *ik* meewegen om tot een besluit te komen? Een (interne of externe) adviseur die een reorganisatieproces begeleidt, krijgt meer zicht op de lastige positie waarin de leider zich bevindt: complexe vraagstukken, omgeven door onzekerheid, een veelheid aan actoren die invloed uitoefenen en een veelheid van factoren die meewegen in de besluitvorming. Een interne actor in een reorganisatieproces krijgt een beter beeld van de positie die leiders innemen ten opzichte van zichzelf en de afwegingen die leiders maken. Of die actor nu een MT-lid is, een Pg-O'er, controller, toezichthouder of lid van een OR.

Hoofdstuk 3

Casus MEE Groningen

— De reorganisatie benutten om de strategische koers te versnellen —

§ 3.1 DE CASUS

Context

Truus Dolstra is een charmante vrouw, die sterk betrokken is bij de kwetsbare mensen waar haar organisatie voor opkomt. De instelling waar zij bestuurder is, MEE Groningen, biedt namelijk cliëntondersteuning aan mensen met beperkingen. Evenals vele andere organisaties die afhankelijk zijn van een subsidie van het Rijk, werd haar instelling getroffen door een bezuiniging. Kort voor de zomervakantie van 2012 kwam er een brief van de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport waarin een forse bezuiniging werd aangekondigd. Deze aankondiging speelde tegen de achtergrond van een aanstaande decentralisatie van de jeugdzorg en AWBZ naar de gemeenten, alsmede de komst van de participatiewet. Als gevolg hiervan kregen gemeenten de taken om zorg te bieden aan langdurig zieken en ouderen, hulp te bieden bij het vinden van werk (of een uitkering te verstrekken) en de jeugdzorg. De middelen zouden naar verwachting met een forse korting worden overgedragen van het Rijk aan de gemeenten.

Over de decentralisaties die per 1 januari 2015 ingevoerd zijn, bestond tot dan toe veel onduidelijkheid. De verwachting was dat de financiering op allerlei terreinen zou overgaan naar de gemeenten en dat gemeenten vervolgens konden bepalen of zij andere partijen gingen inhuren om bepaalde werkzaamheden uit te laten voeren. De onzekerheid of dit daadwerkelijk door zou gaan was groot, maar ook was niet zeker wat de voorwaarden waren en welke korting ermee gepaard zou gaan. Desalniettemin had Dolstra op veel fronten een koers ingezet om MEE Groningen voor te bereiden op de decentralisatie. Haar collega's zochten meer contact met de gemeenten om daarmee relaties op te bouwen voor de toekomst. De organisatie was platter gemaakt door een leidinggevende laag te verwijderen, ze waren actief met kennismanagement en kwaliteitscertificering bezig en ten slotte werd er met succes gestuurd op een verhoging van de productiviteit.

Momentum

De grote onzekerheid maakte echter dat Dolstra tot dan toe nog geen ingrijpende personele en financiële maatregelen had bedacht of aangekondigd, zo gaf ze aan in ons gesprek. Mogelijk werden de plannen toch anders, je wist het nooit met Den Haag. Tegelijkertijd wist ze intuïtief wel dat het niet zou blijven zoals het nu was. Een transformatie en reorganisatie van MEE Groningen was in het licht van de decentralisaties onvermijdelijk. Ze was er echter van uitgegaan dat dit pas in 2014 zou gebeuren.

“De zomerperiode van 2012 was een periode van wikken en wegen: gaan we maatregelen nemen of niet, naar aanleiding van de brief? Het MT was niet compleet in die periode, wat afstemming hierover lastig maakte. Bovendien was het de vraag of de soep zo heet werd gegeten als hij werd opgediend. Stel je voor dat je als eerste in de sector maatregelen treft en de landelijke maatregelen vervolgens worden teruggedraaid. Dan heb je voor niets al die mensen ontslagen en ben je hun kwaliteiten kwijt! Dat tast de dienstverlening aan. De landelijke koepelorganisatie was ingeschakeld om enerzijds te lobbyen voor het terugdraaien van de aangekondigde bezuiniging en anderzijds om meer duidelijkheid te krijgen. Ik heb contact gezocht met collega-directeuren en gevraagd hoe zij er tegenaan keken. Uiteindelijk leek het erop dat het onomkeerbaar was. Honderd procent zekerheid was er toen nog niet, maar voldoende om passende maatregelen te gaan bedenken.”

