



TNO-rapport

35023\15805

**Handreikingen voor slim en rechtvaardig
afslanken**

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum	27 april 2004
Auteurs	Aukje Nauta Merijn de Bruin Ellen Heuven Gert Keen

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2004 TNO

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Abstract	4
2 Inleiding	5
3 Daden in slim afslanken	8
3.1 Redenen voor afslanken	8
3.2 Verloop van afslankingsoperaties	9
3.3 Effecten van afslankingsoperaties vallen tegen	10
3.4 Reflectie: wordt er slim en rechtvaardig afgeslankt?	10
4 Dromen over slim afslanken	16
4.1 Slim afslanken = strategisch herstructureren	16
4.2 Rechtvaardig afslanken = eerlijke processen en uitkomsten centraal stellen.....	19
5 Maar tussen droom en daad	24
6 Literatuur	27

Samenvatting

Massa-ontslag en grote afslankingsoperaties zijn tegenwoordig aan de orde van de dag. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor zowel werknemers als organisaties. Alhoewel er in de Nederlandse praktijk redelijk netjes wordt afgeslankt, valt het nodige te verbeteren. Op basis van literatuuronderzoek en interviews met deskundigen doen we daarom handreikingen aan organisaties om slimmer én rechtvaardiger af te slanken. Slim in die zin dat er een levensvatbare organisatie resteert en rechtvaardig in die zin dat werknemers eerlijke reorganisatieprocessen en –uitkomsten waarnemen. We ontwerpen een ‘checklist slim en rechtvaardig afslanken’, waarin we aanbevelen om in goede tijden een draaiboek afslanken te maken, om een strategisch lange-termijn perspectief te hanteren, om weloverwogen in specifieke onderdelen te snijden in plaats van met de kaasschaaf, om ontslag als laatste redmiddel te gebruiken, en om brede inzetbaarheid te creëren opdat ontslagprincipes als last-in-first-out overbodig worden. Voorts bevelen we redelijke uitkomstrechtvaardigheid en hoge procedurele rechtvaardigheid aan, alsmede zorgvuldige communicatie, werknemers betrekken bij de reorganisatie en zowel vertrekkers als blijvers goed begeleiden.

1 Abstract

Downsizing abounds nowadays. This has major consequences for both employees and organizations. Although Dutch organizations are downsizing in reasonably just ways, there is room for improvement. Based on literature research and interviews with experts, we give recommendations to organizations to downsize both more smartly and justly. Smart in the sense that a viable organization remains, and just in the sense that employees perceive fair downsizing processes and outcomes. We describe a 'smart and just downsizing checklist', in which we recommend to make a downsizing plan during good times, to use a strategic long-term perspective, to cut deliberately in specific units instead of across the board, and to create employability as to make principles like last-in-first-out superfluous. Furthermore, we recommend reasonable outcome justice and high procedural justice, as well as careful communication, committing employees to the downsizing process and supporting both leavers and survivors.

2 Inleiding

'Hallo, ik bel vanuit de trein dus misschien hoor je me niet zo goed. Zeg, ik kom vanavond niet want ik heb een verschrikkelijke dag gehad op mijn werk. Ze vertelden ons dat er een heleboel mensen uit moeten. Gelukkig kan ik blijven. Maar toch. Van de honderd mensen moeten er vijftien uit! Het was een vreselijk emotionele toestand vanmiddag, heel veel mensen moesten huilen. Sommigen zitten er al jaren, en dan kom ik aan. Ik zit er nog maar een half jaar en ik mag blijven.... Ze deden het trouwens netjes, die mensen van P&O. Ze legden heel goed uit dat als ze dit niet zouden doen, we over een jaar failliet zouden zijn. Ze zeiden tegen de mensen die eruit moeten dat ze tot 1 december aangesteld blijven en tot die tijd zelf mogen beslissen of ze komen werken of thuisblijven. Maar al die mensen die eruit moeten! Ik vind het zo erg! Dus sorry dat ik zo laat afbel, maar ik ben echt helemaal leeg.

Zomaar een afgeluisterd gesprek in het dagelijkse treinspitsverkeer, waarvan de strekking in deze economisch barre tijden regelmatig te horen is. Het gesprek illustreert dat massa-ontslag¹ veel emoties oproept bij werknemers, of zijzelf nu moeten vertrekken of mogen blijven, zoals in dit voorbeeld. Niet alleen op de dag van het slechte nieuws zelf, maar ook de maanden erna kunnen werknemers behoorlijk van slag raken van een reorganisatie, vanwege de grote onzekerheid die een reorganisatie met zich meebrengt (zie voor overzichten Cascio, 1993; Konovsky & Brockner, 1993; Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002).

Niet alleen voor werknemers, ook voor de organisatie hebben afslankingsoperaties doorgaans grote gevolgen. Ook al zijn reorganisaties doorgaans bedoeld om organisaties financieel gezond te maken, onderzoek wijst uit dat massa-ontslag doorgaans zowel op korte als lange termijn financieel negatieve effecten heeft. Op de korte termijn gaat de productiviteit van werknemers er meestal niet op vooruit, terwijl op de lange termijn blijkt dat na verloop van tijd organisaties doorgaans hun personeelsbestand langzamerhand weer uitbreiden, zodat massa-ontslag slechts tijdelijk personeelskosten reduceert (Baron & Kreps, 1999).

Omdat massa-ontslag dus zowel voor mens als organisatie een ingrijpend gebeuren is dat niet zondermeer goed verloopt en afloopt, is het van groot belang dat afslankingsoperaties zorgvuldig verlopen. In dit artikel doen we daarvoor handreikingen, en wel door de volgende vragen te beantwoorden:

1. *Hoe verlopen afslankingsoperaties in de praktijk van (Nederlandse) arbeidsorganisaties en wat gaat daarbij vaak mis?*
2. *Hoe verlopen afslankingsoperaties idealiter?*
3. *Welke handreikingen kunnen we doen opdat arbeidsorganisaties slimmer en rechtvaardiger kunnen afslanken?*

¹ Massa-ontslag is ontslag van 20 werknemers of meer in een tijdvak van drie maanden, aldus de Wet Melding Collectief Ontslag.

We beschrijven dus zowel de praktijk (daden) als het ideaal (dromen) rond slim en rechtvaardig afslanken. Met ‘slim’ bedoelen we dat vanuit het oogpunt van de organisatie er uiteindelijk een gezonde, levensvatbare organisatie blijft bestaan die in de toekomst haar bedrijfsdoelen haalt dankzij efficiënte en effectieve primaire processen en de inzet van competente en gemotiveerde werknemers. Met ‘rechtvaardig’ bedoelen we dat vanuit het oogpunt van de werknemers de afslankingsoperatie eerlijk verloopt, resulterend in eerlijke uitkomsten, in die zin dat men kan begrijpen waarom er is afgeslankt en waarom sommige werknemers moeten vertrekken terwijl anderen kunnen blijven. Die rechtvaardigheid is een doel op zich, omdat het een voornamelijk behoefte van mensen is om met respect behandeld te worden (Kim & Mauborgne, 1997). Daarnaast is rechtvaardigheid een belangrijk middel voor slim afslanken, omdat gevoelens van rechtvaardigheid met name bij de blijvers ervoor zorgen dat ze zich met hernieuwde motivatie en betrokkenheid inzetten voor de organisatie, en dat is van groot belang voor goede bedrijfsprestaties (Konovsky & Brockner, 1993; Moorman, 1991).

Een belangrijke aanleiding om dit artikel te schrijven is de actualiteit: massa-ontslag, reorganisaties, afslankingsoperaties zijn tegenwoordig aan de orde van de dag. Recente krantenkoppen berichten grootscheepse reorganisaties bij Ahold, Heineken, KPN en enkele Ministeries. Maar ook de kleine en middelgrote bedrijven reduceren momenteel hun personeelsbestand, ook al verschijnt dit doorgaans niet met vette koppen in de krant. De auteurs van dit artikel houden zich dagelijks bezig met onderzoek en advisering op het gebied van optimale, duurzame inzetbaarheid en preventie van verzuim en arbeidsongeschiktheid in organisaties. Wij ondervinden dat in tijden van economische laagconjunctuur en ruime arbeidsmarkten, organisaties heel anders invulling geven aan deze onderwerpen dan in economisch betere tijden en in een krappe arbeidsmarkt. De aandacht die organisaties in betere tijden hebben voor optimale inzetbaarheid verslapt zodra de noodzaak tot afslanken zich aandient, zo ervaren wij. In goede tijden erkennen veel organisaties dat het zowel voor organisatiesucces als voor werknemerstevredenheid goed is om te stimuleren dat werknemers gemotiveerd, betrokken, competent en gezond zijn. Maar bij zwaar weer worden alle extra's voor werknemers onder druk van efficiency-maatregelen vaak weer ingetrokken. Er is domweg geen geld meer om te zorgen voor motiverende arbeidsinhoud en –omstandigheden of voor extra arbeidsvoorwaarden die werknemers gezond en tevreden houden. Soms zien we dan dat wat in voorgaande jaren moeizaam is opgebouwd – bijvoorbeeld een duurzaam employability-beleid – in enkele maanden tijd wordt afgebroken.

Soms verlopen afslankingsoperaties naar omstandigheden goed, zoals in het hierboven beschreven voorbeeld: duidelijke uitleg aan iedereen, mondelinge toelichting aan alle betrokkenen, voldoende tijd nemen om vertrekkers én blijvers aan de nieuwe situatie te laten wennen. Maar soms verlopen afslankingsoperaties allesbehalve soepel. In dit artikel beschrijven we hoe afslanken in de praktijk vaak loopt en wat daarbij zoal misgaat. Vervolgens geven we aan hoe organisaties idealiter, dat wil zeggen slim én rechtvaardig afslanken, en hoe zij de kloof tussen deze ideale droom en hun praktijkdaden kunnen overbruggen. Dit doen we op basis van informatie die we verzamelden in wetenschappelijke en vakliteratuur over ‘downsizing’ en in interviews die we hielden met wetenschappers en praktijkdeskundigen op het gebied van afslanken. We illustreren ons betoog met voorbeelden van reorganisaties, met name die van KPN, een van de recente grote reorganisaties in Nederland. We eindigen het artikel met een ‘checklist slim en rechtvaardig afslanken’.

