

BOUWEN AAN VERTROUWEN BIJ KOSTENREDUCTIE

Vinay Couto, Deniz Caglar en John Plansky

LEIDERSCHAP

Tijdens een reorganisatie doen er geruchten de ronde en slaat de angst toe. De onrust kan worden tegengegaan door medewerkers op nieuwe manieren te informeren, ruimte te geven voor eigen initiatief en te inspireren.

‘Je kon een speld horen vallen.’ Zo omschreef een manager de sfeer op het werk nadat de onderneming een grote reorganisatie had aangekondigd. Het verhaal is maar al te bekend voor medewerkers die ooit een kostenreductieoperatie hebben meegemaakt. Op het allerhoogste managementniveau worden de beslissingen genomen, maar buiten dat kleine groepje weet men nagenoeg niet wat er staat te gebeuren. Intussen moet het personeel gewoon doorwerken: de externe en interne klanten bedienen, deadlines halen en lopende projecten en plannen verder ontwikkelen en uitvoeren. Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan te midden van grote onzekerheid. Bovendien is het lang niet zeker dat met een niets ontziende kostenreductie het beoogde resultaat zal worden bereikt. Vaak raakt een onderneming er eerder door verzwakt dan dat ze er een uitgangspositie voor nieuwe groei mee verwerft.

Een reorganisatie kan een verlamdend effect hebben op medewerkers, zowel degenen die blijven als degenen die weg moeten. Wij zijn als adviseurs in de loop der jaren betrokken geweest bij tientallen grote kostenbespa-

ringsprogramma's van ondernemingen. Daarbij hebben we van nabij de onrust meegemaakt die medewerkers in zo'n situatie ervaren. Ook hebben we meegemaakt hoe vaak het ontbreekt aan aandacht voor hun behoeften tijdens de cruciale planning van het veranderingsinitiatief.

Zou een reorganisatie ook meer kunnen zijn dan alleen maar snoeien? Zou die ook nieuwe hoop kunnen geven, in plaats van alleen maar angst? Veronderstel eens dat de belofte van een sterkere onderneming en een betere werkplek wordt waargemaakt. Kostenbeheersing moet een organisatie flexibeler en ambitieuzer maken. Lees: een onderneming waar minder verstikkende bureaucratie of micromanagement heerst; waar initiatief en ondernemerschap worden aangemoedigd en beloond; waar de interne procedures worden uitgevoerd voor de klanten en de medewerkers – en niet als doel op zich; en waar men in staat is stelselmatig de concurrentie te verslaan. Als de reorganisatie de onderneming niet sterker maakt – dat wil zeggen, het werken er niet beter op maakt voor iedereen – dan is ze waarschijnlijk niet de moeite waard geweest om te ondernemen, want de effecten zullen niet beklijven.

Het topmanagement dat een kostenreductie lanceert, staat daarmee voor twee uitdagingen. Allereerst moet men de juiste beloften doen aan de medewerkers, namelijk dat de kostenreductie niet alleen rechtvaardig maar ook productief zal zijn. De beoogde verandering is niet bedoeld om simpelweg het voortbestaan van de onderneming nog een paar jaar te rekken. Het gaat erom met de onderneming een welvarender koers in te zetten, die beter werk biedt aan de medewerkers die blijven.

Ten tweede zal het management moeten leveren. Het gaat niet aan om enkel uit wanhoop een project te lanceren. Het management moet een geloofwaardige route voor ogen hebben, langs welke de onderneming zich verder kan ontwikkelen. Dat is het doel waar aan de beoogde besparingen moeten bijdragen. Zoiets lukt alleen indien de exercitie begint bij de strategie. Het management moet duidelijk voor zich zien welke activiteiten doorslaggevend zijn voor het succes van de onderneming, en welke alleen maar de aandacht afleiden of bijkomstigheden zijn. Op basis van dat inzicht moet worden gesneden in de kosten, zodat de onderneming sterker kan worden.

Natuurlijk zullen velen in de onderneming, onder wie zelfs sommigen op hoge posities, gedurende de eerste stadia van het traject sceptisch blijven. Zij weten dat kostenreductie betekent dat er ontslagen zullen vallen, met alle ontwrichtende gevolgen van dien voor zowel individuele medewerkers als teams. Die sceptici zullen er niet meteen van overtuigd zijn dat het proces dit keer anders zal verlopen dan bij eerdere gelegenheden. En er zijn niet veel ondernemingen die dit soort exercities in het verleden tot een succes hebben gemaakt.