Dolstra beseftte dat de brief uit Den Haag bepaald niet ongelegen kwam. Je kon erover mopperen als leider, maar dit was ook het duwtje dat nodig was om de organisatie in beweging te krijgen. “Ik zou het niet zo rigoureuus hebben aangepakt zonder de brief. Er was een duwtje nodig, maar dit was wel een erg forse duw.”

Verleden

Een forse duw, zeker voor een organisatie die geen historie had van ingrijpende maatregelen. Jarenlang was MEE Groningen gewend aan een zekere subsidiestroom vanuit Den Haag. Het was niet verwonderlijk dat het ondernemerschap maar beperkt ontwikkeld was in die setting en er nauwelijks vrijwillig personeelsverloop was in Dolstra's organisatie. Er was veel ruimte om jezelf te ontwikkelen en de beloning was uitstekend ten opzichte van andere maatschappelijke organisaties. Daarmee was er echter weinig hoop op een geleidelijke afbouw van de organisatie en gedwongen ontslagen waren nu onvermijdelijk. Door de brief uit Den Haag was er gelegenheid de pijn in één keer te nemen. “Gezien de beperkte

ervaring met ingrijpende veranderingen in het verleden, zou het zonder druk op de ketel een langdradig gedoe geworden zijn.”

Welke route?

Nu was de vraag wat exact te doen. Er was weinig tijd beschikbaar en de visie op de decentralisaties vanuit de gemeenten was nog onduidelijk. Daardoor achtte Dolstra het onmogelijk om de organisatie in één keer gereed te maken voor de decentralisatie van 2015. Het betekende naar haar opvatting dat er hierna nog een reorganisatie zou volgen. Ze kreeg gelijk: MEE Groningen heeft in 2014 een nog ingrijpendere reorganisatie doorgevoerd.

Dolstra overwoog ten aanzien van de bezuiniging in 2012 twee routes: het vraagstuk fundamenteel benaderen via de route van een benchmark? Of voor de korte klap gaan en gewoon maatregelen uitwerken? De gedachte achter de benchmark was dat ze een betere onderbouwing zou krijgen voor haar maatregelen. De tijd die deze benadering zou kosten gaf de doorslag. Het was ondertussen al september en per 1 januari 2013 ging de bezuiniging in. De bezuiniging betrof ruim tien procent van het totale budget. Met de beperkte reserves die de organisatie had, kon MEE Groningen zich vertraging dus niet veroorloven.

Vanuit slagvaardigheid werd besloten om in klein comité een reorganisatieplan op te stellen. Zodoende zou het MT voor januari 2013 de besluitvorming over de reorganisatie afgerond hebben. Dolstra bracht daarmee een strikte scheiding aan tussen het denken (in een klein comité een plan maken), het beslissen (door MT, raad van toezicht en OR) en het doen. Op een later moment moest ze aandacht besteden aan het toelichten en communiceren van alle maatregelen. “Dat past ook in de gewenste nieuwe cultuur in de toekomst: niet alles bespreken met iedereen, mensen hebben een eigen verantwoordelijkheid.”

Dilemma's

Het was zwaar om de besluiten te nemen. Het waren heuse dilemma's, omdat elke optie zijn voor- en nadelen had. Allereerst was de vraag waar de zwaarste maatregelen moesten worden genomen. Het merendeel van de kosten betrof personele lasten. Op de materiële kosten en materiële-personele kosten, zoals de opleidingsbudgetten, werd bespaard, maar dit was absoluut onvoldoende om de benodigde bezuiniging te realiseren. Wat waren de mogelijkheden?

Rationeel lag het voor de hand om maatregelen te nemen in de staf en ondersteuning. Het paste in de lijn naar de toekomst, omdat de verwachting was dat er druk op de tarieven zou komen. Een reductie van de overhead zou zorgen voor de noodzakelijke verlaging van de kostprijs. Het nadeel van deze benadering was dat deze medewerkers in vaste dienst waren. Afbouw van de overhead zou dus meer gedwongen ontslagen betekenen en dus een grote sociale impact. Bovendien betrof het vooral parttimers met een relatief laag salaris. Het aantal mensen dat zou worden getroffen zou hoger zijn vergeleken met maatregelen in het primaire proces. Ten slotte zouden de kosten van afvloeiing relatief groot zijn.