Onze onderzoeksaanpak was eenvoudig: we bestudeerden enkele boeken en artikelen op het gebied van afslanken (zie onze literatuurverwijzingen) en interviewden negen-

ten (ervarings-)deskundigen. Dit betrof zeven (HR-)managers die binnen bedrijven verantwoordelijk zijn voor afslankingsoperaties, vier hoogleraren, één senior beleidsonderzoeker, en zeven deskundigen van overige betrokken instanties en belanghebbenden, te weten Centrum voor Werk en Inkomen (CWI), vakbonden en werkgeversorganisaties, een kantongerecht en tenslotte het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Tabel 1 geeft een precies overzicht van de namen, functies en instanties van de geïnterviewden.

Tabel 1 Overzicht van namen, functies en instellingen van de geïnterviewden.

Naam	Functie	Instelling
<i>(HR-)managers in organisaties</i>		
Eric Davidse	Directeur	Syntegra
Richard van den Berg	Directeur HR	RSDB
Hans Verkaart	Algemeen directeur	Verkaart Groep
Axel Kruse	HR-manager	Siemens
Raymond van Hattem	Senior beleidsadviseur	KPN
Mr. Kees Jan van Dolder	Senior beleidsadviseur	NS
Hans Kaper	Hoofd P&O	TNO Arbeid
<i>Wetenschappers/onderzoekers</i>		
Prof. dr. Wim K.B. Hofstee	Emeritus hoogleraar psychologie	Rijksuniversiteit Groningen
Prof. dr. Bert Klandermans	Hoogleraar Sociale Psychologie	Vrije Universiteit Amsterdam
Prof. dr. Kees van den Bos	Hoogleraar Sociale Psychologie met inbegrip van de Sociale Psychologie van de Organisatie	Universiteit Utrecht
Prof. dr. Alex F.M. Brenninkmeijer	Hoogleraar arbeidsverhoudingen	Universiteit Leiden
Dr. Ton Korver	Senior onderzoeker/ adviseur	TNO Arbeid
<i>Deskundigen betrokken instanties</i>		
Jan Meijer	Teammanager Arbeids- en Ontslagrecht bij de landelijke afdeling juridische zaken	CWI
Pieter Oudenaarden	Programmaleider Arbeidsrelaties	CNV
Mark F.H. Timmer	Hoofd Beleid & Advies	De UNIE
René Blijlevens	secretaris arbeidsvoorwaarden- en pensioenbeleid en senior advisor social affairs	VNO-NCW
Ronald de Leij	Hoofd Strategische Beleidsontwikkeling	AWVN
Mr. Sjeff J.J.M. de Laat	Kantonrechter	Kantongerecht te Utrecht
Geert A.M. van Atteveld en Monique F.L. Raquet	Beleidsmedewerkers individuele rechtsbescherming (directie Arbeidsverhoudingen)	Ministerie van SZW

3 Daden in slim afslanken

3.1 Redenen voor afslanken

Bedrijfseconomische redenen vormen de enige wettelijk toegestane reden voor massa-ontslag. Massa-ontslag wordt door de overheid gezien als laatste redmiddel. Een bedrijf dat kiest voor massa-ontslag dient bij het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) een ontslag-aanvraag in en moet daarbij aantonen dat alle andere manieren om kosten te besparen niets hebben opgeleverd. Zo waren er bij KPN diverse bedrijfseconomische tegenvallers die maakten dat KPN in 2001 niets anders kon doen dan aankondigen dat 4800 arbeidsplaatsen moesten komen te vervallen. De telecommarkt zakte in, KPN had een hoge schulden- en rentelast, KPN had slechte bedrijfsresultaten geboekt, de beurskoers was snel gedaald en tenslotte was er veel ‘leegloop’, dat wil zeggen dat er voor veel werknemers geen werk was.

Baron & Kreps (1999) vatten de voornaamste redenen samen die (Amerikaanse) bedrijven geven voor hun afslankingsoperaties:

- Kosten reduceren
- Aanpassingsvermogen verhogen: door bijvoorbeeld een managementlaag weg te snijden hoopt de organisatie sneller besluiten te nemen, ondernemender te zijn, zich sneller aan te kunnen passen aan markteisen, etc.
- Meer focus op de kerncompetenties door perifere en overbodige activiteiten te elimineren
- Productiviteit verhogen
- ‘Outsourcen’, dat is activiteiten die men eerst zelf deed uitbesteden aan een externe partij
- Waarde van aandelen verhogen, vanuit de aanname dat aandeelhouders positief zullen reageren op initiatieven om de organisatie ‘lean, mean, en focused’ te maken

Voor Nederlandse overheidsorganisaties is het wegvallen van subsidies vaak een belangrijke reden om te reorganiseren.

Sommige Nederlandse organisaties, zoals de Nederlandse Spoorwegen maar ook een middelgroot bedrijf als RSDB, geven aan dat ze ‘continu reorganiseren’. Volgens de geïnterviewden in deze bedrijven voelt hun bedrijf constante druk, RSDB vanuit de markt, de NS vanwege de privatisering die hen noodzaakt tot grotere kostenbewustheid. Deze visie op reorganiseren heeft als voordeel dat reorganiseren de status quo wordt, in plaats van iets ongewoons, incidenteels en bedreigends. Reorganisaties kunnen dan ook plaatsvinden over meerdere jaren, zonder gedwongen ontslag. In plaats daarvan hanteert de organisatie een lange-termijnperspectief op reorganiseren waardoor er voldoende tijd, ruimte en middelen zijn om werknemers van werk naar werk te bemiddelen in plaats van gedwongen te ontslaan.

3.2 Verloop van afslankingsoperaties

Als een organisatie eenmaal besloten heeft dat afslanken onvermijdelijk is, dan maakt het topmanagement een reorganisatieplan dat bepaalt welke bedrijfsonderdelen geheel of gedeeltelijk weg moeten, hoeveel mensen op welke termijn weg moeten en hoeveel daarvan naar verwachting via gedwongen ontslag eruit moeten. Vanwege de Nederlandse wetgeving (met name de Wet Melding Collectief Ontslag en de Wet op de Ondernemingsraden) kan het managementteam van een organisatie dergelijke besluiten niet alleen nemen. Ten eerste zijn de grotere bedrijven verplicht om advies over de reorganisatie te vragen aan de ondernemingsraad. Ten tweede moeten bedrijven het voornemen van collectief ontslag melden aan de betrokken vakbonden en het CWI. Daarnaast is een werkgever verplicht om voor het ontslag van elke individuele werknemer een ontslagvergunning aan te vragen. Dit alles vergt doorgaans een forse voorbereiding van het bedrijf, omdat de werkgever verplicht is om aan het CWI een groot aantal zaken te melden, zoals: de redenen voor het collectief ontslag; het aantal werknemers dat wordt ontslagen alsmede hun leeftijd, geslacht en functie; tijdstip(pen) waarop ontslag wordt verleend; ontslagcriteria (last-in-first-out of afspiegeling) die worden gehanteerd en tenslotte afvloeiingsuitkeringen en hoe die berekend zijn. Deze informatie is meestal niet onmiddellijk voorhanden, maar moet zorgvuldig verzameld, overwogen en beargumenteerd worden.

Als de melding compleet is worden de ontslagaanvragen een maand later door het CWI in behandeling genomen. Ondertussen voert de werkgever dan doorgaans overleg met de ondernemingsraad en de bonden over een Sociaal Plan. Veel bedrijven stellen een Sociaal Plan op. Dit plan is bedoeld om de gevolgen van een reorganisatie voor de betrokken werknemers te verzachten. Hierin staat de reden van de reorganisatie en de wijze waarop ontslag zal worden aangevraagd. De kern van het Sociaal Plan is de begeleiding en (financiële) ondersteuning die de getroffen werknemers wordt geboden. Veel voorkomende onderwerpen zijn: outplacementbegeleiding, ontslagvergoedingen of aanvullingen op uitkeringen en sollicitatiemogelijkheden. Een Sociaal Plan is wettelijk niet verplicht. Toch stellen veel werkgevers zo'n plan op om zo onduidelijkheid en onrust onder werknemers en moeizame ontslagprocedures te voorkomen. Als het Sociaal Plan met instemming van de vakvereniging wordt afgesproken gaat er een bindende werking vanuit. Als er geen overeenstemming bereikt kan worden, dan kan de werkgever eenzijdig een Sociaal Plan voorleggen aan de betreffende werknemers.

In Nederland zijn de grotere bedrijven wettelijk verplicht om hun werknemers inspraak te verlenen bij reorganisaties. Die inspraak is meestal goed geregeld, zeker in vergelijking met andere Europese landen. In de grotere bedrijven verloopt de inspraak via de ondernemingsraad (OR) en vakverenigingen. Zij worden vaak in drie fasen van het reorganisatieproces betrokken: advies over het reorganisatieplan, vaststelling van het Sociaal Plan en implementatie van het Sociaal Plan. Kleinere ondernemingen zijn niet wettelijk verplicht hun werknemers inspraak te verlenen.

De sociale partners maken afspraken over sociaal verantwoorde uitvoering en begeleiding van reorganisaties en ontslag, zoals te doen gebruikelijk is in het Nederlandse poldermodel: de overheid biedt een kader van ontslagwetgeving waarbinnen de sociale partners zelf verdere afspraken maken. De wetten en regels hebben tot doel om (kwetsbare) werknemers te beschermen tegen ontslag zonder gegronde redenen, en om de toegang tot het systeem van sociale verzekeringen te beperken.

Nederland onderscheidt zich op het gebied van ontslagrecht op twee belangrijke punten van andere Europese landen. Ten eerste kent Nederland een zogenoemd duaal ontslagstelsel: werkgevers kunnen de arbeidsovereenkomst via de kantonrechter laten ontbinden of toestemming voor ontslag aanvragen bij het CWI. Ten tweede kent Nederland een preventief ontslagrecht, dat uniek is in Europa. Volgens dit ontslagstelsel moeten werkgevers vooraf toestemming vragen aan het CWI. In de praktijk blijkt deze preventieve toets vooral een formaliteit en wordt ontslag vrijwel nooit geweigerd. Momenteel onderzoekt het kabinet een aantal wetsvoorstellen die het ontslaan van oudere werknemers moeilijker maakt.

