



Fotografie: Beeldsmaak

# HRstructurering

## WAAROM VERANDERINGSTRAJECTEN MISLUKKEN EN HOE HET BETER KAN

In managementland heeft iedereen een mening over het veranderen van de organisatiestructuur, zonder te doorgronden wat de consequenties van hun ideaalbeeld zijn. Dat is riskant, want de impact op het functioneren van organisaties en individuele medewerkers is fors.

*door Jan Bernard Koolen et al*

**D**irecteuren en managers vergrijpen zich nogal eens aan herstructureringen zonder dat ze over de vereiste vakinhoudelijke bagage beschikken. Vreemd daarbij is dat er onvoldoende oog is voor de motieven, doelen en resultaten van de herstructurering, terwijl in meer dan vijftig procent van de herstructurering de beoogde resultaten niet gerealiseerd worden – ongeacht de motieven. Nog vreemder is het dat de toezichhoudende organen, eveneens vaak niet gehinderd door enige kennis, een oordeel vellen over de business case van de herstructurering. Blijkbaar is enig opportunisme bestuurders en directeuren niet vreemd. Hieronder zetten we de feiten en vijf faalfactoren over herstructureringen op een rij, en geven antwoord op de vraag hoe het dan wel moet.

### *Faalfactor 1: onbewust en onbekwaam*

Directeuren zouden zichzelf moeten verplichten na te denken over mogelijke bijwerkingen van herstructureringen. De praktijk is echter anders. Vaak implementeren ze simpelweg een structuur die elders succes heeft opgeleverd. Bovendien ontbreekt veelal de noodzakelijke beheersingskennis en het besef dat het structureren van organisaties een kunde is. Een gebrek aan specifieke kennis werkt ongenueanceerde beelden over structuren in de hand. Nog erger, het leidt in de praktijk tot vermindering van de organisatie en beschadiging van individuele medewerkers. Het komt erop neer dat directeuren intuïtief de meest aantrekkelijke structuur kiezen, maar empirisch de verkeerde keuze maken en zich hier niet van bewust zijn.

### *Faalfactor 2: de lat te hoog leggen*

Organisaties bestaan uit een verzameling individuen die gewend zijn aan bepaalde patronen. Een organisatieverandering is erop gericht het bestaande patroon te doorbreken, maar je kan daarbij de lat te hoog leggen. Een model introduceren waar de organisatie niet aan toe is, is funest. Het onttaardt in grote frustratie en onzekerheid. In de kern gaat het erom of de gekozen structuur past bij de levensfase van de organisatie en of structuurwijziging noodzakelijk is.

### *Faalfactor 3: doekje voor het bloeden*

Structuurwijzigingen worden vaak ingezet om iemand uit de organisatie te plaatsen of uit het managementteam te wippen. Hoe vaak worden projecten of nieuwe afdelingen bedacht voor 'uitgerangeerde' managers? De kernvraag: is er werkelijk een noodzaak tot herstructurering en wordt met dit middel ook daadwerkelijk het probleem weggenomen?

### *Faalfactor 4: centralisme*

Het inrichten van de organisatie wordt een stuk eenvoudiger indien het bedrijf een duidelijke strategische keuze maakt. De moderne theorie zegt dat hiervoor drie opties zijn: *product leadership*, *cost leadership* en *client intimacy*. De ratio hierachter is dat een duidelijke positionering in de markt nodig is om succesvol te zijn. Nu is dat betrekkelijk, want in sommige sectoren kun je je op kostenbeheersing nauwelijks meer onderscheiden. In andere sectoren speelt onderscheidend vermogen geen rol, omdat daar geen sprake is van enige vorm van concurrentie. Ook in dat geval is een strategische richting onontbeerlijk, ondermeer om alternatieve topstructuren te kunnen afwegen (functioneel, product-, markt- of klantindeling) en vervolgens de ingezette lijn door te trekken in de besturing en implementatie. Zo speelt bij de inrichting van de besturing vaak het aloude vraagstuk centraal versus decentraal. Directeuren-bestuurders willen vaak onderdelen afrekenen op resultaten, bijvoorbeeld met een INK of Balanced Score Card. Tegelijk wordt de invloed onttrokken aan decentrale managers door middel van centralisatie van ondersteunende en faciliterende diensten (tegenwoordig heel trendy *shared services* genoemd), bevoegdhedenregelingen en wat dies meer zij. Organisaties die de principes van integraal management of 'decentraal, tenzij' huldigen, zijn bij voorbaat verdacht.