De organisatie had in het primaire proces diverse flexmedewerkers. Er was iets voor te zeggen om deze flexmedewerkers te ontslaan, de contracten te laten aflopen en daarmee de sociale impact op de vaste medewerkers beperkt te houden. Dit zou vast goed vallen bij de vakbonden en de OR. Het ontslaan van deze medewerkers zou echter directe gevolgen hebben voor de cliënten, een groep kwetsbare mensen. Ook zou het een negatief effect hebben op de kostprijs en dat was voor de langere termijn niet verstandig.

Een derde alternatief was om de reserves aan te spreken voor het komende jaar. Misschien zou de decentralisatie helemaal niet doorgaan. In dat geval zouden beide vervelende keuzes vermeden kunnen worden. Als de decentralisatie wel zou doorgaan, dan waren de reserves echter danig geslonken en dat was risicovol. Het aanspreken van de reserves voor het dekken van de frictiekosten vonden de manager en de externe adviseur niet verstandig, gezien de grote veranderingen die er nog aankwamen. Het was discutabel of de bank met de huidige perspectieven überhaupt de organisatie wilde financieren.

Een lastige afweging voor Dolstra: de keuze tussen de medewerker, de cliënt of de financier. Ze besloot de zakelijke gronden de doorslag te geven en koos, mede onder invloed van de gesprekken met de manager bedrijfsvoering en de externe adviseur, voor de eerste optie.

Er lag echter nog een vraagstuk van formaat. De besparing was niet voldoende om de gehele bezuiniging te realiseren. De externe adviseur had op grond hiervan de omvang van het MT in het vizier. Hij gaf aan dat een reductie van staf en ondersteuning moeilijk te verkopen zou zijn aan de OR, zonder ook serieus een krimp van het huidige MT te overwegen. Dolstra had juist recent een verandering in de managementstructuur aangebracht: een managementlaag minder en een meer regionale focus door de regiomanagers toe te delen aan enkele gemeenten. Bovendien was er net een Management Developmenttraject gestart met het MT. “Wat doet het met het team om nu weer in te grijpen? En hebben we gezien de toe-

komststrategie geen extra MT-lid nodig om positie te verwerven bij de gemeenten?” Het was even slikken voor Dolstra. Hoe past het in de ingezette koers en wat is mijn verhaal als ik dit ga uitleggen aan het MT en de organisatie? Ze liet het op zich inwerken en kwam na enkele dagen tot een inzicht. “We kunnen de reorganisatie benutten om verantwoordelijkheden nog lager neer te leggen in de lokale teams en daarmee de strategische koers versnellen.” Hiermee was het verhaal voor haar compleet.

Hoofd en hart

Met Dolstra praat ik verder door over de dilemma's. Hoe ging ze hiermee om? “Bij de omgang met dergelijke dilemma's probeer ik het hoofd en het hart te scheiden. De balans tussen het zakelijke – het hoofd – en het emotionele – het hart – is belangrijk. Beiden mogen er zijn. Als leider moet je het emotionele niet laten overheersen, maar je hebt het wel een plek te geven.” Het hart draait voor Dolstra niet alleen om de sociale kant, zoals in de eerdergenoemde afwegingen, maar het gaat verder. “Als leider ben je ooit begonnen met een droom, een ambitie. De ambitie om voor kwetsbare mensen iets te betekenen. Je streeft ernaar die droom ten volle te realiseren. Het doet pijn te constateren dat je droom bijgesteld moet worden. De decentralisatie en bezuinigingen maken dat de opgebouwde expertise over de doelgroep in gevaar komt en dat inzicht is pijnlijk. De vraag die dan opkomt is of je er zelf nog mee kan leven.”

