

# Creatieve en Winstgevende Alternatieven voor Ontslag Verantwoord reorganiseren: hoe doe je dat?

© 2003, Coert Visser

Coert Visser ([coert.visser@planet.nl](mailto:coert.visser@planet.nl)) is een Nederlandse pionier op het gebied van oplossingsgericht werken. Coert heeft veel artikelen geschreven en enkele boeken, waaronder het boek *Doen wat werkt* en hij is medeoprichter van het Netwerk voor Oplossingsgericht Adviseren en Managen.

## PERSONEELSINKRIMPINGEN ZIJN AAN DE ORDE VAN DE DAG.....

De economie zit nu al een tijd tegen. Sommige sectoren zoals de Telecommunicatie-, de IT sector en de luchtvaartindustrie hebben het zelfs bijzonder zwaar. Personeelsinkrimpings zijn weer aan de orde van de dag. De logica achter personeelsinkrimpings is vaak glashelder. Wanneer een bedrijf in problemen komt door ernstig tegenvallende resultaten dan dienen de inkomsten snel te stijgen òf de kosten snel te dalen. En wat is nu voorspelbaarder: toekomstige inkomsten of toekomstige kosten? Iedereen die vaste kosten heeft weet dat toekomstige kosten veel voorspelbaarder zijn dan toekomstige inkomsten. Omdat personeelskosten in veel bedrijven een groot deel uitmaken van de vaste kosten zouden deze snel moeten leiden tot aanzienlijke kostenbesparingen en dus tot winstverbetering. Daarom wordt er vaak snel gegrepen naar snijden in juist deze kosten: ontslagen dus. Duidelijk toch?

## MAAR HELPEN ZE? VAAK NIET!

Leidt het ontslaan van personeel inderdaad tot snelle en blijvende verbetering van de financiële situatie van bedrijven? En zijn bedrijven die in moeilijke omstandigheden snel grijpen naar personeelsinkrimping interessante bedrijven om in te beleggen? Tot voor kort was hier niet zoveel over bekend.

Onderzoek naar zeer succesvolle bedrijven heeft al verschillende malen laten zien dat veel

van deze bedrijven employment stability vaak hoog in het vaandel hebben (zie bijvoorbeeld [Pfeffer, 1998](#); en [Collins, 2001](#)). Maar in het boek [Responsible Restructuring](#) presenteert professor [Wayne F. Cascio](#) van de universiteit van Denver Colorado als één van de eersten systematisch longitudinaal onderzoek over de effecten van personeelsinkrimpings. Hij voerde samen met enkele andere onderzoekers gedurende 18 jaar onderzoek uit naar [S&P 500 bedrijven](#). De belangrijkste conclusie van dit onderzoek luidt: bedrijven die gebruik maken van personeelsinkrimpings zijn niet winstgevender dan bedrijven die dat niet doen en beschadigen zichzelf vaak op de lange termijn.

## DRIE REDENEN WAAROM SNIJDEN VAAK NIET WERKT

Jeffrey Pfeffer schreef in 1998 in *The Human Equation*:

“The evidence indicates that downsizing is guaranteed to accomplish only one thing –it makes organizations smaller. But downsizing is not a sure way of increasing the stock price over a medium- to long-term horizon, nor does it necessarily provide higher profits or create organizational efficiency or productivity”.

Dat snijden in de personeelskosten vaak niet leidt tot duurzame verbetering van zaken als winst, productiviteit, beurskoers en productkwaliteit heeft te maken met meerdere

factoren. Hieronder bespreek ik drie redenen waarom dat zo is.

### 1. Wel ontslaan, niet “saneren”

Vaak vinden reorganisaties plaats waarbij wel ontslagen plaatsvinden maar waarbij niet gesaneerd wordt in de ware zin van het woord: de organisatie wordt niet gezond gemaakt. Er wordt weinig nagedacht over waar de ontslagen dienen te vallen en er is nauwelijks sprake van een structurele verandering en vernieuwing van de organisatie. Juist bij dit soort bedrijven ziet men dan ook zeer vaak dat binnen een jaar de volgende ontslagronde aan de orde is.

### 2. Onvoorziene kosten van ontslagen zijn vaak torenhoog

Cascio noemt een aantal directe kosten en indirecte kosten die personeelsinkrimpingen vaak met zich meebrengen. Bij directe kosten kan gedacht worden aan zaken als: ontslagpremies, aanvullende werkloosheidstoelagen, outplacementkosten, pensioens- en uitkeringsuitbetalingen, administratieve verwerkingskosten en kosten van het opnieuw inhuren van medewerkers. Bij directe kosten kunt u denken aan wervings- en aanstellingskosten van nieuwe medewerkers, slechte moraal, risicomijdend gedrag van ‘overlevers’, toename in werkloosheidsbelasting-tarief, gebrek aan personeel als de economie weer opveert, trainings- en opleidingskosten, mogelijke rechtszaken aangespannen door gegriefde medewerkers, toegenomen onzekerheid,

afgenomen productiviteit en verlies van institutioneel geheugen en vertrouwen in het management.