### *Faalfactor 5: over tot de orde van de dag*

Het middel herstructurering of reorganisatie wordt ingezet omdat het een relatief makkelijke structuuroplissing is. Kosten en baten zijn eenvoudig in kaart te brengen, de bedrijfseconomische redenen zijn aan het personeel duidelijk gemaakt en het sociaal plan van de laatste reorganisatie lag bij de manager P&O nog op de plank! Zo snel mogelijk over tot uitvoering, personeel uit laten stromen en weer over tot de orde van de dag. De reorganisatiekosten drukken zwaar op de winst- en verliesrekening maar zijn in het jaarverslag verklaarbaar, want hierna laten de prognoses weer stijgende lijnen zien. Medewerkers worden kopschuw gemaakt, initiatief verdwijnt en men laat de volgende herstructurering gelaten over zich heen komen. Regelmatig lijkt men voorbij te willen gaan aan de kern

# DIRECTEUREN KIEZEN INTUÏTIEF DE MEEST AANTREKKELIJKE STRUCTUUR, MAAR MAKEN EMPIRISCH DE VERKEERDE KEUZE

van het probleem. Ontslagrondes, het sluiten van delen van de productie of het opheffen van specifieke (management) functies veroorzaken vaak de echte problemen, waaronder slecht functionerende werkprocessen, ontevreden klanten en medewerkers en een bureaucratische manier van besluitvorming.

## Advocaat van de duivel

De HR-manager kan ons inziens een wezenlijke bijdrage leveren aan het voorkomen van mislukte reorganisaties. Laten we zijn rol eens koppelen aan de faalfactoren:

- *Onbewust en onbekwaam*: de directie heeft een goed klankbord nodig. Dat kan een externe partij zijn, maar evengoed een HR-manager met verstand van zaken.

## Twee jaar aanmodderen

Een gemeentelijke gezondheidsdienst fuseert. Het algemeen bestuur van de GGD heeft gekozen voor een bestuurlijke fusie, waarbij de oorspronkelijke drie GGD'en in de nieuwe juridische entiteit worden geschoven. Een duidelijke strategische richting ontbreekt op dat moment nog; de motieven van de fusie zijn van politieke aard.

Kort daarop wordt een interim-directeur aangesteld om de feitelijke integratie te verwezenlijken. De keuze valt op een matrixorganisatie, nog steeds zonder een onderliggende strategische koers. De functies en de besturing worden niet adequaat uitgewerkt, de implementatie laat te wensen over. De personeelsfunctionaris is louter op procedures en operationele zaken gericht – te licht voor dit zware verandertraject.

Medewerkers uit de oorspronkelijke drie GGD'en raken vertwijfeld. Ze waren gewend aan een kleine, overzichtelijke organisatie met heldere verantwoordelijkheden en een duidelijke hiërarchie – en nu dit! Het 'twee bazen-principe' functioneert niet binnen de GGD. Onder druk van de OR worden de fusie en de gekozen organisatiestructuur geëvalueerd. Tevens moet de interimmer kijken voor een nieuwe directeur, die start met het formuleren en uitdragen van de strategie van de gefuseerde organisatie.

De opvolger heeft een duidelijke voorkeur voor een andere organisatiestructuur en tracht het betrokken adviesbureau in de gewenste richting te manoeuvreren. Uiteindelijk worden de kaarten open op tafel gelegd. Diverse stakeholders worden betrokken bij een organisatieontwikkeltraject. Twee jaar na de fusie ontstaat er eindelijk wat perspectief.

- *De lat te hoog leggen*: de HR-manager bevindt zich midden in de organisatie, tussen lijn en medewerkers in. Vanuit die positie weet hij wat de organisatie aan kan en wanneer een verandering teveel vergt van medewerkers en van het middenkader. De HR-manager heeft een signalerende rol richting de directie, en kan advocaat van de duivel spelen.
- *Doekje voor het bloeden*: als lid van het MT, of van het directieteam, kent de HR-manager de verborgen agenda's en de echte problemen, en is hij zich er bewust van als er schijnoplossingen worden gecreëerd. Het is de kunst om die op een subtiele manier bespreekbaar te maken.
- *Centralisme*: HR-managers kunnen het besluitvormingsproces begeleiden en zorgen dat de alternatieven scherp in beeld komen, zodat de gevolgen van te maken keuzes voor een ieder helder zijn. Vervolgens kunnen HR-managers gedurende de implementatie de eerder gemaakte keuzes en argumentatie terughalen.
- *Over tot de orde van de dag*: de HR-manager kan helpen een goed implementatie- en veranderplan op te stellen en hij kan het proces van implementatie begeleiden. Niet door zelf aan het stuur te gaan zitten, maar door het lijnmanagement te coachen en begeleiden.