Als een onderneming een kostenreductie aankondigt, dan roept dat heftige gevoelens op bij de medewerkers. Om hen desondanks perspectief te kunnen geven, heeft de top het middenkader en de leidinggevenden op de werkvloer nodig. Bij een reorganisatie wordt hun belangrijke rol nogal eens over het hoofd gezien. Zij moeten de reorganisatie uitleggen aan het personeel, het moreel tijdens het veranderingstraject op peil zien te houden, en er uiteindelijk voor zorgen dat hun onderdeel van de organisatie de nieuwe aanpak uitvoert. Om dat te kunnen doen,

hebben middenkader en leidinggevenden de steun van het topmanagement nodig. Zij moeten de ruimte krijgen om te communiceren en leiding te geven, zodat ze niet alleen maar passief toekijken terwijl er zonder opgaaf van reden wordt gesnoeid in hun afdelingen. Het is het lagere en middenkader dat aan de medewerkers kan uitleggen waarom bepaalde keuzen zijn gemaakt. Zij kunnen de medewerkers ervan overtuigen dat de onderneming er uiteindelijk beter van zal worden – en dat dat in het belang is van de meeste medewerkers. Daarmee kunnen deze managers het vertrouwen winnen van hun mensen: door hen ervan te overtuigen dat de verhoging van effectiviteit en efficiëntie niet alleen de onderneming een toekomst geeft,

maar ook zal zorgen voor een betere manier van werken.

Natuurlijk zal het zwaar zijn. Sommige mensen zullen buiten de organisatie verder moeten. De hoofdboodschap is echter positief. Die is verweven met de strategische identiteit van de onderneming. Bovendien zullen de stappen die worden gezet blijvend effect sorteren: dit wordt geen reorganisatie die men om de zoveel jaar steeds opnieuw moet ondergaan. Als de hele operatie daadwerkelijk een onderneming oplevert die beter kan concurreren en flexibeler is dan voorheen, dan kan aan de werknemers die blijven een krachtige prestatieprikkels worden geboden: de kans om deel uit te maken van een groeiende, energieke onderneming.

INVESTERING, GEEN KOSTENPOST

In ons boek *Fit for Growth* (Couto e.a., 2017) hanteren wij als uitgangspunt dat alle uitgaven die een onderneming doet een investering zijn. Iedere kostenpost is een keuze. In het *Fit for Growth*-recept opent kostenreductie de weg naar groei doordat er doelbewustere keuzen worden gemaakt over de investeringen die worden gedaan. De aandacht gaat vooral uit naar datgene wat blijft, niet naar wat wordt gesnoeid.

Om verstandige keuzen te kunnen maken, moet het topmanagement een strategische realiteit onder ogen zien: sommige uitgaven zijn beter dan andere. Een onderneming doet het goed als ze haar investeringen inzet op

HET LAGERE EN MIDDENKADER HEBBEN EEN BELANGRIJKE ROL BIJ EEN REORGANISATIE

enkele capaciteiten waarmee ze zich kan onderscheiden in de markt. Die 'capaciteiten' zijn de combinaties van processen, instrumenten, vaardigheden en organisatie die aanhoudend waarde opleveren en waarmee de onderneming zich onderscheidt van de concurrentie. In alles wat buiten die capaciteiten valt, kan worden gesnoeid. De doorslaggevende capaciteiten voor de strategie zijn al complex en kostbaar genoeg. Het topmanagement zal alleen al daaraan het gros van zijn tijd, geld en aandacht kwijt zijn. Ook vergen die capaciteiten de betrokkenheid, kunde en deskundigheid van allerlei andere mensen, op alle niveaus in de hiërarchie.

Fit for Growth-transformaties vergen veranderingen in de kostenstructuur, de organisatie en de besturing van de onderneming. Veel maatregelen zullen niet onbekend zijn: reorganisatie van businessunits of functies; sanering van gezagsverhoudingen; uitbreiding van de zeggenschap van managers; centralisatie of decentralisatie van taken; digitalisering van processen; uitbesteding of overheveling naar lagelonenlanden; overplaatsing van personeel. Er zal bijna zeker worden gesneden in de totale personeelsomvang. Dit keer heeft het topmanagement echter een duidelijke reden voor iedere verandering, en die kan men ook uitleggen. Dit keer, namelijk, wordt de onderneming geconcentreerd rondom de dingen die ze als de beste doet, en worden uitgaven ingezet op de terreinen waar de basis wordt gelegd voor aanhoudende groei op lange termijn.

Een reorganisatie van dit type vereist een nauwkeurige planning en uitvoering om de beoogde doelen te kunnen bereiken. Het hele traject kan een jaar of twee vergen en dient al die tijd te worden geleid door een transformatieteam. Dat team moet de strategie vertalen in beslissingen over de op te bouwen capaciteiten, kosten en organisatie. Bovendien moet het erop toezien dat die beslissingen worden uitgelegd aan de hele organisatie.

Voor veel ondernemingen is het bepaald niet evident om het zo aan te pakken. Zij denken dat de organisatie al die informatie niet nodig heeft, en dat het traumatisch kan zijn voor de medewerkers als ze zoveel informatie krijgen. Daarom snoeien zij liever 'in stilte': de afdelingen krijgen de opdracht om in de kosten te snijden zonder er

ruchtbaarheid aan te geven. Dan accepteren de mensen de besparingen gemakkelijker, denkt het topmanagement. Het tegendeel is echter waar. Een kostenbesparing is een ernstige zaak en moet ook als zodanig worden behandeld. Dan laat het topmanagement zien dat het een geloofwaardige aanpak heeft om de onderneming tot een succes te maken; dat het vastbesloten is die aanpak uit te voeren; en dat het begrijpt welke obstakels en drempels er in het verleden toe hebben geleid dat de onderneming slechter is gaan presteren. Bovendien worden dan de beschikbare middelen ingezet waar ze volgens de strategie nodig zijn.