Aan de sociale kant raken de individuele ontslaggesprekken het hart van Dolstra ten volle. In de relatief kleine organisatie waar een familiecultuur heerst, komen deze gesprekken keihard aan. “Je kent alle mensen en hun situatie van de koffie- en lunchpauzes. Je twijfelt als bestuurder al of het verstandig is om een bepaalde functie te schrappen. En dan voer je dat gesprek met een medewerker wiens partner recent ontslag heeft gehad, met een nieuw huis en met kleine kinderen. Dan komt de twijfel terug of je verstandig doet aan bepaalde ingrepen. Het knaagt dan: zijn we niet te rigoreus? Moeten we toch niet meer uit de reserves putten? De film met alle dilemma's komt nog een keer langs. Op dat soort momenten wint het emotionele bijna weer.”

Dit wordt nog eens gevoeld doordat ook medewerkers Dolstra confronteren met de beslissingen. Zij onderhouden contact met collega's van andere instellingen en horen dat daar minder ingrijpende keuzes worden gemaakt. “Dat krijg je vervolgens op je bordje als leider”, geeft Dolstra aan. “Medewerkers grijpen dat aan om te zoeken naar ruimte in de genomen besluiten.” Over de momenten die ze nu

beschrijft, had ze tot dan toe alleen thuis gesproken. Het was een bewuste keuze om de MT-leden “niet alle twijfels te laten zien”.

Informatieachterstand

Dolstra geeft aan dat het onderkennen van een informatieachterstand bij één of meerdere actoren van groot belang is. Dat is het eerste inzicht dat ze me wil meegeven. “Bedenk als leider wat de relatie is met de diverse actoren en welke actoren extra aandacht verdienen in de diverse fasen, ook gegeven de aard van de maatregelen die je gaat treffen. Als bestuurder ben je zoveel verder in het denken dan de medewerkers, de cliëntenraad en de OR, maar ook dan je raad van toezicht en de MT-leden.” Het vraagt dat de leider zich vooraf al inleeft in de denkwereld van de diverse actoren en zorgt dat het een helder en congruent verhaal is dat hier recht aan doet. “In de gesprekken tracht je vervolgens naast de OR en de cliëntenraad te gaan staan en ze te ondersteunen. Daarbij is het van belang om non-verbale signalen op te pakken en aandacht te hebben, vooral begrip, gevoel en inlevingsvermogen. Wat doet het allemaal wel niet met jullie?”

Concreet heeft Dolstra de OR twee volle dagen gegeven om ermee aan de slag te gaan, begeleid door een externe adviseur. In die periode zorgde ze dat ze bereikbaar was en ter plekke antwoorden op vragen kon geven. “De OR heeft knap vanuit een zakelijk perspectief naar de situatie gekeken.” Vervolgens kreeg de OR kritiek van de medewerkers en Dolstra heeft de OR hierin begeleid. “Belangrijke waarden in het contact waren integriteit en transparantie. Het geeft aan dat er een goede basisrelatie was met de OR, waarin voorafgaand aan de veranderingen veel geïnvesteerd is.”

In de gesprekken tussen Dolstra en de OR komt aan bod hoe zij met elkaar gaan samenwerken en welke belangrijke onderwerpen er de komende tijd voorliggen. De OR krijgt elk jaar training, waarbij Dolstra ook een deel van het programma invult. Daarin praat ze met OR-leden over de toekomst en over de rol die de OR vervult. Dolstra plaatste zichzelf daarmee in zo’n positie dat ze naast de OR kon staan, in plaats van ertegenover.

Rollen van de leider

Welk inzicht heeft Dolstra nog meer gekregen door de reorganisatie? “In de verschillende fasen van een reorganisatieproces is een leider meer sturend, verbindend of ondersteunend. Het is van belang om tijdig over te schakelen van sturen

naar verbinden naar ondersteunen, anders gaat het mis. Eigenlijk mag je je als leider gunnen dat je op bepaalde momenten hard bent in je oordeel, want in latere fasen komen de andere rollen wel aan bod.” Ze herkent dus de verschillende rollen van de leider, zoals beschreven in deel 1.

De situatie van de maatschappelijke instelling waar Dolstra leiding aan geeft, vroeg in eerste instantie om het tijdig opvangen van signalen (antenne). Signalen over de maatregelen vanuit het Rijk, alsmede signalen van collega-instellingen en partners. Daarmee kon ze een goede inschatting maken van de noodzaak tot verandering en de grove richting van de verandering.