Ter illustratie beschrijven we hoe de reorganisatie bij KPN verliep. Van Hattem, beleidsadviseur bij KPN, schetst hoe in de loop van 2001 de reorganisatie onvermijdelijk werd. In 2000 was weliswaar al het project 'Vision 2000' opgestart, waarin stond dat via natuurlijk verloop een groot aantal arbeidsplaatsen moest verdwijnen. Maar door de acute financiële problemen werd besloten dat dit project versneld uitgevoerd moest worden, waardoor collectief ontslag onvermijdelijk bleek. KPN startte hiertoe een projectteam om in nauw overleg met de betrokken bedrijfsonderdelen de reorganisatie in gang te zetten. In nauw overleg met de managers van de bedrijfsonderdelen, alsmede de centrale en decentrale ondernemingsraden en het CWI, stelde het projectteam vast welke bedrijfsonderdelen geheel of gedeeltelijk gesaneerd moesten worden en welke werknemers moesten vertrekken. Hoewel er een vrijwillige vertrekregeling was waar veel werknemers gebruik van maakten, bleek het toch noodzakelijk om een groot aantal werknemers gedwongen te ontslaan. Voorts hanteerde KPN het afspiegelingsprincipe, dat inhoudt dat de leeftijdsopbouw voor en na reorganisatie gelijk is. Binnen elke leeftijdscategorie werden mensen vervolgens op basis van last-in-first-out ontslagen. Deze reorganisatieplannen en regels, alsmede veel andere regelingen rondom de reorganisatie, zoals regelingen voor aanvulling van het salaris, voor herplaatsing in- en extern, voor beëindigingsvergoedingen, voor de opzet van een mobiliteitsshop, voor samenwerking met uitzendbureaus voor externe herplaatsing, werden alle vastgelegd in een Sociaal Plan.

3.3 Effecten van afslankingsoperaties vallen tegen

Ook al hebben afslankingsoperaties vrijwel altijd tot doel om de verhouding tussen kosten en opbrengsten gezonder te maken, toch blijkt in de praktijk dat dit doel zelden bereikt wordt. Cascio (2002) deed meerdere onderzoeken naar verbanden tussen downsizing en financiële prestaties. In hun meest recente onderzoek observeerden ze 6418 reorganisaties bij bedrijven gedurende een 18-jarige periode van 1982 tot 2000. Er bleken geen significante verbanden te zijn tussen downsizing en financiële prestaties. Downsizers presteerden op korte en lange termijn niet beter dan stabiele werkgevers, dat waren bedrijven waarin de personeelsomvang minder dan vijf procent naar boven of naar beneden fluctueerde.

3.4 Reflectie: wordt er slim en rechtvaardig afgeslankt?

Wordt er in de praktijk nu slim en rechtvaardig afgeslankt? Op basis van onze gesprekken met betrokkenen en eerdere onderzoeken naar reorganisaties constateren wij een tiental praktische valkuilen waar sommige organisaties instappen, waardoor de reorganisatie aan slimheid en rechtvaardigheid inboet.

Een *eerste* valkuil is dat organisaties zich niet zelden laten verrassen door een plotse noodzaak tot reorganiseren, terwijl men vaak al had kunnen zien aankomen dat veranderingen in de organisatie nodig waren om het bedrijf gezond te houden. En zelfs als men al ziet aankomen dat een reorganisatie op termijn nodig is, dan nog dringt vaak onvoldoende het besef door dat actie nú geboden is. Zo'n gebrek aan een *sense of urgency* heeft dan tot gevolg dat noodzakelijke organisatieveranderingen niet of te traag worden doorgevoerd. Dit was bijvoorbeeld het geval bij KPN. Ook al wisten velen dat het niet zo goed ging met KPN, en ook al was er al een reorganisatieplan gemaakt dat voorzag in natuurlijk verloop van een groot aantal werknemers, het besef dat forse ingrepen nodig waren drong lange tijd niet door, er werd onvoldoende naar gehandeld. Pas toen in 2001 de financiële nood erg hoog bleek, ontstond die *sense of urgency* wel. Massa-ontslag en versnelde uitvoering van het reorganisatieplan werden ineens als bittere noodzaak gezien.

Behalve een gebrek aan een *sense of urgency* speelt mee dat het Nederlandse ontslagrecht het werkgevers moeilijk maakt om hun personeelsbestand snel te reduceren zodra de markt dat eist – werknemers worden sterk beschermd tegen ontslag. Een nadeel hiervan is echter dat pas als de nood écht aan de man is, organisaties daadwerkelijk voor collectief ontslag kunnen kiezen.

Een *tweede*, hieraan verwante valkuil is dat veel organisaties zich op kortetermijndoelen richten zodra men heeft gekozen voor reorganiseren. Verkaart, geïnterviewde van het gelijknamige bedrijf, vertelt hoe hij om zich heen waarneemt dat veel organisaties elkaar een recessie aanpraten en in hun streven naar 'quick wins' overhaast kiezen voor afslanken. Cascio (2002) schrijft in dit verband dat afslanken aantrekkelijk lijkt voor bedrijven, en wel omdat toekomstige kosten voorspelbaarder zijn dan toekomstige opbrengsten. Toekomstige salariskosten zijn goed in te schatten, maar hoe schat je in of je product of dienst de verwachte opbrengsten in de toekomst genereert? Maar veel bedrijven vergeten dat niets hetzelfde blijft als er tientallen mensen uitvliegen. Kosten gaan weliswaar omlaag, maar opbrengsten vaak ook omdat er met minder mensen vaak ook minder producten en diensten gemaakt en afgezet kunnen worden. Baron & Kreps (1999) vergelijken de manier waarop veel bedrijven afslanken met een slecht dieet: net zoals snel gewichtsverlies bij mensen zelden een blijvend slank resultaat heeft zolang het niet gepaard gaat met een verandering in leefstijl, eetgewoontes en beweging, zo ook zal een reorganisatie weinig effect sorteren wanneer een snelle personeelsreductie niet gepaard gaat met een nieuwe, gezondere manier van ondernemen.

Een *derde* valkuil is dat organisaties vaak geneigd zijn om te kiezen voor de 'kaasschaafmethode' (overal een beetje snijden) in plaats van gericht te snijden in die onderdelen die de gezondheid van de organisatie het sterkst ondermijnen. Baron & Kreps (1999) schrijven hoe de kaasschaafmethode aan de ene kant rechtvaardig klinkt, want zo wordt de pijn immers evenredig verdeeld; aan de andere kant komt de kaasschaafmethode juist ook zeer onrechtvaardig over op die bedrijfsonderdelen die nog wel winst maken of anderszins goed presteren. Werknemers in deze onderdelen kunnen sterk gedemotiveerd raken wanneer zij ondanks uitstekende prestaties toch gestraft worden met forse bezuinigingen en ontslagrondes. De kaasschaafmethode is dus niet alleen 'niet-slim' omdat het management verzuimt om volgens een strategisch plan die onderdelen te reorganiseren die dit het hardst nodig hebben. Maar ook kan het demotiverend uitpakken, omdat deze methode het signaal overbrengt dat het management geen weldoordacht plan heeft om de organisatie er bovenop te helpen (Baron & Kreps, 1999).

Een *vierde* punt is dat organisaties vaak onvoldoende alternatieven overwegen voordat ze kiezen voor gedwongen massa-ontslag als middel om kosten te reduceren. Oudenaarden van het CNV is van mening dat de vakbond onvoldoende uitgenodigd wordt om strategisch mee te denken bij reorganisaties. Organisatie en vakbond zouden bijvoorbeeld kunnen overeenkomen dat meer werknemers in zogenoemde ‘schilcontracten’ komen te werken. Dit zijn flexibele arbeidscontracten die kunnen meebewegen met een veranderende vraag naar arbeid. Werknemers met een schilcontract hoeven in tijden van verminderde vraag naar arbeid niet ontslagen te worden. In plaats daarvan verandert de omvang van hun contract. Men werkt tijdelijk minder uren of helemaal niet, en in die tijd wordt het inkomensverlies aangevuld met WW, zonder dat men verplicht wordt tot solliciteren. De medewerker in kwestie verhuist dus in magere tijden van kern naar schil. Bij een aantrekkende economie keert de medewerker terug naar de kern. Dit voorstel is binnen de huidige wetgeving niet mogelijk, omdat men alleen voor de WW in aanmerking komt als de arbeidsovereenkomst is geëindigd. De WW zou dan zodanig gewijzigd moeten worden dat een aanvulling mogelijk is. Hofstee, emeritus hoogleraar Psychologie, vindt dat organisaties onvoldoende gebruik maken van brainstormsessies met de diverse stakeholders, inclusief ‘dwarsliggers’, om gezamenlijk creatieve oplossingen te bedenken voor financiële problemen.

Een *vijfde* valkuil is dat organisaties bij gedwongen massa-ontslag door de wet genoodzaakt zijn om te kiezen voor principes als ‘last-in-first-out’ en afspiegeling (zorgen dat de leeftijdsopbouw voor en na reorganisatie gelijk is), terwijl werkgevers de voorkeur zouden geven aan afslanken op basis van competenties: liefst zou men de besten overhouden, zoals enkele geïnterviewden van werkgeverszijde beamen. Last-in-first-out- en afspiegelingsprincipes kennen weliswaar grote voordelen, reden waarom het CWI wettelijk verplicht is om massa-ontslag aan deze principes te toetsen. Ze zijn objectief, transparant en eenduidig, waardoor willekeur wordt voorkomen, aldus Oudenaarden van het CNV. De Laet, kantonrechter, vindt LIFO een van oorsprong goed sociaal principe dat bovendien handig is bij collectief ontslag. Maar er kleven vele nadelen aan LIFO en afspiegeling, omdat ze vanuit het oogpunt van het organisatiebelang zelden ‘slim’ zijn. Zo noemt Cascio (2002) LIFO een van de fouten die organisaties zouden moeten vermijden bij reorganisaties, omdat de kans groot is dat juist de mensen die waardevol voor de organisatie zijn het veld moeten ruimen. Organisaties zouden juist de ‘sterren’ moeten behouden om te kunnen innoveren, nieuwe markten en klanten aan te boren. We wijzen erop dat Cascio schrijft vanuit het Amerikaanse perspectief, waar werknemers niet zoals in Nederland sterk beschermd worden tegen ontslag. In Nederland is massa-ontslag op basis van competenties bij wet verboden. Toch zijn er manieren waarop organisaties kunnen vermijden om LIFO- en afspiegelingsprincipes te hanteren zonder de wet te overtreden, waarover verderop meer.