Uiteraard zijn er HR-managers die deze rol al vervullen. Maar het merendeel van de HR-managers heeft hier niet de positie of de kwaliteiten voor.

## Vijf fasen in een herstructurering

Wij onderscheiden vijf fasen in een herstructurering:

- Business case bouwen.
- Ontwerpcriteria bepalen.
- Alternatieve structuren benoemen, afwegen, voorlopige keuze maken.
- Besturing uitwerken.
- Formele besluitvorming en implementatie gekozen structuur.

Deze fasen kunnen in een reorganisatie meerdere malen doorlopen worden, bijvoorbeeld eerst voor de topstructuur en vervolgens voor de detailinvulling van afdelingen. Ook moet je soms een fase terug gaan. Een complete blauwdruk van de organisatie is het meest zinvol in noodsituaties: een harde sanering om te overleven.

## Fase 1: business case bouwen

Gezien de complexiteit van structuurveranderingen en de grote kans op mislukking pleiten wij er voor om een business case op te stellen. Dit is feitelijk een beslisdocument waarin wordt onderbouwd waarom een structuurwijziging al dan niet nodig is en hoe deze moet worden aangepakt om succesvol te zijn. Een grondige analyse van wat er eigenlijk aan de hand is en van de redenen die

ten grondslag liggen aan de huidige situatie is daarbij een belangrijke eerste stap. Alle belangrijke gegevens en feiten worden opgenomen in de business case: doelstellingen voor de organisatie, de noodzaak van structuurwijziging, de gevolgen voor stake- en shareholders, de risico's van de structuurwijziging, de alternatieven voor een structuurwijziging, de te hanteren participatiestrategie, de planning en de benodigde middelen en mensen.

Hoewel dit een hele waslijst lijkt, durven wij te stellen dat elke minuut die extra wordt besteed aan het opstellen van de business case, winst oplevert in het vervolg van het traject – mits de juiste stakeholders bij het opstellen ervan worden betrokken. Louter het directieteam betrekken is riskant, want sommige directieteams doen graag aan zelfbevestiging. Toezichthouders, leden van de ondernemingsraad, klanten en leveranciers kunnen vaak een nuttige bijdrage leveren aan discussies over de strategie en structuur van de organisatie. Ook de manager HR heeft voldoende bagage om directieleden kritisch tegenspel te bieden.

## Fase 2: ontwerpcriteria bepalen

Fase 2 is het vaststellen van de ontwerpcriteria waar je alternatieve organisatiestructuren mee kunt wegen. Daarbij gaan we er van uit dat de strategie bekend is. Dat is ook nodig om een goede business case op te stellen. Ontwerpcriteria kunnen ruwweg betrekking hebben op vijf hoofdgebieden:

- De *strategie*, bijvoorbeeld de wijze waarop producten in de markt worden gezet, bepaalt mede welke structuur wordt gekozen.
- De kenmerken van het *primair proces*, waarbij bijvoorbeeld wordt gestreefd naar het maximaliseren van schaalvoordelen zoals in de backoffice van verzekeraars gebeurt. Een boeiend actueel issue is het zelf doen versus uitbesteden.
- De *structuur*. Het betreft dan meestal randvoorwaardelijke aspecten zoals de span of control, of de maximale omvang van de overhead.
- De *besturing*, bijvoorbeeld de slagvaardigheid en de machtsbalans in het MT.
- De omgang met de *verandering*. Doen we het met de mensen die we hebben, dan beperkt dat wellicht de mogelijkheden.

In de praktijk blijkt dat een klein deel van de ontwerpcriteria bepalend is voor de te maken keuze; dit zijn veelal de criteria die samenhangen met de strategie en het primair proces. De andere ontwerpcriteria worden dan meer toetsend gebruikt: 'indien de structuur niet negatief scoort op dat punt, dan doen we het.' De kunst is snel uit te vinden welke criteria bepalend zijn en daar de discussie over te voeren. Dit vanuit onze stelregel dat een organisatiestructuur kiezen feitelijk het streven naar voordelen inhoudt,

en het accepteren (en deels minimaliseren) van de nadelen die kleven aan de desbetreffende structuur.

## Fase 3: alternatieve structuren

Hier gaat het er om alternatieve structuren te benoemen, af te wegen en er een voorlopige keuze uit te maken. Wij pleiten ervoor om altijd meerdere opties globaal uit te werken en af te wegen, alvorens een voorlopige keuze te maken. Door meerdere opties te benoemen, worden beslissers gedwongen de voors en tegens van hun voorkeursoptie onder ogen te zien. Bovendien dwingt het iedereen om de emotie/gevoelskant niet zwaarder te laten wegen dan de rationele argumenten.