Nadat Dolstra de aarzeling had overwonnen om überhaupt in te grijpen, lagen er tal van vraagstukken die om een sturende rol vroegen. “Er moest op korte termijn fors worden bezuinigd en dat was voor het eerst in het bestaan van de organisatie. Er was weinig doorlooptijd en er lagen ingrijpende keuzes voor. De ingrijpende keuzes ten aanzien van de bezuiniging en reorganisatie wilde ik verbinden aan het langetermijnperspectief van de decentralisatie naar de gemeenten.” Dat vroeg om een visie, ondanks onzekerheid over de visie op de decentralisaties vanuit de gemeenten, waar parallel aan het opstellen van een reorganisatieplan aan gewerkt werd, zodat er een duidelijke kapstok was voor de te maken keuzes.

“Op de verbindende rol werd het grootste beroep gedaan toen het reorganisatieplan door een klein comité was opgesteld. De OR en de cliëntenraad hadden immers het adviesrecht. Het leggen van verbinding met een OR, cliëntenraad en raad van toezicht is echter niet iets wat je pas doet als het plan gereed is.” Dolstra geeft aan in voorgaande jaren bewust een goede relatie met alle organen te hebben opgebouwd.

De rol van ondersteuner had Dolstra in de besluitvormingsfase voor de OR en daarna vooral tijdens de implementatie voor haar MT-leden. De voornaamste veranderingen werden door de manager bedrijfsvoering doorgevoerd, waarbij Dolstra vooral een rol op afstand had.

§ 3.2 ANALYSE

We hebben nu de casus gehad. In deze paragraaf wordt aan de hand van het denkmodel geanalyseerd welke factoren uit het denkmodel van deel 1, invloed hebben gehad op het proces van reorganiseren en op de beslissingen in de reorganisatie. In de casus van MEE Groningen hebben vooral de ratio en irratio (in de woorden van

Truus: het hoofd en het hart) een grote invloed gehad op de genomen beslissingen, alsmede op het proces van reorganiseren.

Ratio

De feiten duiden op urgentie om te veranderen. De reserves zijn beperkt en de mogelijke bezuiniging maakt actie noodzakelijk. Tegelijkertijd is er enige onzekerheid: honderd procent zekerheid over de aanstaande bezuinigingsmaatregelen vanuit Den Haag is er immers niet als Dolstra besluit te gaan reorganiseren. En de visie op de decentralisaties vanuit de gemeenten was nog onduidelijk. Zonder de brief vanuit Den Haag zou Dolstra op dat moment geen ingrijpende maatregelen hebben genomen, ook al was ze zich ervan bewust dat verandering in de sector aanstaande was. Daarnaast geven de feiten geen antwoord op de vraag hoe zwaar moet worden ingegrepen. Dolstra besluit om fors in te grijpen, zeker in vergelijking tot andere MEE-organisaties. De beperkte tijd die beschikbaar is, beïnvloedt daarnaast het proces van reorganiseren.

Verleden

De cultuur van MEE Groningen is persoons- en mensgericht. De beperkte omvang van de organisatie versterkt dit. Er is sprake van een familiecultuur (19) die zich richt op de zorg voor goede verhoudingen, zorg voor het personeel en zorg voor de klant.

Het veranderverleden is beperkt. De organisatie heeft beperkte ervaring met het doorvoeren van ingrijpende veranderingen. In relaties en verhoudingen is er daarnaast sprake van harmonie. Hierdoor ontstaat een risico op het kwijtraken van de verbinding met de organisatie. Er is immers onzekerheid over de verandering bij de diverse actoren. Mede door proactief en frequent contact met actoren en het doordachte proces van reorganiseren, wordt voorkomen dat dit optreedt.

Leider

Uit haar Insights Discoveryprofiel komt naar voren dat Dolstra voornamelijk een rood en geel profiel heeft. Haar extraverte karakter uit zich onder meer in een grote resultaatgerichtheid, veel enthousiasme en een optimistische grondhouding. Verder komt naar voren dat Dolstra in haar rol als leider meer verbindend acteert dan zij eigenlijk is. In de test komt dat tot uiting in een verschil tussen het onbe-

wuste (natuurlijke) gedrag versus het bewuste gedrag in de werksituatie: de score op groen is aanzienlijk hoger in het bewuste gedrag dan in het onbewuste gedrag.