De transformatie verloopt via drie aparte stadia, ieder met een eigen uitdaging wat betreft de communicatie aan het personeel. In het eerste stadium wordt de richting bepaald voor de reorganisatie, worden de verbeteringsprioriteiten vastgesteld, wordt de argumentatie voor de verandering ontwikkeld, en wordt de intentie tot uitdrukking gebracht dat het 'deze keer anders zal gaan'. In het tweede stadium wordt de strategische richting vertaald in een gedetailleerd ontwerp voor de toekomstige processen, organisatie en systemen. Ook wordt er dan een plan ontwikkeld om de bestaande situatie in te ruilen voor de nieuwe aanpak. In het derde stadium, ten slotte, wordt de organisatie ingezet om het plan uit te voeren; het gedetailleerde ontwerp van de transformatie wordt nu de nieuwe dagelijkse realiteit voor de onderneming. In figuur 1 is dit alles in schema gezet.

In elk stadium kunnen de leidinggevendenden op de werkvloer hun teams helpen om te leren begrijpen welke kwesties worden aangepakt met de hele operatie. Ook kunnen zij hun teams helpen om een productieve draai te geven aan de onrust die onvermijdelijk ontstaat. Veel ondernemingen die de *Fit for Growth*-aanpak hebben gevolgd, hebben de reorganisatie zonder brokken kun-

nen doorvoeren en hebben hun medewerkers betrokken bij de kostentransformatie. Sterker nog, aan het eind van de hele exercitie waardeerden hun medewerkers de onderneming zelfs meer dan vooraf. Als een grote reorganisatie op deze manier wordt ingericht en gemanaged, dan is het een constructieve exercitie waarmee het concurrentievermogen, de winstgevendheid en het vooruitzicht op groei worden verbeterd.

IN DE NIEUWE
ORGANISATIE MOETEN
MENSEN MINDER DRUK
ZIJN MET ELKAAR

FIGUUR 1. DE DRIE STADIA VAN HET VERANDERINGSTRAJECT

In elk stadium van de reorganisatie worden kritieke stappen gezet om een sterkere organisatie op te bouwen.



Bron: In aangepaste vorm ontleend aan Couto e.a., 2017.

STADIUM 1 – ARGUMENTATIE VOOR VERANDERING

‘Ik piekerde me suf. Wat zou er met mij gebeuren? Zou ik nog wel een baan zou hebben? Niemand stelde me ook maar een beetje gerust. Dat kon ook niemand.’

Voor degenen die het overkomt, voelt een kostenbeheersingsoperatie aan als een dodemansrit in een achtbaan. Mensen zijn vanzelfsprekend vooral bezorgd om hun ei-

gen baan en willen hun eigen domein beschermen. Stadium 1 is een onzekere tijd voor iedereen buiten het topmanagementteam. Er circuleren tal van vragen over het vaak omschreven ‘project’. Misschien is er een aankondiging geweest waarin is gerept van een grote ‘analyse’ van de organisatie en de kosten, maar bijzonderheden zijn niet gegeven. Voor het personeel is het niet duidelijk dat de onderneming wil snoeien om aan kracht te winnen. Misschien is er in het verleden willekeurig gesaneerd, of is de kaasschaafmethode toegepast. Dan ligt het niet

voor de hand dat het dit keer anders zal gaan. Niemand zegt hardop dat met deze operatie gebrekkige processen kunnen worden gerepareerd; dat er kan worden afgerekend met bureaucratie; of dat de succesvolste onderdelen van het bedrijf ermee kunnen worden versterkt.

Slechts enkele medewerkers hoeven er niet over te twijfelen dat ze onmisbaar zijn. Voor de meesten is de toekomst onzeker. Het topmanagement denkt misschien dat de best presterende medewerkers of de medewerkers die kritieke taken uitvoeren er wel op vertrouwen dat zij veilig zijn. Maar dat denken die mensen in werkelijkheid zelden. Het gonst van de geruchten. Sommige medewerkers hopen dat de exercitie op een kwart van het hele traject al een stille dood zal sterven. Dat is in het verleden misschien gebeurd. Anderen verwachten een grote ontslagronde die de organisatie zal verlammen, en dat degenen die blijven voortaan drie keer zo hard zullen moeten werken.