De vijf valkuilen bij afslanken die we tot nu toe hebben beschreven tasten alle de ‘slimheid’ van reorganisaties aan. Dat wil zeggen dat organisaties die in deze valkuilen stappen er doorgaans onvoldoende in slagen om een gezonde organisatie over te houden na de reorganisatie. Hieronder beschrijven we nog eens vijf valkuilen die met name een aanslag zijn op de (waargenomen) rechtvaardigheid van de reorganisatie.

Een *zesde* valkuil is dat in reorganisaties doorgaans sterk de nadruk wordt gelegd op *eerlijke uitkomsten* (ook wel distributieve of uitkomstrechtvaardigheid genoemd), en veel minder op *eerlijke processen* (ook wel procedurele rechtvaardigheid genoemd). Blijlevens van VNO-NCW beaamt: ‘Ontslagzaken gaan teveel over geld.’ Managers denken vaak dat hun werknemers ‘slechts’ geïnteresseerd zijn in wat ze uiteindelijk wel of niet krijgen (Kim & Mauborgne, 1997). Een manager die wij spraken zei letter-

lijk: 'Werknemers vinden financiële regelingen zoals vertrekpremies het belangrijkste'. Om die reden wordt in veel sociale plannen de nadruk gelegd op financiële afvloeiingsregelingen, hoewel hierin tegenwoordig een kentering waarneembaar is (Heuven et al., 2003). Vooral de vroegere sociale plannen waren ingegeven door de idee dat als mensen maar financieel gecompenseerd worden voor hun baanverlies, zij zich niet meer onrechtvaardig behandeld voelen en het verlies van hun baan gemakkelijk kunnen verwerken. Onderzoek wijst echter uit dat mensen weliswaar uitkomsten belangrijk vinden, maar daarnaast ook het proces waarlangs uitkomsten worden behaald. '*Outcomes matter, but no more than the fairness of the processes that produce them*', aldus Kim & Mauborgne (1997). Dit brengt ons op de volgende valkuil.

Valkuil nummer *zeven* is dat sommige organisaties te weinig oog hebben voor eerlijk verlopende processen bij reorganisaties (procedurele rechtvaardigheid). Van den Bos, hoogleraar aan de Universiteit Utrecht, deed veel onderzoek naar rechtvaardigheid in onzekere situaties. Daaruit blijkt dat mensen vooral in onzekere situaties (hetgeen bij uitstek van toepassing is op reorganisaties) er sterk op letten of processen eerlijk verlopen (Van den Bos & Lind, 2002). Tegelijkertijd echter hebben managers in de extreme drukte van een reorganisatie juist minder aandacht voor eerlijke processen. Zij laten zich vaak opslokken door de financiële en bedrijfsmatige kant van de zaak en 'vergeten' er op te letten of de reorganisatie wel eerlijk verloopt en als zodanig door werknemers wordt ervaren. Gevolg hiervan is dat veel mensen die een reorganisatie hebben meegemaakt iets zeggen als: '*Dát* ik ontslagen ben begrijp ik, maar de *manier waarop* vind ik onbegrijpelijk'.

Een belangrijk instrument dat ervoor kan zorgen dat werknemers het reorganisatieproces eerlijk vinden en daardoor beperkte psychische gevolgen ondervinden is *communicatie*. Slecht verlopende communicatie is daarom dan ook valkuil nummer *acht*. Communicatie raakt vaak ondergesneeuwd ten opzichte van de aandacht voor de materiële, technische en formele kant van reorganisaties (Heuven et al., 2003). Vaak is de informatie die gegeven wordt onvoldoende, te vaag, te laat, via verkeerde media, te algemeen en te veel eenrichtingsverkeer (Heuven et al., 2002).

Dat het management vaak *onvoldoende* of *vage* informatie geeft kan vele oorzaken hebben: veel gebeurtenissen tijdens reorganisaties zijn onvoorzien; sommige managers vinden het eng om te communiceren; bedrijven willen beursgevoelige informatie achterhouden in het belang van de aandeelhouders; men wil voorkomen dat werknemers die straks moeten vertrekken ongemotiveerd hun tijd uitzitten, of dat goede krachten voortijdig het bedrijf verlaten. Om deze (of andere) redenen laten bedrijven hun werknemers vaak in onzekerheid over belangrijke beslismomenten, zoals informatie over de precieze datum waarop werknemers uitsluitel over hun persoonlijke situatie kunnen verwachten. Ook werknemersvertegenwoordigers geven vaak weinig informatie gedurende zowel de periode van adviesaanvraag als van de vaststelling van het Sociaal Plan. Toch is het uiteindelijk geen verstandige communicatiestrategie om vage en onvoldoende informatie te geven. Onderzoek toont namelijk aan dat werknemers gestresst en onrustig worden wanneer belangrijke, openlijke informatie over een op handen zijnde reorganisatie uitblijft (Heuven et al., 2003, Addison & Portugal, 1987; Kinicki, 1985; Feldman & Leana, 1989; Love & Torrence, 1989).

Veel informatie komt *te laat*, vaak door gebrek aan langetermijnplanning, paniekbepalingen door het topmanagement en het achterhouden van concurrentiegevoelige informatie. Dat is jammer, omdat werknemers daardoor minder tijd hebben om hun ontslag emotioneel te verwerken en een persoonlijk plan voor de toekomst op te stellen. Ook kiest men vaak een verkeerd *medium* voor informatievoorziening. Met name bij grote beursgenoteerde bedrijven komt het voor dat werknemers het nieuws over de

reorganisatie via krant of tv vernemen. Werknemers krijgen dan het gevoel dat aandeelhouders belangrijker zijn dan zichzelf. Het liefst hoort men via de direct-leidinggevende nieuws over ingrijpende organisatieveranderingen, met name als die persoonlijke gevolgen hebben. Vaak is de informatie te *algemeen* in plaats van persoonlijk. Vooral grote bedrijven geven hun werknemers met name algemene, globale informatie over de bedrijfsstrategie, terwijl op de persoon toegesneden informatie ontbreekt (Heuven et al., 2003). Werknemers in een onzekere situatie willen zo snel mogelijk weten wat de reorganisatie voor hen *persoonlijk* betekent. Tenslotte blijkt in veel bedrijven dat communicatie *eenrichtingsverkeer* is en top-down verloopt. Werknemers hebben vaak nauwelijks de gelegenheid om vragen, suggesties en opmerkingen over de reorganisatie te ventileren.

De *negende* valkuil is dat werknemers en leidinggevendenden in het middenkader vaak onvoldoende betrokken worden bij reorganisatieplannen. Hoewel inspraak in Nederland wettelijk goed is geregeld, blijken werknemers en leidinggevendenden in de lagere echelons vaak ontevreden over de mate waarin zij inspraak hebben in de reorganisatie (Heuven et al., 2002). Werknemers hebben vooral behoefte aan inspraak in beslissingen die direct hun persoonlijke situatie betreffen, ook al begrijpen velen eveneens dat dit niet altijd een haalbare kaart is. Zo blijkt dat werknemers die invloed kunnen uitoefenen op hoe de eigen afdeling wordt gereorganiseerd veel positiever reageren dan mensen die geen invloed hebben (Heuven, 2002). Voor leidinggevendenden in het middenkader geldt dat zij vaak goede ideeën hebben over hoe de reorganisatie op hun eigen afdeling het beste vorm kan krijgen; bovendien zijn zij het die na de reorganisatie de tent draaiende moeten houden. Inspraak door werknemers en middenkader draagt niet alleen bij aan gevoelens van rechtvaardigheid, maar is ook een slimme afslankingsstrategie. Inspraak voorkomt namelijk dat men zich verzet tegen de afslankingsoperatie en dat scheelt tijdovende en kostbare juridische procedures.

De *tiende* en laatste valkuil betreft onvoldoende begeleiding, met name van de blijvers. De meeste sociale plannen voorzien weliswaar in goede begeleiding van vertrekkers: doorgaans krijgen zij voldoende tijd en begeleiding om elders een nieuwe baan te vinden. Veel (grote) bedrijven hebben interne mobiliteitscentra waarin vertrekkers op allerlei manieren geholpen worden: loopbaanadvies, psychologische tests, vacaturebanken, sollicitatietrainingen, et cetera (Maasland & Van der Heijden, 2001). Ook komen in sommige bedrijvengebieden mobiliteitspools voor waarbij personeel tussen bedrijven wordt uitgewisseld. Van Dolder van de Nederlandse Spoorwegen vertelt dat zij al sinds 1994 een goed functionerend mobiliteitscentrum hebben waar bijna veertig mensen werken. Zij hebben de afgelopen tien jaar 3500 mensen herplaatst, waarvan 50% intern en 50% extern. Ook als een organisatie geen intern mobiliteitscentrum heeft, dan kunnen vertrekkers vaak terecht bij externe outplacementbureaus die vergelijkbare diensten leveren. Maar de blijvers komen er vaak bekaaid af, waarschijnlijk vanuit de onjuiste veronderstelling van managers dat zij immers niets te klagen hebben. Onderzoek laat echter zien dat er zoiets bestaat als een 'survivor syndrome' (Brockner, 1988). Het blijkt dat blijvers na massa-ontslag vaak minder betrokken zijn bij hun werk en de organisatie, vaker ziek zijn, minder productief zijn en kampen met gevoelens van angst, frustratie, wantrouwen en schuld (zie voor overzichten Konovsky & Brockner, 1993; Cascio, 1993). Die reacties treden vooral op wanneer het reorganisatieproces weinig eerlijk verloopt, onder andere door gebrek aan persoonlijke aandacht voor de blijvers.