PERSOONLIJKHEIDSTYPE | VURIG ROOD

Extravert en zeer energiek. Hij is actiegericht en altijd in beweging. Positief ingesteld, assertief en gaat uit van realiteit. Gaat recht op zijn doel af en richt zich op resultaten en doelstellingen. Is sterk gericht op sturen en beheersen van situaties, wat ook blijkt uit de directe manier waarop hij met anderen omgaat.

PERSOONLIJKHEIDSTYPE | STRALEND GEEL

Extravert, zonnig en vriendelijk. Gezelligheid is belangrijk, wil graag dat iedereen op een goede manier met elkaar overweg kan. Geniet van gezelschap en vindt dat het leven leuk behoort te zijn. Heeft overtuigingskracht en benadert anderen op een positieve en gelijkwaardige manier.



Rol

Vanuit haar rol als leider is het noodzakelijk om te verbinden, om het gewenste resultaat te bereiken. Dolstra is bovendien in de loop der jaren gevormd door het primaire proces en het verleden. Een leider met een rood-geel profiel meet zich in deze sector een meer ondersteunende en verbindende rol aan. Vanuit de verbindende rol zorgt zij dat de diverse actoren elkaar of de uitgestippelde route niet kwijtraken. Vanuit de ondersteunende rol biedt ze onder meer de OR een helpende hand in het moeilijke proces dat ook zij doormaken.

Irratio

Ten aanzien van de irratio zijn er twee gebeurtenissen relevant. Ten eerste geeft Dolstra aan dat zij intuïtief aanvoelde dat verandering op termijn onvermijdelijk was. Het betrof intuïtie, gevoed door jarenlange kennis en ervaring, alsmede voeling met de omgeving. Tegelijkertijd heeft zij in de vorm van een brief uit Den Haag een duw nodig om ingrijpende maatregelen te nemen. Ze acteert dus niet alleen op grond van die intuïtie.

Een tweede gebeurtenis betreft het reduceren van het MT. Bij Dolstra treden hier in eerste instantie twee van de besluitvormingsvalkuilen op: *confirmation bias* en *harmoniedenken*. Argumenten die voor het behoud van het huidige MT pleiten, krijgen meer aandacht dan de argumenten die pleiten voor reductie van het MT.

En Dolstra is genegen om harmonie en consensus met het MT te behouden. In tweede instantie herziet zij haar mening, maar wellicht is dat gebaseerd op een andere besluitvormingsvalkuil: brongeloofwaardigheid. Er is een neiging om je als beslisser te richten op een bron waar je een hoge pet van op hebt. In dit geval de manager bedrijfsvoering en de externe adviseur. Voor het vraagstuk over de omvang en samenstelling van het MT is geen aantoonbaar juiste of onjuiste oplossing. Behoud en reductie van het MT hebben beide voor- en nadelen. Samen vormen de ratio en irratio het hoofd en hart waar Dolstra over praat.