Wanneer er in de onderlinge gesprekken tussen medewerkers alleen nog maar wordt gespeculeerd over wat er mogelijk staat te gebeuren, is het vooral aan het middenkader en de leidinggevendenden op de werkvloer om de vragen van de medewerkers te beantwoorden en de moed erin te houden. Dat lagere en middenkader is echter niet betrokken bij het ontwerp van de transformatie en weet daarom evenmin wat er komen gaat. Sterker nog: die managers zijn misschien even onzeker over hun eigen banen. Zij zitten hiermee in een lastig parket. Zij moeten hun mensen steunen en ervoor zorgen dat er wordt doorgewerkt. Zij zouden de geruchten willen bespreken. Maar ze weten niet wat ze moeten zeggen, of zelfs niet wat te denken.

Dat alles moet het topmanagement in dit stadium zien te vermijden. Geef managers en leidinggevendenden de benodigde steun en instrumenten om eerlijk, open en tamelijk optimistisch te zijn tegenover hun mensen. De managers en leidinggevendenden in de organisatie moeten de argumentatie van de CEO voor de verandering uitleggen in gewone taal die hun mensen begrijpen. Bovendien moeten zij er – op de een of andere manier – voor zorgen dat hun teams zich blijven concentreren op hun dagelijkse werk.

Aan het begin van het initiatief moet er een aankondiging uitgaan naar de hele onderneming waarin de argumentatie voor de verandering wordt uitgelegd. In deze verklaring moet het nog niet gaan over kostenreductie, maar over een hernieuwde afstemming van de organisatie op de strategie. In een *Fit for Growth*-transformatie wordt dubbel ingezet op de dingen waarmee de onderneming in het verleden succesvol is geweest. Die worden uitgebouwd om in de toekomst nog succesvoller te kunnen zijn.

Misschien moet in de aankondiging ook de centrale waardepropositie van de onderneming worden uitgesproken. Als die nog niet eerder kort en bondig onder woorden is gebracht, dan is nu het moment om dat alsnog te doen, en duidelijk te maken dat die waardepropositie draait om datgene wat de onderneming het beste doet. In de aankondiging kunnen verder ook al enkele belangrijke elementen van de bedrijfscultuur worden benoemd die door het initiatief zouden moeten worden versterkt.

Dit startschot moet echter geen definitieve verklaring zijn. De specifieke maatregelen moeten immers nog voor het merendeel worden ingevuld. Het gaat er nu vooral om aan de hele onderneming duidelijk te maken dat iedereen zich meer bewust dient te zijn van de strategie, en om de basis te leggen voor de volgende stadia van het verbeteringsprogramma.

Vervolgens moeten de managers in de organisatie tamelijk specifieke richtlijnen krijgen voor hun communicatie met hun medewerkers. Hierbij moet vooral goed rekening worden gehouden met de heersende cultuur en waarden van de organisatie. De managers moeten worden gestimuleerd om bij hun medewerkers gedrag aan te moedigen dat hen trotser maakt op wat ze doen. Bij een afdeling klantenservice, bijvoorbeeld, kan de manager een klanttevredenheidsenquête laten uitvoeren en de uitkomsten daarvan delen met de medewerkers. Geef managers mogelijkheden om autonomie en tevredenheid met en op het werk te bevorderen, door medewerkers vrijer te laten bij het bieden van klantenservice of het verbeteren van de processen op de werkvloer.

Sommige managers en leidinggevendenden zullen dit soort dingen sowieso al doen. Zij moeten erop kunnen vertrouwen dat hun betrokkenheid zal worden beloond.

""PRAAT ALS MENS
MET ME, ALS EEN
FAMILIELID"" –
DAAR HADDEN DE
MEDEWERKERS
BEHOEFTE AAN'



‘Ik moedigde mensen aan om hun verantwoordelijkheid te nemen waar ze maar konden, om positief ingesteld te blijven, en om zich te concentreren op hun belangrijkste doelen,’ zei het hoofd IT bij een onderneming waar in 2015 een veranderingsproces is uitgevoerd. ‘Ik zag het zo: we hadden de keus. Ofwel we gingen sikkeneuren, deden niet langer ons werk of deden het niet goed, en dan zou het voor het bedrijf veel gemakkelijker zijn om ons allemaal te ontslaan. Dan zou onze angst zichzelf waarmaken. Of we bleven gewoon zo goed mogelijk doen wat we moesten doen, probeerden het bedrijf vooruit te helpen, hoopten er het beste van en zagen wel wat ervan kwam.’

STADIUM 2 – ONTWERP EN DIALOOG

‘Op sommige dagen zat iedereen er compleet doorheen terwijl er nog helemaal niets was aangekondigd.’

Stadium 2 van de reorganisatie begint meestal met de aankondiging van een kostenreductiedoelstelling. Dit is vaak een tamelijk ambitieus doel – twintig procent of nog meer van de operationele kosten. Is die doelstelling eenmaal bepaald, gedeeld met externe stakeholders en uitgesplitst naar functie en businessunit (dit laatste althans intern), dan begint een intensievere periode.