Samengevat zijn er vijf valkuilen die maken dat organisaties soms minder slim afslanken dan mogelijk is: organisaties laten zich niet zelden verrassen door reorganisaties in

plaats van erop te anticiperen; organisaties kiezen vaak voor korte-termijn afslankingsmaatregelen; vaak wordt de kaasschaafmethode gehanteerd; er wordt onvoldoende nagedacht over creatieve alternatieven voor gedwongen massa-ontslag en tenslotte laat men het aankomen op LIFO- en afspiegelingsprincipes bij de keuze voor vertrekkers in plaats van te voorkomen dat dergelijke principes gehanteerd moeten worden. Vijf valkuilen die maken dat er onvoldoende oog is voor rechtvaardigheid bij reorganisaties zijn dat organisaties vaak eenzijdig gericht zijn op eerlijke (materiële) uitkomsten; dat zij onvoldoende oog hebben voor eerlijke processen; dat er onvoldoende gecommuniceerd wordt over de reorganisatie; dat werknemers onvoldoende betrokken worden bij de reorganisatie en tenslotte dat de begeleiding van met name blijvers onvoldoende aandacht krijgt. Hoe moet het dan wel? Meer hierover in de volgende paragraaf.

4 Dromen over slim afslanken

Veel van de geïnterviewden benadrukken dat er in Nederland over het algemeen redelijk slim en ‘netjes’ wordt afgeslankt, zeker in vergelijking met andere Europese landen en de Verenigde Staten (zie ook Heuven et al., 2003). Volgens het CNV leggen Nederlandse bedrijven vaak goed uit wat de achtergrond is van de reorganisatie, is er goed overleg tussen directie en bonden en is er goede outplacement voor de vertrekkers. Er zijn helaas wel uitzonderingen, waarbij reorganisaties niet helemaal soepel verlopen, constateert het CNV. Klandermans, hoogleraar van de VU stelt dat reorganisaties in Nederland doorgaans ver vooraf worden aangekondigd en goed uitonderhandeld worden tussen management, OR en bonden. Her en der zijn ‘dromen’ dan ook al werkelijkheid, zodat we hieronder enkele goede praktijken over slim en rechtvaardig afslanken kunnen beschrijven op basis van de interviews die we voerden. In het volgende beschrijven we hoe de tien valkuilen van hierboven vermeden kunnen worden, opdat organisaties, als ze dat nog niet deden, slimmer én rechtvaardiger kunnen afslanken.

4.1 Slim afslanken = strategisch herstructureren

In het algemeen houdt slim afslanken in dat de organisatie zichzelf strategisch herstructureert in plaats van domweg her en der in de kosten snijden. Cascio (2002) onderscheidt twee typen organisaties. Het eerste type noemt hij de *downsizers*, die zichzelf slechts afvragen: wat is het minimum aantal mensen waarmee we dit bedrijf kunnen runnen? Deze bedrijven zien mensen louter als kostenpost. Het tweede type noemt hij de *responsible restructurers*. Zij zien mensen als voorname middelen waarin geïnvesteerd moet worden opdat zij waardevol bijdragen aan de organisatiedoelen. Deze organisaties stellen zichzelf bij noodzakelijke verandering de volgende vraag: Hoe kunnen we onze organisatie veranderen, opdat we onze mensen effectiever inzetten? Het zal duidelijk zijn dat organisaties die verantwoordelijk en strategisch herstructureren nooit eenzijdig en snel kiezen voor massa-ontslag. Voor hen is massa-ontslag een laatste redmiddel, en zijn reorganisaties altijd onderdeel van een groter business plan dat ervoor moet zorgen dat de organisatie (nog) effectiever wordt. Hieronder beschrijven we wat strategisch herstructureren precies inhoudt aan de hand van vijf punten die de eerder genoemde vijf valkuilen bij slim afslanken ondervangen.

1. Maak in goede tijden een draaiboek ‘afslanken’ ter voorbereiding op slechte tijden (zie kader aan het eind van deze paragraaf).

Brenninkmeijer, hoogleraar arbeidsverhoudingen aan de Universiteit Leiden, pleit ervoor om in goede tijden, waarin het de organisatie voor de wind gaat, een draaiboek te maken voor slim en rechtvaardig afslanken. Zo voelt een organisatie zich bij plotselinge tegenwind nooit overvallen en weet zij altijd wat haar te doen staat. Adhoc-acties en snel inelkaargedraaide sociale plannen worden overbodig, omdat het draaiboek vertelt wat de organisatie te doen staat. Idealiter wordt dit draaiboek ‘bottom-up’ gemaakt. Dit betekent dat vele ‘stakeholders’ betrokken worden bij het maken van het draaiboek, waaronder het middenkader, de OR, vakverenigingen en overige geïnteresseerde werknemers. Zo ontstaan er als het ware ‘regels voor procedurele rechtvaardigheid’. Immers, het draaiboek is ontstaan op basis van consensus tussen werkgever en werknemers. Dit vergroot de kans op eerlijke processen, mits de reorganisatie volgens het draaiboek verloopt. In feite hebben veel grote organisaties al zo’n draaiboek klaarliggen, al heet het waarschijnlijk anders. Zo had KPN al de jaren voorafgaand aan het

Sociaal Plan een zogenoemde sociale-begeleidingsregeling, die vaststelde op welke wijze 'boventalligen' intern of extern herplaatst en ondersteund moesten worden. De RSDB heeft al zo'n tien jaar geleden een raamovereenkomst Sociaal Plan gesloten met de vakbonden. Daarnaast richten een aantal breed samengestelde projectgroepen zich op maatregelen om effectiviteit continu te verhogen en kosten te beheersen. Het vertegenwoordigend overleg wordt in een continu proces van de voortgang op de hoogte gehouden. Dergelijke langlopende plannen zijn een goede voorbereiding op magere tijden, waarin acute efficiencymaatregelen genomen moeten worden.

2. Hanteer een strategisch lange-termijnperspectief op continu verbeteren van de organisatie

Gezien de huidige snelle technologische en economische ontwikkelingen dienen organisaties voortdurend voorbereid te zijn op noodzakelijke herstructureringen. Verandering, niet stabiliteit is zo langzamerhand de 'status quo' van veel organisaties. In plaats van een adhoc-plan maken op het moment dat reorganisaties bittere noodzaak blijken, zouden organisaties continu gericht moeten zijn op hoe zij over een langere termijn hun organisatie zodanig kunnen herstructureren, dat zij gezond blijft functioneren. Van Atteveld van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid pleit in dit verband voor een slim geheel personeelsbeleid gericht op employability. Wanneer organisaties in hun reguliere personeelsbeleid zorgen voor 'life time employability' (bijvoorbeeld door continu en breed te scholen, door functies te creëren waarin mensen zich breed kunnen ontwikkelen, en door op bedrijventerreinen mobiliteitspools te creëren), dan heeft de organisatie bij zwaar weer voldoende 'spankracht' om werknemers intern of extern te herplaatsen. Idealiter hoeft er dan geen gedwongen ontslag plaats te vinden. Wanneer bedrijven dergelijk employabilitybeleid weten te koppelen aan hun strategische bedrijfsbeleid, dan ontstaat een mooie combinatie van slim, rechtvaardig en continu verbeteren. Op basis van de bedrijfsstrategie bepaalt de organisatie welke onderdelen behouden moeten blijven en welke op termijn moeten verdwijnen. Vervolgens traint de organisatie haar werknemers in de nieuw vereiste competenties (als ze daarvoor al niet breed inzetbaar waren) en neemt zij de tijd voor begeleiding en herplaatsing van werknemers die in de toekomst niet meer zullen passen bij wat de organisatie van hun vraagt.

3. Snijdt weloverwogen bedrijfsonderdelen weg in plaats van de kaasschaaf te hantieren

Zoals we al schreven, lijkt de kaasschaaf eerlijk omdat iedereen evenveel pijn lijdt. Maar in de praktijk blijkt zij vaak slim noch rechtvaardig, omdat er geen weloverwogen strategisch plan aan ten grondslag ligt en omdat het op de werknemers als ondoordacht overkomt. Daarom bevelen we aan om het strategische herstructureringsplan dat we bij punt 2 onder de aandacht brachten systematisch door te vertalen naar de vraag: welke bedrijfsonderdelen moeten we behouden, welke kunnen geheel of gedeeltelijk weg, en welke nieuwe bedrijfsonderdelen moeten wellicht ontwikkeld worden? KPN heeft op deze manier haar grootscheepse reorganisatie vormgegeven. Op basis van het strategische plan 'Vision 2000' werd KPN heringericht tot een structuur met twee in plaats van vier divisies. Hele bedrijfsonderdelen zijn verkocht of verdwenen, terwijl andere drastisch gereorganiseerd en gereduceerd werden, dit alles op basis van het plan Vision 2000. Daarnaast bevatte Vision 2000 tal van maatregelen om de efficiency te verhogen en de schuldenlast te verlagen.

4. Gebruik gedwongen massa-ontslag als laatste redmiddel

Er zijn tal van manieren om kosten te reduceren. De meeste zijn te verkiezen boven gedwongen massa-ontslag, vanwege de grote financiële en emotionele kosten die massa-ontslag met zich meebrengt. We pleiten er daarom voor dat organisaties creatief brainstormen over hoe kosten bespaard kunnen worden. Personeelskosten kunnen op vele manieren gereduceerd worden. Maasland en Van der Heijden (2001) sommen een aantal manieren op:

- Beëindigen van het tijdelijk inlenen en inhuren van derden
- Invoeren van een vacaturestop
- Tijdelijke contracten niet verlengen
- Werk herverdelen, bijvoorbeeld door deeltijdarbeid te stimuleren of door middel van non-activiteitsregelingen
- Intern herplaatsen
- Verloop stimuleren, bijvoorbeeld door financiële prikkels
- Invoeren van tijdelijke werktijdverkorting
- Tijdelijke detachering

Siemens wist collectief ontslag in haar telecommunicatie-onderdelen handig te voorkomen. Toen de markt voor telecommunicatie inzakte, moesten deze bedrijfsonderdelen noodgedwongen inkrimpen in personele capaciteit. Dit is gerealiseerd door middel van versnelde job-rotation en een actief herplaatsingsbeleid. Dit lukte mede doordat Siemens elders in haar bedrijf voldoende vacatures en gezonde afzetmarkten had. Klanten en branchegenoten oordeelden positief over de aanpak van Siemens. 'Niet alleen toonden we aan dat we een flexibele organisatie zijn die problemen kan opvangen. Ook voor het bedrijfsresultaat en de continuïteit was het gunstig omdat we kostbare ontslagregelingen uitspaarden', aldus Kruse van Siemens.