Toekomst

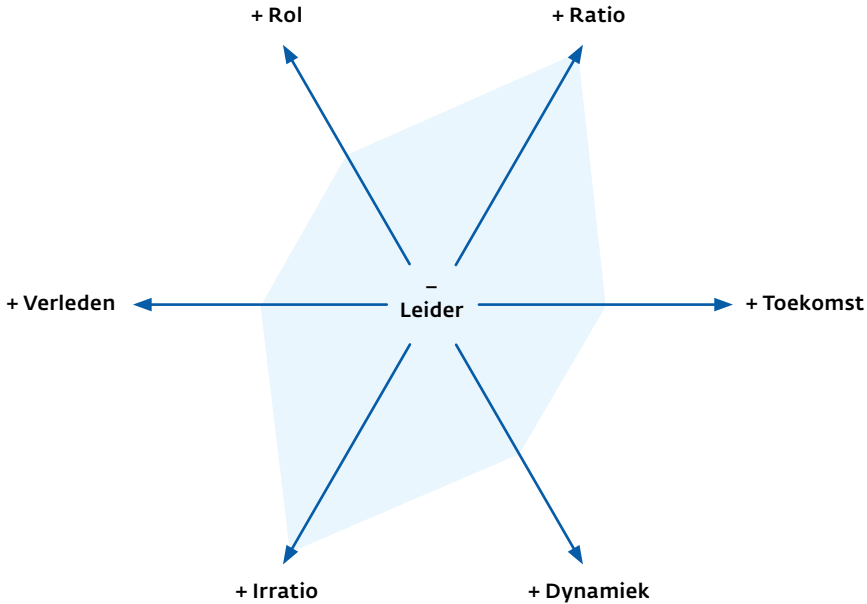
Parallel aan het opstellen van een bezuinigingsplan heeft Dolstra een meerjaren-beleidsplan opgesteld dat als kapstok dient om uiteindelijke keuzes in het reorganisatieproces te maken. Daarnaast heeft Dolstra voor de raad van toezicht een risicoanalyse opgesteld, waarin de risico's en mogelijke beheersmaatregelen staan. Kortom, Dolstra heeft het toekomstperspectief nadrukkelijk een plek gegeven in het veranderproces, zodat de reorganisatie niet een op zichzelf staande maatregel wordt. Omdat de visie op de decentralisatie vanuit de gemeenten nog onduidelijk was en er beperkte tijd was, kon zij de toekomst niet ten volle een plek geven in het veranderproces. In de reorganisatie die in 2014 volgde, werd overigens wel volop aandacht besteed aan een duidelijk toekomstperspectief.

Dynamiek

De dynamiek rondom Dolstra is niet bijzonder complex. Een koepelorganisatie op landelijk niveau, MEE Nederland behartigt de belangen naar Den Haag. Er is een MT, een raad van toezicht, een OR en een cliëntenraad. Daarnaast zijn er diverse externe organisaties waar MEE Groningen mee samengewerkt, maar deze hebben een beperkte invloed in de casus. Dolstra zit stevig in positie en heeft alle gelegenheid om een koers uit te zetten. Er is geen sprake van bijzondere machtsbronnen die grote invloed op het proces uitoefenen. Met uitzondering wellicht van de manager bedrijfsvoering en de externe adviseur. Zij voeden Dolstra, waarna zij tot het besef komt dat het verstandig is om fors in te grijpen. De dynamiek is daarmee beperkt van invloed op de beslissingen, maar wel op het proces van reorganiseren. Door de aandacht die Dolstra besteedt aan het maken van verbinding, is zij goed in staat om gezamenlijkheid te vinden in het doel en de route om het doel te verwezenlijken.

De invloed van de zeven factoren

Samenvattend hebben de factoren in de casus van MEE Groningen de volgende invloed op het proces en de beslissingen. De richtinggevende besluiten die in een reorganisatieproces zijn genomen, blijken in alle casussen samen te hangen met de persoonlijkheid, achtergrond en ervaring van de leider.



Figuur 3.2 Invloed van factoren in situatie MEE Groningen

De reorganisatie ontmaskerd

— Georgy Evers —

Reorganisaties zijn complexe processen, met een enorme impact op de organisatie en haar stakeholders. *De reorganisatie ontmaskerd* geeft niet alleen inzicht in de processen achter de schermen, maar ook in de ingrijpende en soms onbegrijpelijke besluiten die door leiders worden genomen.

Gebaseerd op ruim veertig diepte-interviews definieert Evers de belangrijkste dilemma's van leiders in ingrijpende veranderingsprocessen. Aan de hand van verschillende casussen, waaronder die van PostNL, worden de zeven factoren die van invloed zijn op de omgang met deze dilemma's haarfijn beschreven.



De reorganisatie ontmaskerd is inzetbaar voor allerlei ingrijpende veranderingsprocessen, of het nu een acuut financieel probleem, een strategiewijziging of interne knelpunten betreft. Het boek is geschikt voor iedereen die een sleutelrol vervult, of wil vervullen binnen een reorganisatieproces.

GEORGY EVERS (1968) is bedrijfskundige en ruim twintig jaar actief als organisatieadviseur. Hij is mede-eigenaar van adviesbureau Het Zuiderlicht in Groningen en Amsterdam, en gespecialiseerd in ingrijpende veranderingsprocessen zoals het fuseren, reorganiseren en transformeren van organisaties.