De medewerkers die in stadium 1 nog hoopten dat het ‘allemaal zo’n vaart niet zal lopen’, beseffen nu dat het menens is. Er worden nog meer mensen uit hun reguliere taken gehaald om te helpen bij de detaillering van de kostenreductieplannen. Enkele eerste besparingsinitiatieven, zoals een vacaturestop en restricties op zakenreizen, worden doorgevoerd. Daarmee wordt de totale beoogde besparing echter niet gehaald, en het is niet bekend wat het management in petto heeft om de rest van de besparingsdoelstelling te bereiken.

Op dit punt aanbeland, beginnen mensen praktische consequenties te trekken uit hun bezorgdheid. Sommige medewerkers – goede mensen, die de onderneming juist niet wil verliezen – zijn de onzekerheid over hun toekomst zat, gaan op zoek naar alternatieven buiten de onderneming en vertrekken. Onder de achterblijvers nemen boosheid en ergernis toe.

Managers hebben in dit stadium allerlei verschillende zorgen. Hoe ziet de toekomst eruit? Voor hen zelf, maar

ook voor de collega’s met wie zij al jarenlang samenwerken in de organisatie en van wie sommigen persoonlijke vrienden zijn geworden. Of neem de directieleden en de andere managers door wie zij in de loop der jaren zijn begeleid bij hun ontwikkeling. Voor ieder van hen geldt: zullen zij de reorganisatie overleven? Zo ja, wat zal er dan voortaan nodig zijn om verder te groeien in de organisatie? Zal die nog wel een goede plek zijn voor het verdere verloop van de carrière? Van de hoofddirectie en de veranderteams komt geen hulp; die zijn druk met de algemene prioriteiten van de kostenbeheersing.

‘Wat er werd verteld, zei ons niets – het ging alleen maar over het bedrijf,’ zei een manager die we spraken. ‘De meeste medewerkers interesseert het bedrijf geen zier wanneer er zoiets aan de hand is. “Praat als mens met me, als een familielid.” Dat is waar de mensen behoefte aan hadden.’

Net als in stadium 1 moet het ook nu weer anders. Help de managers om de zorgen van de medewerkers, en van hen zelf, te bespreken. *Fit for Growth* betekent niet dat de consequenties worden gebagatelliseerd. Maar het betekent wel dat er een duidelijker beeld wordt geschapen van de nieuwe organisatie na de reorganisatie: een ‘wij kunnen dit’-cultuur waarin de aandacht vooral uitgaat naar de klant en waarin mensen minder druk zijn met het managen van elkaar.

In stadium 2 hangt het succes van de individuele manager vooral af van zijn of haar sociale vaardigheden: de kwaliteit van de relaties die de manager onderhoudt, en zijn/haar vermogen om invoelingsvermogen te tonen en een realistisch optimisme uit te stralen. Dit is een tijd voor een dialoog, voor open en oprechte gesprekken over de te maken keuzen en hoe die kunnen worden uitgevoerd. Die gesprekken moeten altijd een ambitieuze kant hebben. De lijn moet de top vragen: ‘Waarom zijn we deze reorganisatie begonnen? Wat proberen we te bereiken? Hoe zal het voelen om hier te werken wanneer de verandering eenmaal is voltooid?’ Als managers de strategische reden voor de verandering eenmaal beter begrijpen, kunnen zij hun medewerkers ook beter uitleggen hoe de genomen besluiten passen bij de sterke punten en prioriteiten van de onderneming (die hopelijk al in stadium 1 zijn besproken met het personeel), en hoe die de onderneming een betere uitgangspositie zullen verschaffen voor toekomstig succes.

Stimuleer en ondersteun het middenkader om zonder angst voor repercussies aan de bel te trekken bij de top, ook al gaat het om een lastige boodschap. Het topmanagement heeft vaak alleen nog maar oog voor wat er nodig is voor de toekomst, en niet voor de actuele gevoelens in de organisatie. Het kader moet de top vertellen hoe de zaken ervoor staan in de 'loopgraven'. Het kader moet de top eraan herinneren dat die het communicatievacuüm moet aanpakken.

STADIUM 3 – HET 'NIEUWE NORMAAL'

'Zal ons dit lukken? Zullen we voortaan echt zo kunnen werken?'

De gebruikelijke aanpak in stadium 3 van een reorganisatie is bekend: er wordt gesnoeid zonder een duidelijke strategische reden, mensen proberen hun werk te doen met de middelen die ze tot hun beschikking hebben maar zonder de inhoud of aanpak van hun werk te veranderen, en met de onderneming gaat het verder bergafwaarts.

Bij een *Fit for Growth*-aanpak is het fundament voor herstel inmiddels gelegd. Toch blijft dit een lastig stadium. De uitdaging is om door de verandering heen te komen te en de weg te effenen voor het 'nieuwe normaal', het betere systeem dat er na de veranderingsexercitie moet staan.