5. Zorg voor brede inzetbaarheid opdat LIFO- en afspiegelingsprincipes overbodig zijn

Eerder al beschreven we het pleidooi van Van Atteveld van het Ministerie van SZW voor een lange-termijn employabilitybeleid van organisaties, aangezien dergelijk beleid werknemers gemakkelijk herplaatsbaar maakt. Organisaties kunnen tal van maatregelen nemen ten behoeve van brede inzetbaarheid, waaronder brede en rijke taken ontwerpen zodat werknemers in het werk zelf veel verschillende vaardigheden opdoen; brede opleiding en training zodat mensen niet alleen hun huidige functie leren beheersen maar ook voorbereid worden op nieuwe 'rollen'; een laagdrempelige mobiliteitsshop instellen, waar werknemers terecht kunnen voor loopbaanadviezen en interne en externe loopbaanstappen; regels instellen ter bevordering van mobiliteit, bijvoorbeeld de regel dat bepaalde functies in principe niet langer dan vijf jaar uitgeoefend mogen worden. Zo maakt Siemens al bij het aanstellen van werknemers afspraken over regelmatige functiewisseling, die voor alle werknemers gelden. Werknemers zijn daardoor breed inzetbaar, omdat zij worden geselecteerd op bredere interesse dan alleen het eigen vakgebied, aldus Kruse van Siemens.

Een lange-termijn inzetbaarheidsbeleid voorkomt dat organisaties moeten afslanken volgens weliswaar transparante en als rechtvaardig bevonden principes als LIFO en afspiegeling, die echter in de praktijk weinig slim zijn omdat niet altijd de beste werknemers blijven. De Leij van AWWN zegt hierover: 'Kennis verouderd waardoor LIFO als ontslagcriterium de concurrentiepositie van de organisatie niet verbetert.' Bovendien blijkt in de praktijk van vele arbeidsorganisaties dat LIFO steeds minder toegepast kan worden. Vroeger werkten grote groepen mensen in gelijksoortige functies, waardoor het goed mogelijk was om binnen die groep op basis van LIFO een aantal werknemers aan te wijzen die moesten vertrekken. Maar langzamerhand zijn werknemers

steeds minder inwisselbaar omdat ze over specifieke competenties beschikken en werken in functies of ‘rollen’ die toegespitst zijn op wat mensen goed kunnen en willen.

4.2 **Rechtvaardig afslanken = eerlijke processen en uitkomsten centraal stellen**

1. Zorg voor een redelijke uitkomstrechtvaardigheid

Ook al benadrukken we in dit artikel het belang van eerlijke processen, dat betekent niet dat eerlijke uitkomsten niet meer nodig zijn. Over het algemeen verstrekken Nederlandse organisaties die eerlijke uitkomsten ook wel. Hoewel het nooit ‘eerlijk’ zal klinken om ontslagen te worden, worden werknemers daarvoor meestal wel goed gecompenseerd in de vorm van financiële afvloeiingsregelingen, gunstige vervroegde uitredingsregelingen, mogelijkheden om een outplacementtraject te volgen, et cetera. Van Atteveld van SZW pleit voor een breed Sociaal Plan, dat wil zeggen een plan waarin minder het accent wordt gelegd op een ‘zak met geld’ die onder de vertrekkers wordt verdeeld. Idealiter worden er vele regelingen getroffen met voorzieningen voor ondermeer scholing, herplaatsing en bedrijfskinderopvang, waarvan werknemers gedurende een bepaalde tijd nog gebruik kunnen maken. Kanttekening hierbij is dat niet alle organisaties dergelijke regelingen kunnen financieren. Ook Blijlevens van VNO-NCW benadrukt dat werknemers niet alleen geld moeten krijgen, maar ook middelen om hun mobiliteit en inzetbaarheid elders te bevorderen. Als een organisatie een vertrekregeling kent, dan werkt zo'n regeling beter als er een koppeling is met voorzieningen die gericht zijn op het vergroten van de sollicitatievaardigheden.

2. Zorg voor een hoge procedurele rechtvaardigheid

Een hoge procedurele rechtvaardigheid is van essentieel belang. Als processen eerlijk verlopen, dan zijn managers in staat om zelfs de meest pijnlijke en moeilijke doelen te bereiken met de vrijwillige hulp van hun werknemers (Kim & Mauborgne, 1997). Onderzoek laat zien dat als werknemers waardig en respectvol bejegend worden, zij positiever omgaan met het ontslag dat hen aangezegd is, terwijl de hoogte van de ontslagvergoeding nauwelijks invloed heeft op hoe mensen reageren (Heuven et al., 2003; Konovsky & Folger, 1991; Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1990). Ook Van Atteveld van SZW benadrukt dat het proces van personeelsreductie het halve werk is. Als mensen zich gewaardeerd voelen en er respectvol met hen wordt omgegaan, dan zijn zij meer bereid beslissingen rond reorganisaties en ontslag te accepteren (Cropanzano & Greenberg, 1997; Kieselbach, 1997) en stappen ze minder snel naar de rechter, wat veel geld en tijd scheelt.

Eerlijke processen kennen drie principes, aldus Kim & Mauborgne (1997):

- *Uitleg.* Zorg ervoor dat alle betrokkenen begrijpen waarom bepaalde beslissingen zijn genomen.
- *Duidelijke verwachtingen scheppen.* Als er eenmaal een besluit genomen is, leg dan helder de nieuwe spelregels uit.
- *Betrokkenheid.* Betrek werknemers in besluiten die hen treffen door naar hun ideeën en meningen te vragen. Hiermee zendt het management de boodschap uit dat zij respect heeft voor individuen en hun ideeën.

Een bedrijf dat reorganiseert doet er goed aan om bovengenoemde principes te vertalen naar de praktijk van reorganisaties. De eerste twee punten, ‘uitleg’ en ‘duidelijke verwachtingen scheppen’, betekenen vooral dat de organisatie uitmuntend moet communiceren over de reorganisatie, waarover hieronder, in punt 3, meer. Betrokkenheid be-

tekent dat werknemers en leidinggevenden in lagere echelons inspraak moet worden verleend in de reorganisatie, wat aan bod komt in punt 4 hieronder.

3. *Communiceer uiterst zorgvuldig over de afslankingsoperatie*

Communiceren over afslanken is essentieel. Als werknemers open, tijdig en persoonlijk worden ingelicht over hun ontslag, dan zijn zij minder boos zijn op hun werkgever, ervaren ze minder stress en vinden ze sneller een nieuwe baan dan als de communicatie te laat, niet-open en onpersoonlijk is, zo blijkt uit onderzoek (Addison & Portugal, 1987; Feldman & Leana, 1989; Heuven et al., 2003; Kinicki, 1985; Love & Torrence, 1989).

Organisaties doen er daarom goed aan om voldoende, duidelijke, tijdige, persoonlijke informatie te geven die tot op zekere hoogte twee- in plaats van eenrichtingsverkeer is. *Voldoende, duidelijke informatie* houdt bijvoorbeeld in dat de werkgever de noodzaak van de reorganisatie goed en eerlijk toelicht, dat de werkgever goed uitlegt hoeveel en op basis van welke ontslagprincipes werknemers ontslagen worden, wat de ontslagdatum is en welke ondersteunende maatregelen het Sociaal Plan biedt om de gevolgen van ontslag voor werknemers te verzachten. Ook wanneer deze zaken nog niet allemaal helder zijn, kan de werkgever dat beter toegeven dan helemaal niet communiceren. Timmer van Vakbond De Unie benadrukt dat de reorganisatie voortdurend bespreekbaar gehouden moet worden, om zo angst en weerstand bij werknemers te voorkomen. Ook als nog niet alles duidelijk is, kan de organisatie boodschappen verkondigen als: 'De gevolgen zijn nog onzeker, maar we beloven om iedereen goed te behandelen'.

Tijdig informatie geven betekent dat mensen zo snel mogelijk *na* het besluit tot reorganisatie, en zo lang mogelijk *voor* de feitelijke ontslagdatum te horen krijgen dat ze ontslagen worden. Zo verkeren ze zo kort mogelijk in onzekerheid en hebben ze maximale tijd om het slechte nieuws te verwerken en om ruim voordat ze écht ontslagen worden een nieuwe baan te vinden.

Persoonlijke informatie is belangrijk omdat mensen zo snel mogelijk willen weten welke gevolgen de reorganisatie voor hen persoonlijk heeft: 'Kan ik blijven of niet?' Leidinggevenden, met name in het middenkader, vervullen hierin een sleutelrol. Zij moeten hun ondergeschikten inlichten over de persoonlijke gevolgen van de reorganisatie. Dit betekent dat enerzijds het topmanagement uitvoerige informatie moet geven aan de middenmanagers. Anderzijds moeten leidinggevenden slecht-nieuwsgesprekken kunnen voeren. Als ze dat niet kunnen, dan moeten ze daarin getraind worden. Een belangrijk onderdeel van die gesprekken is dat de direct leidinggevende zijn waardering uitspreekt voor bewezen diensten. Dat draagt namelijk fors bij aan het geloof in eigen kunnen, en dat vergroot vervolgens de kans op succesvolle sollicitatie-ervaringen. Persoonlijk informeren impliceert dat mondelinge communicatie hét medium is. Van Dolder van de NS hierover: 'Alleen per brief laten weten dat iemand overcompleteet is, is *not done* bij de NS. Dat gebeurt altijd in een overcompleteetverklaringsgesprek. Onze managers worden getraind in het voeren van zulke gesprekken. Pas als die mondelinge gesprekken zijn geweest, volgt een schriftelijke bevestiging.' Ook Davidse van Syntegra benadrukt het belang van communicatie, met name het persoonlijke gesprek tussen manager en werknemer. Bij Syntegra kunnen werknemers emotioneel worden opgevangen door een aansluitend gesprek met de Bedrijfsmaatschappelijk Werker.