De standaardkeuzes zijn veelal bekend: productgerichte structuur, marktgerichte structuur, geografische structuur of functionele structuur. Naast de lijnorganisatie, dienen ook de staf en eventuele projectorganisatie een plek te krijgen.

In deze fase maken we nog geen definitieve maar een voorlopige keuze. Immers de 'hark' zegt nog maar weinig over het 'spel' dat wordt gespeeld. Pas na een globale uitwerking van de besturing wordt een definitief oordeel geveld. De uitwerking van de besturing moet het gevoel geven dat de nadelen van de voorkeursstructuur weggepoetst kunnen worden, hetzij door spelregels af te spreken, hetzij door houding en gedrag.

## Fase 4: besturing uitwerken

Besturing is een breed begrip. Om het overzichtelijk te houden hanteren wij de besturingsgebieden uit het schema, die uitgewerkt worden om voeling te krijgen met het 'spel' in de 'hark':

We starten met het bepalen van enkele besturingsprincipes. Dit zijn uitgangspunten die richting geven aan de invulling van de afzonderlijke besturingsgebieden. Typische onderwerpen zijn:

- Centrale versus decentrale sturing
- Verhouding lijn-staf-projectorganisatie
- Omgang met interne klant-leverancierrelaties
- De primaire vorm van coördinatie die men voorstaat (hiërarchie en/of standaardisatie van werkwijze)
- De gewenste managementstijl

Belangrijk is dat de besturingsprincipes onderling congruent zijn en in lijn met de ontwerpcriteria en de voorkeursstructuur.

We vervolgen met het toedelen van resultaatgebieden aan afdelingen in de nieuwe structuur. Daarvoor kun je de resultaatgebieden van de Balanced Score Card gebruiken of van het INK. Uiteraard zijn de resultaatgebieden een onderdeel van de strategie. De toedeling zegt feitelijk wie er straks verantwoording moet afleggen aan wie en over welk resultaatgebied. Aansluitend daarop kunnen

# ORGANISATIES DIE DE PRINCIPES VAN INTEGRAAL MANAGEMENT HULDIGEN, ZIJN BIJ VOORBAAT VERDACHT

# ELKE MINUUT DIE EXTRA WORDT BESTEED AAN HET OPSTELLEN VAN DE BUSINESS CASE, LEVERT WINST OP IN HET VERVOLG VAN HET TRAJECT

er spelregels bedacht worden rondom die verantwoording. Hoe ga je bijvoorbeeld om met interne klant-leveranciersrelaties, de toedeling van overhead, beoordeling en beloning op resultaten, et cetera.

Om verantwoordelijkheden waar te maken, heb je bevoegdheden nodig en voer je bepaalde taken uit. In deze stap wordt uitgewerkt welke hoofdtaken en bevoegdheden waar komen te liggen (centraal/decentraal, lijn-staf-project). Daar zijn diverse praktische hulpmiddelen voor.

Als derde werken we de instrumenten voor planning en control globaal uit. Belangrijkste vraag is wat de gekozen structuur betekent voor de planning- en controlcyclus. Zeker wanneer er veel afhankelijkheden in de gekozen structuur zijn opgenomen (functionele indeling, interne klant-leverancierrelaties) vergt dat de nodige aandacht.

De structuur en besturing stelt eisen aan houding en gedrag. Zonder diepgaand alle competenties uit te werken kun je wel vaststellen wat de voornaamste verandering in houding en gedrag moet zijn om de gekozen structuur succesvol te maken.

Tenslotte helpt het om een verkennend onderzoek uit te voeren naar de wijzigingen in de communicatie- en overlegstructuur die moeten worden doorgevoerd. De communicatie- en overlegstructuur beschouwen we als de lijn tussen de afzonderlijke bestuursgebieden en de lijn die de verschillende afdelingen verbindt. De kunst is om in deze fase het doel goed voor ogen te houden: een goede inschatting maken van de gevolgen van een structuurwijziging. Het gaat niet om de details, maar om het doorzien van de consequenties van een te maken keuze.

## Fase 5: besluitvorming en implementatie

De laatste fase is de besluitvorming en implementatie van de gekozen structuur. Met de formele besluitvorming zijn de meesten goed bekend, en anders zorgen in Nederland vakbonden en OR wel dat de directeur/bestuurder weet hoe het zit. Er zijn fraaie draaiboeken voor. Een besluit is snel genomen, maar dan moet

het echte veranderwerk nog geschieden. Zonder twijfel vergt de implementatie de meeste tijd en aandacht. Doordat de structuurkeuze goed doordacht is en de besturing op hoofdlijnen is uitgewerkt, is er een duidelijk beeld van het werk dat gedaan moet worden om de structuurwijziging succesvol te maken. Het echte veranderen is vakwerk, waar vele boeken over zijn geschreven. Wat we willen meegeven is dat de structuurwijziging niet is afgerond als de poppetjes op hun nieuwe plek zitten. Dan begint het pas: aandacht voor het omgaan met emoties, communicatie, het opbouwen van commitment en de borging van de verandering voor de langere termijn.