De verandering voltrekt zich nu in de hoogste versnelling. De medewerkers krijgen te horen hoe de hiërarchische lijnen en organisaties zullen veranderen. Ze krijgen misschien te horen dat bepaalde functies uit verschillende bedrijfsactiviteiten of landenorganisaties zullen worden samengevoegd, dat er nieuwe processen of IT-systemen zullen komen, dat bepaalde taken zullen worden uitbesteed, dat sommige taken zullen verhuizen naar een andere stad, of dat bepaalde kantoren compleet zullen worden gesloten. Soms zullen er plannen voor vervroegde pensionering of gedwongen ontslag worden aangekondigd, zodat de medewerkers nog meer hebben om over na te denken.

VAAK WORDT DE
ONDERNEMING NA
EEN *FIT FOR GROWTH*-
OPERATIE MEER
GEWAARDEERD DOOR
DE MEDEWERKERS DAN
VOORAF

Zelfs onder de best denkbare omstandigheden vindt niet iedereen al het nieuws even prettig. Net als in de eerdere stadia zullen medewerkers aangereikte informatie met behoorlijk wat vooroordelen interpreteren. Sommigen zullen vinden dat de onderneming met de aangekondigde veranderingen een verkeerde weg inslaat. Anderen maken zich meer zorgen over hun eigen afdeling dan over de onderneming als geheel. Enkelen zijn teleurgesteld omdat zij vinden dat de veranderingen niet ver genoeg gaan. Om al die zorgen te sussen, moet het topmanagement het gesprek blijven voeren over de strategische koers van de onderneming, maar nu gedetailleerder over de capaciteiten die de onderneming heeft en de capaciteiten die ze wil ontwikkelen.

De vraag die iedere medewerker zich eerst en vooral stelt, is voor de meesten nog steeds niet definitief beantwoord: 'Heb ik straks nog een baan?' Aan het begin van stadium 3 is de besluitvorming daarover nog niet afgerond. Sterker nog: het topmanagement heeft de hulp nodig van het middenkader bij de beslissingen daarover. Als gevolg van arbeidsrechtelijke en HR-overwegingen kunnen er nog geen namen worden vrijgegeven zolang de selectie, de formele communicatie en de ontslagvoorwaarden nog niet volledig zijn uitgewerkt. De medewerkers weten dat 'het' eraan staat te komen, maar veel meer dan dat weten ze niet.

'Collega's met wie je bevriend bent, gaan je bellen en zetten je onder druk. "Toe nou, wat gaat er gebeuren? Je kunt me toch wel iets vertellen?! Is mijn baan veilig?";' herinnert een manager zich van de tijd toen hij betrokken was bij overleg over de selectie van medewerkers. 'Het is pijnlijk om dan niets te kunnen zeggen.'

Alles wat te maken heeft met een personeelsreductie is pijnlijk: de selectie van degenen die moeten vertrekken, de communicatie van het slechte nieuws aan de betrokkenen, het proces van hun daadwerkelijke vertrek. Het is belangrijk dat dit een rechtvaardig, consistent en betrekkelijk transparant proces is. Als het meezit, heeft de onderneming zich terdege verdiept in de beoordelingen van de individuele medewerkers voordat het veran-

deringsprogramma is ingezet. Mede aan de hand van die informatie kunnen de medewerkers die moeten vertrekken worden geselecteerd. Zo niet, dan zal er misschien een aparte evaluatieronde moeten plaatsvinden om medewerkers objectief te beoordelen en de sterke van de gemiddelde en de zwakke 'broeders' te onderscheiden. Hoe dan ook moet de selectie voor ontslagen zo objectief mogelijk worden uitgevoerd. Iedere suggestie van voortrekkerij of vooroordeel moet worden vermeden. Personeelszaken en Juridische Zaken zullen managers hierbij helpen.

Zo'n afslanking gaat altijd gepaard met pijn; dat is onvermijdelijk. Er zijn echter mogelijkheden om de stress te beperken. Er kunnen programma's worden opgezet voor mensen die bereid zijn te vertrekken of vervroegd met pensioen te gaan. Ook outplacement-diensten voor degenen die vertrekken zijn een goed middel, zowel om het moreel op te krikken als om te bevorderen dat medewerkers meewerken.

Tegelijkertijd zal er rekening mee moeten worden gehouden dat sommigen van de beste medewerkers in stadium 3 zullen opstappen, meestal om aan de slag te gaan bij een andere onderneming. Sommigen van hen zullen andere bedrijven polsen en daar een aanbieding krijgen. Anderen, vooral in het middenkader en het topmanagement, zullen worden benaderd door bemiddelingsbureaus. Ongewenst personeelsverlies is een van de consequenties van een veranderingsinitiatief. Het risico daarop mag managers echter niet in de verleiding brengen om tijdens het reorganisatietraject aan bepaalde medewerkers beloften te doen over hun baan. Het gesprek moet blijven gaan over de voordelen van de verandering voor de onderneming en het personeel als geheel.