Tweerichtingsverkeer in communiceren over afslanken kan bereikt worden door een platform in te stellen waar werknemers hun opmerkingen en ideeën over de afslanking kwijt kunnen. Tweerichtingsverkeer houdt voorts in dat een organisatie serieus werk maakt van inspraak bij de afslanking, waarover meer in het volgende punt.

4. Betrek werknemers en middenkader bij de afslankingsoperatie

In vergelijking met andere Europese landen lijkt Nederland al redelijk ideaal als het gaat om wettelijk geregelde inspraak bij reorganisaties. Juist omdat onder ‘normale’ bedrijfsomstandigheden werkgevers al zo gewoon zijn om veelvuldig te overleggen met OR en vakbonden, bestaat er doorgaans een solide vertrouwensbasis, waarbinnen reorganisaties ruim te voren worden aangekondigd en er daarom vaak voldoende tijd is om een goed Sociaal Plan op te stellen. Dat het ideaal op het gebied van inspraak redelijk benaderd wordt in de praktijk, blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat OR en bonden relatief veel inspraak hebben, veel meer dan wettelijk verplicht is. Kennelijk zien werkgevers het nut van een stevige inspraak in. Zij prefereren doorgaans een sterke, competente OR boven een onervaren OR, omdat werkgevers ondervonden hebben dat iedereen, bedrijf én werknemers, er beter van wordt wanneer reorganisatieplannen in goed overleg met werknemersvertegenwoordigers tot stand zijn gekomen. Onderzoek toont dan ook aan dat werknemers die in het reorganisatieproces inspraakmogelijkheden hebben gehad, positiever en met minder stress- en gezondheidsklachten reageren op de reorganisatie dan werknemers die geen inspraak hebben gehad (Heuven et al., 2003).

Idealiter worden werknemersvertegenwoordigers dan ook vroegtijdig betrokken bij het reorganisatieproces, hetgeen bijvoorbeeld bij KPN goed is geslaagd. De OR behandelt in een zo kort mogelijke periode de adviesaanvraag, waarbij zij een juiste balans weet te vinden tussen enerzijds draagvlak creëren voor de reorganisatie en anderzijds zo snel mogelijk advies uitbrengen om werknemers zo kort mogelijk in onzekerheid te laten verkeren. Ook trekt de OR een belangrijke rol naar zich toe in de communicatie met de achterban, om zo gevoelens van rechtvaardige behandeling te vergroten en stress en onrust te verminderen. Van den Berg van RSDB adviseert om niet alleen de centrale OR snel te betrekken, maar ook decentrale ondernemingsraden, omdat zij het beste kunnen adviseren over hoe de reorganisatie in hun bedrijfsonderdelen het beste vormgegeven kan worden. Bovendien versterkt dit het gevoel dat ook op decentraal niveau werknemers inspraak hebben in de reorganisatie.

Die decentrale inspraak hoeft overigens in veel Nederlandse organisaties verbetering, en dan vooral de rechtstreekse inspraak van individuele werknemers en van het middenkader. Werknemers in grote bedrijven snappen vaak wel dat ze geen invloed kunnen hebben op de beslissing te reorganiseren, maar willen wel graag inspraak hebben op hoe de reorganisatie binnen hun eigen afdeling wordt ingevuld. Leidinggevend kunnen, zo snel mogelijk na de bekendmaking van de reorganisatie, een werkoverleg inplannen om werknemers de mogelijkheid te geven hun gevoelens en ideeën te ventileren over de reorganisatie en hoe die vorm moet krijgen op de eigen afdeling.

5. Zorg voor goede begeleiding van vertrekkers én blijvers

Bij grote bedrijven is een goede begeleiding van vertrekkers meestal goed geregeld. Eerder al schreven we dat de NS al tien jaar een mobiliteitscentrum heeft. Toen dit centrum net begon zat er een smet op: ‘alleen voor overcompleten’. Maar omdat het zo goed functioneert, heeft het mobiliteitscentrum nu een goede naam en klopt iedereen die wat anders wil er aan. Werknemers van het mobiliteitscentrum kijken naar wat mensen wél kunnen, in plaats van naar wat ze niet kunnen. Een archiefmedewerker is niet alleen maar een archiefmedewerker, maar kan daarnaast ook nog heel veel, bijvoorbeeld door dat wat hij in zijn vrije tijd onderneemt. In de praktijk wordt zo’n 50% intern en 50% extern herplaatst. Van de 3500 mensen die de afgelopen jaren zijn herplaatst, is het bij slechts tientallen niet gelukt. Het goed functionerende mobiliteitscen-

trum heeft als bijkomend voordeel dat het de angst bij werknemers voor baanverlies heeft doen afnemen, omdat men nu weet dat men dankzij de inspanningen van het mobiliteitscentrum elders aan de bak kan komen. En daardoor durven mensen nu ook breder te kijken, elders hun heil te zoeken in plaats van angstvallig vasthouden aan hun huidige zekere baan.

Wat echter beter kan is de begeleiding van *blijvers*, om te voorkomen dat ze last krijgen van het *survivor syndrome*. Klandermans beschrijft hoe het ‘psychologische contract’ van blijvers verandert door een reorganisatie: werknemers voelen zich niet langer meer zeker van hun baan. De aanname van veel werkgevers dat blijvers opgelucht en tevreden zijn klopt volgens Klandermans niet. Timmer van vakbond De Unie ziet dat blijvers vaak onvoldoende begeleid worden, en dat terwijl ook voor hun een heleboel zaken veranderd zijn, zoals de omvang en aard van het team, het type werk, en de manier waarop de taken zijn herverdeeld. Vooral wanneer de reorganisatie niet alleen massa-ontslag impliceert maar een strategische verandering is, dan werken ook de blijvers in een nieuwe setting. Baron & Kreps (1999) pleiten er daarom voor dat blijvers uitgebreid getraind worden, bijvoorbeeld in de nieuwe bedrijfsstrategie en bijbehorende waarden, in de nieuw vereiste competenties die voortvloeien uit die strategie en in de nieuwe functie-specifieke taakeisen. Zo worden blijvers niet alleen goed voorbereid op hun nieuwe rol, maar worden zij ook betrokken bij organisatiedoelen en gemotiveerd om zich daarvoor in te zetten.

Selectie & Beoordeling bij Reorganisatie: Aanbevelingen voor een handboekonderdeel slim afslanken

In goede tijden kunnen organisaties in nauw overleg met hun werknemers allerlei afspraken vastleggen over hoe af te slanken wanneer slechtere tijden zich aandienen. Zo kunnen zij gezamenlijk afspreken dat als de noodzaak tot reorganiseren zich aandient, de organisatie eerst bepaalt welke competentieprofielen in het licht van de nieuwe organisatiestrategie nodig zijn. Vervolgens moet uiterst zorgvuldig beoordeeld worden welke werknemers voldoen aan die competentieprofielen en welke niet. Laatstgenoemden, zo kan men afspreken, mogen niet gedwongen worden ontslagen maar komen in aanmerking voor een outplacementtraject.

Zorgvuldige selectie en beoordeling is met name bij reorganisaties van groot belang. Daarom is een belangrijk handboekonderdeel de wijze waarop aan die zorgvuldigheid wordt tegemoetgekomen. Hieronder sommen we enkele concrete aandachtspunten op voor een handboekonderdeel ‘Selectie & beoordeling bij reorganisatie’.

1. Selectie & Beoordeling van werknemers op nieuw vereiste competenties

Om zorgvuldig te beoordelen welke werknemers aan de nieuwe competentieprofielen voldoen en welke niet, doet de organisatie het volgende:

- Stel heldere competentieprofielen op die voortvloeien uit de nieuwe organisatiestrategie
- Zet meerdere beoordelaars in. Bepaal wie de beoordelaars zijn (intern en/ of extern) en hoe zij worden opgeleid voor die taak
- Laat de stem van iedere beoordelaar even zwaar tellen (zodat bijvoorbeeld verschillen in hiërarchie ondergeschikt zijn) en waarborg validiteit en betrouwbaarheid van de beoordelingen
- Gebruik meerdere selectie-instrumenten (bijvoorbeeld binnen de organisatie beschikbare informatie over de werknemer in combinatie met interviews, assessments, tests, etc.), waarmee op meerdere momenten wordt gemeten. Zo kunnen interviews in twee of drie delen geknipt worden; assessments zijn op te delen in

drie of meer simulaties waarin steeds een ander koppel beoordelaars de scores toekent

- Informeer werknemers tevoren hoe een beoordelingsrapportage er concreet uit komt te zien
- Maak duidelijk wat de consequenties zijn als een werknemer zich niet wil laten beoordelen of zich uit het beoordelingsproces terugtrekt

2. Beslissing over wie binnen de nieuwe organisatie past en wie voor outplacement in aanmerking komt

Beslis zorgvuldig door:

- Een benoemingscommissie in te stellen
- Duidelijk te maken wie zitting heeft in de benoemingscommissie
- Aan te geven hoe de onafhankelijke oordeelsvorming daarbinnen wordt gegarandeerd

3. Controle op het selectieproces

Stel een controle-commissie in die het beoordelings- en beslissingsproces bewaakt. Geef aan wie daarin zitting heeft en hoe de commissie het proces controleert, welke criteria ze daarbij hanteert. Geef ook aan hoe de werkwijze is van de commissie bij klachten van werknemers over het proces van beoordeling en beslissing.

5 Maar tussen droom en daad ...

De ‘lessen’ die wij hierboven op een rij zetten over hoe organisaties idealiter afslanken zijn vergaard uit diverse boeken en artikelen en afkomstig uit de monden van mensen die er in de praktijk veel mee te maken hebben. Eigenlijk weet iedereen dus al hoe slim en rechtvaardig afslanken moet. Maar waarom gebeurt dat dan in de praktijk niet altijd, of op zijn minst incompleet? Naar deze vraag is geen onderzoek gedaan. Vreemd genoeg worden, eigenlijk op heel HRM-gebied, heel gemakkelijk adviezen gegeven over hoe een strategisch, pro-actief, lange-termijn beleid er idealiter uitziet, waarbij men er gemakshalve vanuit gaat dat organisaties de vrije keuze (het ‘kunnen’) en motivatie (het ‘willen’) hebben om zo’n strategisch HR-beleid uit te voeren. Helaas zien organisaties zich vaak belemmerd om pro-actief HR-beleid te voeren. In (wetenschappelijk) onderzoek is echter nauwelijks vastgelegd waaruit die praktische bezwaren bestaan en hoe ze te overkomen zijn.

