

Reorganiseren: mens boven systeem

[Arthur Hol](#) | [Arbeidsvoorwaarden & Pensioen](#)

Bij reorganisaties, fusies en overnames laat HRM te vaak de regie over aan de adviseurs uit de juridische discipline, uit angst om fouten te maken bij ingewikkelde regelgeving. Onverstandig, want de 'mens'-kant en de kernwaarden van de organisatie moeten altijd leidend zijn ten opzichte van de 'systeem'-wereld van het arbeidsrecht.



Vanuit mijn ervaring bij een reeks recente reorganisaties in met name de zorgsector doe ik deze oproep aan directie en HRM-professionals: laat je drijven door waarden, niet door angst. Zorg er als waardengedreven organisatie voor dat 'de bedoeling' centraal staat – en niet de systeemwereld. Het is de enige manier om met behoud van de menselijke maat en met begrip van degene die het betreft veranderingen door te voeren. Veranderingen kunnen niet zonder bevordering van zelfsturing, dialoog en samenwerking. Pas als aan die voorwaarde is voldaan, zal het andere spoor - juiste toepassing van complexe juridische regelgeving, ook zinvol zijn.

Stel eerst de voorvraag

Hoe komen we tot een optimale balans van HRM en arbeidsrecht? Stel eerst de voorvraag: is reorganisatie wel de aangewezen oplossing? Gezien de twijfelachtige werking van het middel reorganisatie (de beruchte 70% die mislukt), is het wonderlijk dat de noodzaak ervan zo weinig wordt betwist – of door de toetsende instanties niet onvoldoende aanwezig wordt geacht, zelfs als je daarbij betreft dat het ontslagmotief juridisch door kantonrechter en UWV slechts 'marginaal' wordt getoetst. Van onvoldoende onderbouwing van de ontslagnoodzaak kan ook al sprake zijn als alternatieven voor ontslag niet zijn verkend of wel voorhanden zijn, maar niet beproefd. Het slagen van een organisatieverandering is, zoals een overweldigende hoop onderzoek uitwijst, veel meer afhankelijk van het aanwezig zijn van voldoende, goed gerichte energie van de mensen in de organisatie, dan

van het veranderen van structuren. Check dit vooraf, samen met eigen personeel, ondernemingsraad, toezichthoudend orgaan, vakbonden, klanten en andere stakeholders.

Participatieve aanpak

Er is nog een manier om tot een betere balans te komen. De grootste weerstand van het personeel zit doorgaans in de gehanteerde veranderaanpak zélf. Top-down vanuit een vooraf ontworpen blauwdruk, in plaats van in elk geval deels ook bottom-up ontwikkelingsgericht, vanuit de mensen zelf. Mijn advies: kies voor een participatieve aanpak van het reorganisatietraject, als je toch langs die weg de organisatiedoelstellingen wilt behalen, met eigen personeel, de eigen toezichthouder, klanten en andere stakeholders. Of, beter nog: betrek je stakeholders ook buiten een reorganisatietraject op structurele basis bij de organisatieontwikkeling.



Arthur Hol

Arthur Hol (1969) is een verbinder van mensen en ideeën. Hij is partner arbeidsrecht bij De Koning Vergouwen advocaten, directeur bij Governance University en HRM College en bestuurder bij Social Venture Network Nederland. Hij was HR-manager bij Shell en KLM. Hij heeft een passie voor waardengedreven leiderschap, governance, HRM en arbeidsrecht. Hij begeleidt fusies, reorganisaties en overnames waarbij hij als motto's hanteert 'Mens boven systeem' en 'De bedoeling centraal'. Zie ook: www.hrmcollege.nl