## Veranderingsproces vormgeven

Tot zover is er nog niets veranderd – behalve in de ideeën van de tot nu toe betrokken medewerkers. Samen met directie en managementteam, meestal in de vorm van een workshop, wordt nu een veranderingsproces op lange termijn vormgegeven en wordt een globale planning ontwikkeld, die fasegewijs leidt tot invoering van het nieuwe organisatieontwerp. Het is bekend dat management in het algemeen moeite heeft met het managen van dit soort processen, die vaak gepaard gaan met gevoelens van medewerkers. Juist HR is de aangewezen functie om het management te coachen bij het herkennen van en sturen op emoties. HR begrijpt de wisselwerking tussen management, medewerkers en de organisatie en is daardoor bij uitstek de dirigent bij dit soort veranderingsprocessen.

## Rol en competenties van HR

HR dient erop toe te zien dat de feiten van de noodzakelijke verandering worden gekoppeld aan zichtbare, tastbare mogelijkheden voor eenieder die deze verandering moet ondergaan. Niemand zit te wachten op ongestructureerd verloop, onrust en onzekerheid. HR dient in de management teams aandacht te vragen voor deze gevol-

### 3B Coördinatie

Hoe worden taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld?

### 3d Managementstijl

Hoe wordt met elkaar omgegaan (gedrag) en hoe worden besluiten genomen?

### 3A Verantwoording

Over welke onderwerpen moet verantwoording worden afgelegd (prestatie)?

### 3c Planning Et control

Hoe wordt het proces van delegeren en rapporteren uitgevoerd?



gen. Centraal daarbij staat het breed bekijken van het vraagstuk: Is het aanpassen van de structuur logisch of zijn er alternatieven voor dit paardenmiddel? Welke alternatieve structuren komen in aanmerking? Wat zijn de gevolgen van een gekozen structuur? En hoe wordt succes in de implementatie bereikt? Het is van cruciaal belang de juiste vragen te stellen. De HR-manager dient daarvoor te beschikken over de nodige kwaliteiten:

- Organisatiekundige kennis, om gevolgen van keuzes die men wil maken te doorgronden, en alternatieven aan te dragen;
- Sensitiviteit voor macht, belangen, politiek, et cetera.
- Lef om zaken bespreekbaar te maken, advocaat van de duivel te durven spelen, strijdvaardig te zijn.
- Strategisch inzicht en een vooruitziende blik, zodat hij een goede gesprekspartner van directie/MT kan zijn.
- Procesvaardigheden, om het groepsproces van het MT te begeleiden.
- Stevig op de benen staan en trouw blijven aan eigen principes.

### Tot slot

We hebben een aantal factoren geschetst dat volgens ons het grote aantal mislukte herstructureringen verklaart. Een goede structuur kan mislukken door een zwak besturingsconcept, maar

een sterk besturingsconcept kan door een slechte implementatie alsnog falen. Het vergt veel energie van management en medewerkers om de vruchten te plukken van een structuurwijziging. De HR-manager bevindt zich in een goede positie om dit soort vraagstukken in goede banen te kunnen leiden, en daarmee de huidige foutpercentages om te buigen naar slagingspercentages.

Ing. J.B. Koolen is senior manager bij KPMG Business Advisory Services B.V. Drs. G.J. Evers is manager bij KPMG. A. Mol MMC is senior organisatieadviseur bij Repart BV Organisatie Advies.

[Evers.Georgy@kpmg.nl](mailto:Evers.Georgy@kpmg.nl); [Koolen.JanBernard@kpmg.nl](mailto:Koolen.JanBernard@kpmg.nl)

### Literatuur

- Michael, G. en A. Campbell, *Do You Have a Well-Designed Organization*, in: *Harvard Business Review*, 1 maart 2002.
- Otto, M., *Pluriform kijken naar organisaties*, in: *Management Team* 17, 21-10-2005.
- Fousert, D., *Passé en overbodig – een spiegel voor HR professionals*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2000.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl) / rubriek Strategie & organisatie.

## DE STRUCTUURWIJZIGING IS NIET AFGEROND ALS DE POPPETJES OP HUN NIEUWE PLEK ZITTEN