Een andere consequentie waarmee managers te maken krijgen, is de emotionele klap bij de achterblijvers wanneer hun vrienden en collega's eenmaal weg zijn. Hun opluchting over het behoud van hun baan maakt al snel plaats voor schuldgevoel: 'Ik had het gevoel alsof een vrachtwagen me had overreden toen [mijn naaste collega] me vertelde dat zijn functie was geschrapt en dat er in de onderneming geen andere rollen waren voor iemand met zijn profiel,' vertelde een regiodirecteur

bij een consumentenbank. Er zal druk worden gepraat over de beslissingen die zijn genomen: wie weg moet, en wie mag blijven. Misschien ontstaan er verdenkingen van vriendjespolitiek. Dit alles drukt op het moreel in de organisatie en vergroot ook de bezorgdheid over de verwachtingen van het topmanagement ten aanzien van het toekomstig prestatievermogen. Wat zal er worden verwacht van degenen die overblijven? Hoe moeten zij met minder mensen het werk doen? Zullen de nieuwe verwachtingen realistisch zijn?

Ondanks de gespannen, moeilijke sfeer in dit stadium 3 kunnen de onderneming en haar medewerkers nu echter ook in stelling worden gebracht voor toekomstig succes. De onzekerheid die in de hele organisatie heerste, begint nu af te nemen. De beslissingen over nieuwe operationele modellen en de vereiste afslanking van de personeelsomvang zijn genomen en aangekondigd. Er zijn

implementatieteams geformeerd die de genomen besluiten gaan uitvoeren. Op alle niveaus is nu voor de medewerkers duidelijk hoe de nieuwe organisatie eruit zal zien en hoe individuele rollen zullen veranderen. De communicatie, aanvankelijk zo beperkt, draait nu op volle toeren in de vorm van memo's, groepsbijeen-

komsten, stafoverleg, trainingen en teambuilding-sessies, allemaal om ervoor te zorgen dat de medewerkers geïnformeerd en betrokken blijven.

Ondanks alle onrust is het begin van stadium 3 daarmee een periode van opluchting en hernieuwd optimisme. Alles is in stelling gebracht voor een herstel van het moreel, en mensen zien dat een sterkere onderneming zich begint te manifesteren.

Nu kunnen managers zich zetten aan een taak die meer intrinsieke voldoening geeft: de resterende organisatie managen en motiveren. De mensen moeten weten dat hun voormalige collega's waardig en met respect zijn behandeld. Nog belangrijker echter: nu de aandacht uitgaat naar de toekomst, moeten zij beseffen welke rol zij zelf zullen spelen in het succes van de nieuwe organisatie. Dit is zowel praktisch als emotioneel een groot omslagpunt in het veranderingstraject.

Voor de vooruitblikkende communicatie die nodig is in stadium 3 kan niet worden volstaan met een of twee

EEN REORGANISATIE WAARVAN DE ONDERNEMING NIET STERKER WORDT, IS VERGEEFSE MOEITE

personeelsbijeenkomsten geleid door het topmanagement, hoe belangrijk die ook zijn. De afzonderlijke teams moeten ook de koppen bij elkaar steken – onder leiding van hun directe leidinggevers, die zij het meest vertrouwen. Informeel lopen die gesprekken al – in de vorm van geruchten. Elke afdeling krijgt lucht van de nieuwe systemen of processen en de nieuwe prestatiecriteria en beoordelingsmaatstaven die zullen worden ingevoerd.

Het wordt nu tijd om expliciet de details te communiceren die tot nog toe slechts in vage termen zijn besproken; om de nieuwe organisatiestructuur in te voeren; en om formeel vast te leggen hoe voortaan besluiten zullen worden genomen, hoe informatie zal worden gedeeld, en hoe prikkels en motivatiefactoren zullen worden ingezet om het gedrag van medewerkers te sturen. Met andere woorden, dit is het moment waarop iedereen de veranderingen gaat doorvoeren die enkele maanden eerder alleen nog achter gesloten deuren werden besproken.

De manager is nu de aanvoerder die zijn of haar 'troepen' van de oude naar de nieuwe situatie leidt. Hij of zij helpt hen om zich de nieuwe processen en systemen eigen te maken, om zich aan te passen aan de nieuwe organisatiestructuur en hiërarchie, en om hun opstelling en gedrag te veranderen teneinde over te schakelen op de nieuwe aanpak. De meeste zo niet alle managers zullen hierbij op problemen stuiten in hun teams: sommige medewerkers zullen hulp en coaching nodig hebben om met de nieuwe aanpak te leren werken, andere zullen de oude aanpak missen en hebben geen zin in verandering.

Het topmanagement moet de managers in de organisatie helpen – met ondersteuning en coaching – om leiderschap te tonen tegenover hun teams. Zij moeten worden geholpen om zich het 'waarom' en het 'wat' van de verandering eigen te maken, en onder ogen te gaan zien dat zij deel uitmaken van de toekomst. De medewerkers hebben het meteen door als hun manager niet echt gelooft in de verandering. Zij zullen dat gebruiken, misschien onbewust, als een excuus om zelf niet te veranderen. Managers en leidinggevers moeten daarom in woord en daad laten zien dat zij de veranderingen begrijpen, dat zij ervan overtuigd zijn dat die veranderingen

zin hebben, en dat zij alle benodigde aanpassingen zo snel mogelijk willen doorvoeren. Managers en leidinggevers moeten zelf alle organisatorische, proces- en systeemveranderingen goed begrijpen, want ze moeten die zonder aarzeling of twijfel kunnen uitleggen aan hun teams.

