

# Reorganiseren... maar dan anders

Het lijkt een ijzeren wet in crisistijd: bezuinigen = reorganiseren. Prima, vindt coach Nanja Mol van Boertiengroep, een organisatie voor human resource development, maar dat kan ook anders. DOOR SASKIA SMITH

**W**at zijn de naakte feiten? „Van alle reorganisaties mislukt 70 procent! Uit onderzoek blijkt dat 80 procent van de reorganisaties die mislukken, komt doordat de

mensen die in de organisatie werken niet mee (kunnen) gaan in de verandering. Reorganisaties worden vaak te snel doorgevoerd, zonder aandacht te hebben voor de eigenaardigheden van de medewerkers en de (ongeschreven) omgangsvormen in de organisatie. Terwijl deze juist heel belangrijk zijn. Het is jammer dat er onvoldoende aandacht voor de dagelijkse handelingen en rituelen is, daarmee sluiten organisaties zich af voor hun eigen zwakheden.”

## Wat gaat er niet goed bij reorganisaties anno 2009?

„Reorganisaties worden rücksichtslos doorgevoerd. Er wordt in acties gedacht: er moet worden bezuinigd, hoe kunnen we dat zo snel mogelijk realiseren? Wat blijft liggen, is wat het voor het bedrijf en de mensen die daar werken, betekent. Er is bijna geen aandacht voor het individu en de impact van de verandering. Daarbij wordt er ook onvoldoende tijd genomen voor de ongeschreven regels van een organisatie, maar het zijn juist deze regels die bepalend zijn voor het laten slagen van een reorganisatie.”

## Ter illustratie...

„Een bedrijf moest de overgang maken van papier naar digitaal. Doordat er in het verleden een aantal mensen was geweest dat toen zij hun hoofd boven het maaiveld uitstaken minder

aangenaam behandeld was, leefde er angst om als persoon je nek uit te steken. Toen ontstond de verborgen regel „deel de verantwoordelijkheid zodat je er niet alleen op afgerekend kunt worden als het mis gaat”. Er werd bij iedere start van een project onder meer aan iedereen gevraagd wat zij ervan vonden. Zo werd iedereen er voor een deel verantwoordelijk voor. Wat een snelle ontwikkeling had moeten worden, werd zodoende één stroperige brei.”

## Hoe zou het wel moeten?

„Het script van de organisatie moet vanuit de oorsprong worden blootgelegd. En dat kun je doen door gesprekken met eerst de directie, en daarna met iedereen binnen de organisatie te voeren. Wat zijn de ongeschreven regels? Daar is redelijk makkelijk achter te komen: als een goede vriend bij de organisatie zou komen werken, wat vertel je hem of haar dan als het gaat over hoe er hier gewerkt wordt? Het zorgt voor een bewustwordingsproces.”

## De bekende spiegel?

„Inderdaad. Medewerkers moeten gedurende het reorganisatietraject voortdurend met de neus op de feiten worden gedrukt en worden geconfronteerd met de feitelijke situatie: een spiegel voorgehouden krijgen zodat processen daarna opnieuw onder de loep kunnen worden genomen. Dat doen we in fasen. De eerste fase koppelen we terug wat ze ons hebben verteld over hoe het in de organisatie werkt. Dat is de herkenning. De tweede fase is de vraag: hoe draag je bij aan het probleem? Als dingen te langzaam gaan, wat is dan jouw taak daarin? En fase drie gaat over hoe je het zou willen en wat dit betekent voor de aansturing? De bewustwording is overigens essentieel. Het gaat ook over je eigen

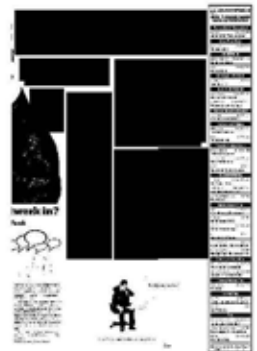
verantwoordelijkheid nemen. Veel mensen denken als er iets niet goed gaat binnen de organisatie: „Het gaat toch niet over mij”, maar het gaat juist over iedereen.”

## Hoe ziet het nieuwe reorganiseren er dan uit?

„Het traject dat wij aanbieden zou gelijk met de reorganisatie moeten worden doorlopen. Als duidelijk is hoe er gewerkt moet gaan worden, dan moet dit in alle lagen worden doorgevoerd. Dat kan met individuele coaching met een coach die het traject begeleidt en bewaakt. Individueel, omdat iedereen verschillend reageert. Als organisatie werk je aan hetzelfde, maar iedereen doet dat op zijn eigen manier. De één vindt het makkelijk om iets aan te gaan, de ander niet. Iedereen heeft recht op zijn eigen proces.”

## Dat lijkt een simpel uit te voeren plan.

„Eerder spannend. We komen aan processen die al jaren zo werken en niemand weet wat daarvoor in de plaats komt. Er moet een omslag komen, in het denken en in het doen. Als die er eenmaal is, merk je de ontlasting. Mensen worden ontspannen en dat is belangrijk als dingen gaan veranderen.”





De website van Boertiengroep, een organisatie voor Human Resource Development.

## De 5 meest voorkomende fraudevormen:

1. Adreslijst met klanten meenemen (31%)
2. Concurrentiegevoelige informatie meenemen (27%)
3. Bedrijfsgevoelige informatie kopiëren en publiceren of verkopen (19%)
4. Spookboekhouding vanaf de computer van een collega (10%)
5. Kwetsende of gelogen e-mails sturen (6%)

## Ik jat, jij jat, wij jatten..

Dertien procent van de werknemers in Nederland geeft aan dat collega's frauderen, maar een op de zes doet helemaal niks met die wetenschap. Ondernemers maken het nog bonter: 30 procent van hen doet niets om fraude binnen het bedrijf tegen te gaan.

Deze conclusies komen uit onderzoek van bureau Elba Media namens Securitas. Redenen om te frauderen zijn: gebrek aan loyaliteit werkgever (27%), schulden in de privéomgeving (22%) en gedwongen vertrek bij de werkgever (19%). Fedor Kwerreveld van Securitas: „Vaak hebben werknemers een persoonlijke reden om fraude te plegen. Dit is als werkgever erg moeilijk tegen te gaan. Wel kun je deze redenen onderscheppen door bijvoorbeeld schuldhelpverlening aan te bieden wanneer je signalen opvangt dat het mis gaat met een werknemer. Zeker in tijden van crisis is de kans op toename in deze categorie groot. Fraude voorkomen binnen bedrijven is maatwerk. Gekeken moet worden naar de beste combinatie van organisatorische, bouwkundige en elektronische maatregelen.”

Naast het signaleren van fraude, ziet de helft van de werknemers zijn collega wel eens kantoorartikelen mee naar huis nemen. „In de praktijk signaleren wij dat werknemers het meenemen van dergelijke kleine artikelen niet bewust zien als diefstal. Om als werkgever dit soort diefstal tegen te gaan, moet je bewustzijn creëren over welk effect het heeft op de organisatie. Als iedere werknemer een pen mee naar huis neemt, tikt dat snel aan. Bedrijven kunnen het wel beter reguleren door een centrale uitgifte te hanteren voor bureau-accessoires, in plaats van personeel zelf te laten pakken”, aldus Kwerreveld.