### 3. Te snel overgaan tot het plegen van ontslagen

Uit het onderzoek bleek dat een groot deel van de managers de overuiting aanhing dat personeel een kostenpost is die minimaal dient te zijn. De vraag waardoor deze managers zich lieten leiden was: wat is het minimum aantal medewerkers dat we nodig hebben om dit bedrijf te runnen? Deze mindset leidt er toe dat deze managers heel snel overgaan tot het plegen van ontslagen. Het effect is dat medewerkers een minimale loyaliteit met de organisatie ontwikkelen. Dit wrekt zich nadrukkelijk door negatief, ongemotiveerd gedrag wat de productiviteit regelrecht ondermijnt.

Het tegendeel is ook waar: loyale medewerkers die hun bedrijf als loyaal ervaren ontwikkelen zogenaamd organizational citizenship behaviors (OCB's). Kort gezegd wordt hiermee bedoeld dat deze medewerkers meer doen dan strikt van hen verwacht wordt: ze gedragen zich eerlijk, werken samen, helpen elkaar enzovoorts.

### MYTHEN EN FEITEN OVER PERSONEELSINKRIMPINGEN

Cascio bespreekt 13 wijdverbreide mythen over personeelsinkrimpingen en geeft vervolgens aan wat de feiten zijn. Hieronder een korte weergave:

Mythe	Feit	
1	Banen zijn zeker bij bedrijven die het financieel goed doen	Preventieve ontslagen bij grote bedrijven komen veel voor
2	Bedrijven die medewerkers ontslaan nemen geen nieuwe medewerkers aan	Bedrijven nemen vaak tegelijk nieuwe medewerkers aan waarvan zij hopen dat zij over vaardigheden beschikken om nieuwe strategieën uit te voeren
3	Inkrimpen van het personeelsbestand jaagt de winst aan	Winstgevendheid volgt niet noodzakelijkerwijs uit personeelsinkrimpingen
4	Personeelsinkrimpingen leiden tot productiviteitsstijgingen	Productiviteitsresultaten na personeelsinkrimping zijn wisselend
5	Personeelsinkrimping heeft geen effect op de kwaliteit van producten of diensten	Voor de meeste werkgevers leidt personeelsinkrimping niet tot lange-termijn

		verbetering in de kwaliteit van producten of diensten
6	Personeelsinkrimping is een eenmalige gebeurtenis voor de meeste bedrijven	De beste voorspeller van of een bedrijf personeel gaat ontslaan is of het betreffende bedrijf het voorgaande jaar ook personeel heeft ontslagen (zie de <a href="#">Anorexiastrategie</a> )
7	Omdat bedrijven alleen maar ´vet´ wegsnijden zijn er geen negatieve effecten op hen die achterblijven	Voor de meerderheid van de bedrijven heeft personeel ontslaan negatieve effecten op de moraal, werkbelasting en betrokkenheid van de ´overlevers´
8	De meeste medewerkers zijn verbaasd om te horen dat ze ontslagen zijn. Ze vragen zich af: “waarom ik?”	Ontslagen medewerkers tonen vaak begrip voor een werkgever’s redenen voor ontslagen en velen weigeren om de ervaring persoonlijk op te vatten
9	Bij outplacementbureaus werken ontslagen medewerkers het liefst individueel aan het vinden van nieuw werk	Ontslagen medewerkers schamen zich minder dan vroeger voor ontslag en vinden het geen probleem om gezamenlijk te werken aan het vinden van nieuw werk
10	Het aantal ontslagen medewerkers inclusief de aan hen gekoppelde kosten bepaalt de totale kosten van de inkrimping	In kennis- of relatiegedreven bedrijven zijn de belangrijkste kosten het verlies van contacten tussen medewerkers, verloren gegane business en gebrek aan innovatie
11	Geweld, sabotage en andere wraakacties van ontslagen medewerkers zijn onwaarschijnlijk	Dit soort wraakacties is minder onwaarschijnlijk dan vaak gedacht en de consequenties kunnen zeer ernstig zijn
12	Het trainen van overlevers tijdens en na ontslagrondes is niet nodig	Trainen van overlevers is van kritiek belang voor succes na de ontslagronde
13	Stress-gerelateerde medische stoornissen zijn meer waarschijnlijk bij ontslagen medewerkers dan bij hen die achterblijven	Medewerkers van ingekrompen bedrijven hebben een even grote kans op negatieve gevolgen voor de gezondheid als ontslagenen

#### VERANTWOORD REOGANISEREN: VOORBEELDEN VAN SUCCES

Er zonder meer van uitgaan dat personeel ontslaan leidt tot een verbetering van een bedrijf is dus onverstandig. Hoe dan wel te handelen? Vier dingen leiden tot succes:

1. Plan preventief om ontslagen zo goed mogelijk te kunnen voorkomen
2. Pas eerst allerlei alternatieve mogelijkheden om kosten te besparen en opbrengsten te verhogen toe
3. Pas ontslagen pas als laatste redmiddel toe
4. En als je het doet, doe het dan goed

Cascio beschrijft een aantal bedrijven die geconfronteerd werden met zeer moeilijke

omstandigheden en die alternatieve strategieën hebben toegepast. Hieronder een paar voorbeelden:

Charles Schwab & Company gebruikte inkrimping als laatste redmiddel na eerst de volgende stappen te hebben gezet: 1) stopzetten van projecten en besparen van allerlei soorten kosten, vergezeld van intensieve communicatie, 2) managers namen het initiatief tot zeer grote salarisdalingen (voor henzelf wel te verstaan), 3) personeel werd aangemoedigd om onbetaald verlof te nemen, 4) bepaalde vrijdagen werden aangewezen als vrijwillige onbetaalde vrije dagen voor personeel dat geen klantencontact had. Pas nadat deze stappen nog onvoldoende resultaat hadden opgeleverd werd

besloten tot een beperkte personeelsinkrimping waarbij overigens sprake was van een zeer gunstige regeling.

Cisco Systems doet alles wat het kan om goodwill, zelfs loyaliteit te kweken bij vertrekkende medewerkers. Cisco leent een deel van de ontslagen medewerkers uit aan non-profit organisaties en betaalt een deel van hun salaris door. In feite parkeert Cisco medewerkers om hen weer aan te nemen zo gauw de markt weer aantrekt.

Reflexite Corporation betaalt werkloosheidsuitkeringen voor medewerkers die korter gingen werken. In plaats van één medewerker te ontslaan wilde Reflexite liever 5 medewerkers een dag korter laten werken. Normaal gesproken zouden deze medewerkers niet voor een aanvullende uitkering in aanmerking komen maar door een speciaal samenwerkingsprogramma tussen de Staat Connecticut en een aantal bedrijven (the Shared Work Program) kon worden geregeld dat deze medewerkers toch een uitkering kregen voor 50% van hun werktijdverkorting. Reflexite gaat tot het uiterste om te voorkomen dat personeel ontslagen dient te worden. Dit komt onder andere tot uiting in een instrument dat de organisatie the Business Downturn Grid noemt, een plan bestaande uit vier stadia dat gebruik wordt wanneer het slecht gaat met het bedrijf. Het uitgangspunt is om volledige openheid van zaken te geven in ieder stadium over de symptomen en de te nemen stappen. Ontslagen vinden pas plaats in het vierde en laatste stadium. Het bedrijf heeft overigens nog nooit ontslagen hoeven plegen.

Enkele andere voorbeelden die Cascio beschrijft zijn: Compaq Computer waar men enorm veel aandacht besteedde aan het communiceren met en het trainen van de overlevers van een ontslagronde, Intel, Chevrontexaco, en 3M waar men zeer veel werk maakte van het hertrainen en elders inzetten van mensen om ontslagen te voorkomen, Acxiom, Inc. waar men (met groot succes) personeel vroeg om zich vrijwillig te

melden voor inkomensachteruitgang waarbij het dubbele van dit bedrag terugkregen in de vorm van aandelen in het bedrijf, Sage Software, Inc. waar men ontslagen tracht te voorkomen door op continue basis intensief aandacht te besteden aan personeelsplanning en Louisiana-pacific Corporation waarbij personeel zelf met veel succes veel initiatief heeft genomen en creativiteit heeft aangewend om te komen tot grote kostenbesparingen.

Twee voorbeeldbedrijven die Cascio zeer uitgebreid beschrijft zijn software bedrijf The Sas Institute en luchtvaartmaatschappij Southwest Airlines. Deze bedrijven die beide in zeer turbulente sectoren opereren zijn toonbeelden van stabiliteit en succes (ook financieel succes!).

## CONCLUSIE

Laat er geen misverstand over bestaan: personeel ontslaan is niet altijd te vermijden. Als niets werkt om slecht functionerende bedrijven gezond te maken dan is reorganiseren de enige mogelijkheid die resteert. Ontslagen kunnen dan niet altijd worden vermeden. Maar dit boek laat zien dat bedrijven die investeren in hun personeel en alles op alles zetten om ontslagen te voorkomen daar zeer wel bij varen. Deze bedrijven plannen preventief en profiteren daarvan (Cascio spreekt van een grote no-layoff payoff).

Van dit boek kunnen we leren dat we veel stappen kunnen zetten voordat we overgaan tot het inkrimpen van het personeelsbestand. Dit boek is een must voor topmanagers en HR-managers van middelgrote en grote bedrijven en voor studenten bedrijfskunde en personeelwetenschappen. Het is dun en toegankelijk en bevat een schat aan praktische informatie.