Twee mogelijke redenen voor de kloof tussen droom en daad van slim en rechtvaardig afslanken willen we desalniettemin opperen:

- *Onvoldoende capaciteit voor strategisch herstructuren.* Het is niet altijd onwil maar vaak ook onmacht waardoor kansen om slim en rechtvaardig af te slanken gemist worden. Zowel kwantitatief als kwalitatief heeft de organisatie vaak niet de capaciteit om strategisch met afslankingsvraagstukken om te gaan. Daar komt bij dat huidige organisaties complex zijn, zowel qua structuur, primaire processen als diversiteit in opbouw van het personeelsbestand. Het valt niet mee om in dit complexe speelveld een plan te bedenken dat zowel gezond is voor de organisatie als rechtvaardig in de ogen van haar werknemers.
- *Korte-termijngebeurtenissen eisen de aandacht op.* Adhoc-zaken en acute ‘brandjes’ eisen vaak de aandacht op, waardoor er geen tijd en ruimte meer is om aandacht te besteden aan lange-termijn veranderingsstrategieën. Bovendien is niet alles te voorzien. Denk aan 11 september, maar ook minder dramatische gebeurtenissen in maatschappij en markten kunnen ervoor zorgen dat strategische, weldoordachte plannen plotseling de prullenbak in kunnen

Om organisaties te helpen de kloof tussen praktijk en ideaal te overbruggen, vatten we hieronder onze lessen voor slim en rechtvaardig afslanken nog eens samen in de vorm van een checklist. Zo’n checklist is handig in zowel goede als slechte tijden. In goede tijden kunnen organisaties de lijst langslopen om te checken of men is voorbereid op zwaar weer. Door die voorbereidingen nu te treffen, is de kans groot dat als het eenmaal zover is het gemakkelijker is om de capaciteit te vinden om slim en rechtvaardig af te slanken. Bovendien kan het helpen om periodiek onder de aandacht te brengen dat strategisch en continu herstructuren en veranderen onderdeel is van de gewone, gezonde bedrijfsvoering. Mensen raken er dan aan gewend dat verandering, niet stabiliteit, de status-quo is.

In slechte tijden kan de checklist van dienst zijn om organisaties te helpen hun prioriteiten te bepalen. Zo leert de organisatie bijvoorbeeld dat zij koste wat kost procedurele rechtvaardigheid niet uit het oog mogen verliezen. Want onvoldoende aandacht hiervoor kan tot in lengten van dagen negatieve effecten over de organisatie afroepen, waaronder ongemotiveerd personeel, hoge juridische kosten en verminderde productiviteit en innovatief vermogen.

De checklist bestaat uit tien aandachtspunten, vijf gericht op slim afslanken en vijf gericht op rechtvaardig afslanken (zie Figuur 1). Overigens bestaat er een sterk positief verband tussen slim enerzijds en rechtvaardig anderzijds. Bijvoorbeeld: als organisaties afslanken volgens een uitgekiend businessplan dat zij bovendien goed aan hun werknemers overdragen, dan draagt dat doorgaans ook bij aan gevoelens van rechtvaardigheid onder werknemers. Slim en rechtvaardig gaan hier hand in hand. Toch blijven er dilemma's waarin slim en rechtvaardig strijdig met elkaar zijn. Een voorbeeld is dat bedrijven idealiter de minst-competente werknemers massaal ontslaan, terwijl dat door onze samenleving bij wet onrechtvaardig wordt gevonden, vandaar ook de plicht tot het gebruik van LIFO- en afspiegelingsprincipes. De kunst is echter om te voorkomen dat dergelijke dilemma's of spanningsvelden ontstaan, bijvoorbeeld door een lange-termijn employability-beleid te voeren. Door in goede tijden ervoor te zorgen dat mensen breed inzetbaar zijn en blijven (bijv. door brede functies, brede training en opleiding) hoeven bedrijven in slechte tijden zelden naar het middel van gedwongen ontslag te grijpen. Want dankzij hun brede inzetbaarheid kunnen werknemers gemakkelijk elders aan de slag.

Figuur 1. Checklist slim en rechtvaardig afslanken

A. Slim afslanken = de organisatie strategisch herstructureren

1. *Maak in goede tijden een draaiboek 'afslanken' ter voorbereiding op slechte tijden*
Door in goede tijden in nauw overleg met OR en bonden een draaiboek 'afslanken' te maken is men voorbereid op slechte tijden en heeft men gezamenlijk regels voor procedurele rechtvaardigheid opgesteld.

2. *Hanteer een strategisch lange-termijnperspectief op continu verbeteren van de organisatie*

Reorganiseer over langere termijn op basis van een strategisch weldoordacht plan voor een nieuwe organisatie, gekoppeld aan beleid voor brede inzetbaarheid. Verandering, niet stabiliteit is de huidige status quo van veel organisaties.

3. *Snijdt weloverwogen bedrijfsonderdelen weg in plaats van de kaasschaaf te hanteren*

Vertaal het strategisch reorganisatieplan door naar welke specifieke bedrijfsonderdelen geheel of deels wegmoeten, maar snijdt niet ondoordacht overal een beetje weg.

4. *Gebruik gedwongen massa-ontslag als laatste redmiddel*

Kies eerst voor andere manieren om personeelskosten te reduceren, zoals werktijdverkorting, beëindigen inhuur van derden, tijdelijke contracten niet verlengen, vacaturerestop, non-activiteitsregelingen, tijdelijke detachering, etc. Brainstorm met de OR over alternatieve bezuinigingen.

5. *Zorg voor brede inzetbaarheid opdat LIFO- en afspiegelingsprincipes overbodig zijn*

Brede inzetbaarheid helpt collectief ontslag te voorkomen omdat werknemers snel intern of extern te herplaatsen zijn. Brede inzetbaarheid wordt verkregen door o.a. brede en rijke taken, brede opleiding en training, een laagdrempelige mobiliteitsshop, regels ter stimulering van functieroulatie, etc.

B. Rechtvaardig afslanken = eerlijke processen en uitkomsten centraal stellen

6. *Zorg voor een redelijke uitkomstrechtvaardigheid*

Neem in het Sociaal Plan niet alleen een financiële vertrekregeling op maar ook hulp bij herplaatsing door opleiding en training, informatie over vacatures, ondersteuning bij starten eigen onderneming of stages en detachering. Geef meer dan geld, bijvoorbeeld de mogelijkheid om de bedrijfskinderopvang te blijven gebruiken.

7. *Zorg voor hoge procedurele rechtvaardigheid*

Algemene principes voor procedurele rechtvaardigheid zijn: goed uitleggen waarom de reorganisatie nodig is, duidelijke verwachtingen scheppen en werknemers betrekken in de besluitvorming. Dit vereist goede communicatie en het verlenen van inspraak.

8. *Communiceer uiterst zorgvuldig over de afslankingsoperatie*

Communiceer voldoende, duidelijk, tijdig, en persoonlijk. Verkies mondelinge communicatie door de direct-leidinggevenden boven schriftelijke en elektronische en zorg voor tweerichtingsverkeer, bijvoorbeeld door een platform in te stellen waar werknemers hun meningen kwijt kunnen.

9. *Betrek werknemers bij de afslankingsoperatie*

Verleen de OR vroegtijdig de wettelijk verplichte inspraak in de reorganisatie maar vergeet vooral niet om decentraal werknemers inspraak te verlenen over hoe de reorganisatie vorm krijgt in de eigen afdeling.

10. *Zorg voor goede begeleiding van vertrekkers én blijvers*

Zorg voor begeleiding door een intern mobiliteitscentrum of extern outplacementbureau voor de vertrekkers maar vergeet vooral niet om de blijvers te trainen in hun nieuwe rol in de nieuwe organisatie.

6 Literatuur

Addison, J. & Portugal, P. (1987). The Effect of Advance Notification of Plant Closing on Unemployment. *Industrial and Labor Relations Review*, pp. 3-16;

Baron, J.N., & Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers*. New York: Wiley.

Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp.43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10 (pp. 213-255), Greenwich, CT: Jai Press.

Cascio, Wayne F. (1993). 'Downsizing: what do we know? What have we learned?'. In: *Academy of Management Executive*, 7 (1), 95-104.

Cascio, Wayne F. (2002). 'Strategies for responsible restructuring'. In: *Academy of Management Executive*, 16 (3), 80-91.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.

Feldman, D. C., & Leana, C. R. (1989). Managing Layoffs: Experiences at the Challenger Disaster Site and the Pittsburgh Steel Mills. *Organizational Dynamics*, 18, 52-64.

Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1984). *Social cognition*. Reading, MA: Addison Wesley.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Heuven, E.M., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2002). Dutch National Report for Workpackage II of the SOCOSE project. Unpublished report. Utrecht University: The Netherlands.

Heuven, E.M., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2003). Dutch National Report for Workpackage III of the SOCOSE project. Unpublished report. Utrecht University: The Netherlands.

Kieselbach, T. (ed) (1997). Job loss, unemployment and injustices (Special issue). *Social Justice Research*, 10(2), 111-265.

Kim, W.C., & R. Mauborgne (1997), 'Fair process: Managing in the knowledge economy'. – In: *Harvard Business Review*, 75, 65-75.

Konovsky, M., & Folger, R. (1991). The effects of procedures, social accounts and benefits levels of victims' layoff reactions. *Journal of applied social psychology*, 21, 630-650.

Konovsky, M.A., & Brockner, J. (1993). Managing victim and survivor layoff reactions: A procedural justice perspective. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace. Approaching fairness in human resource management*.

Love, D.O. & Torrence, W.D. (1989). The impact of worker age on unemployment and earnings after plant closings. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 44, 190-195.

Maasland, C., & Van der Heijden, H. (2001). 'Management van uitstroom'. In F. Kluytmans (Red.), *Leerboek personeelsmanagement (vierde druk)* (pp. 193-212). Groningen: Wolters Noordhoff.

Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.

Van den Bos, K., & Lind, E.A. (2002). 'Uncertainty management by means of fairness judgments. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). San Diego, CA: Academic Press.