Terwijl managers geduldig diegenen ondersteunen die de verandering willen doorvoeren, moeten ze ook signaleren wie er de hakken in het zand zetten. Hoezeer managers zich ook inspannen, er zullen altijd een paar medewerkers zijn die geen afscheid willen nemen van het verleden. Managers moet vroegtijdig in de gaten zien te krijgen wie dat zijn, en ook die medewerkers erbij betrekken. Dat kan op allerlei manieren: van uitgebreide gesprekken waarin de veranderingen worden toegelicht, tot onverbloemde waarschuwingen dat men zal moeten meewerken. Als de boodschap niet aankomt, zullen halsstarrige medewerkers misschien moeten worden verwijderd om te voorkomen dat ze de sfeer vergiften.

Zoals bij de meeste veranderingstrajecten moeten de veranderingen die in stadium 3 worden ingezet – nieuwe processen, nieuwe vormen van bedrijfsvoering en vaak een aan scherping van de strategie – met volle kracht worden ingevoerd om ze te laten aanslaan. De bedrijfscultuur is hierbij een essentieel instrument: laat collega's die op hetzelfde niveau opereren de veranderingen met elkaar bespreken en zet informele leiders in om de belangrijkste nieuwe vormen van gedrag te versterken.

OP KOERS BLIJVEN

Geen enkele organisatie kan voortdurend in een veranderingsmodus blijven opereren. Bij de meeste traditionele reorganisaties is het positieve effect van een reorganisatie daarom van korte duur: mensen vallen terug in hun oude gedrag en kostenpatronen. Het 'oude normaal' steekt weer de kop op, net als de kosten en de personeelsaantallen van voorheen. Het kantoor van het programmanagement wordt opgedoekt. De 'toptalenten' die de verschillende werkstromen uitvoerden, keren terug

HET TOPMANAGEMENT
MOET DE LIJN
HELPEN EERLIJK,
OPEN EN TAMELIJK
OPTIMISTISCH TE ZIJN

naar hun reguliere posten. Het gevoel van urgentie en het strakke toezicht, zo sterk op het hoogtepunt van het veranderingstraject, ebben weg. Er dreigt een vicieuze cirkel te ontstaan.

Om dergelijke tendensen te weerstaan, zal het topmanagement de nodige systemen en processen moeten ontwerpen en invoeren om de verandering te managen en het prestatievermogen dienovereenkomstig aan te passen. Bij een *Fit for Growth*-aanpak kan dat op verschillende manieren. Bijvoorbeeld strategisch, door het planings- en begrotingsproces strakker te koppelen aan de strategie, zodat de middelen worden herverdeeld over de capaciteiten waarmee de onderneming zich kan onderscheiden in de markt. Ook kunnen er operationele middelen worden ingezet: om de kostenstructuur aanhoudend af te stemmen met de strategie; of om de medewerkers aan te sporen en hen de ruimte te geven om te handelen in het financiële belang van de onderneming. Ten slotte kunnen de cultuur en het waardenstelsel worden versterkt om de mensen aan te moedigen tot een aanhoudend kostenbewustzijn.

Uiteindelijk staat of valt het succes van de onderneming met de beslissingen en afwegingen die de individuele medewerkers – de leidinggevendenden op de werkvloer en hun mensen – iedere dag opnieuw nemen. Zullen deze beslissingen de hele onderneming ten goede komen? Of dienen ze alleen het eigenbelang van degene die ze neemt? De drie stadia van verandering kunnen zodanig worden gemanaged dat mensen de strategische redenen voor de beslissingen van het topmanagement begrijpen, ook al zijn dat zware maatregelen, en bovendien ook begrijpen hoe zij zelf mede vorm zullen gaan geven aan de nieuwe organisatie. Dan kan iedereen aan de slag gaan in het vertrouwen dat de gemaakte keuzen in het belang zijn van het blijvend succes van de onderneming. Als het vertrouwen er is, heeft de onderneming een toekomst.

Noten

1. 'Fit for Growth' is een gedeponeerd merk van PwC Strategy& LLC in de Verenigde Staten.

Literatuur

Couto, V., J. Plansky & D. Caglar (2017). *Fit for Growth: A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewal*. Wiley.

Caglar, D., V. Couto & G.L. Neilson (2015). Be Your Own Activist Investor. *strategy+business*, October. (Met deze tien principes voor het herzien van de kostenbeheersing kan waarde worden gemaximaliseerd en kunnen dreigingen van Wall Street worden afgewend.)

Caglar, D., M. Kesteloo & A. Kleiner (2012). How Ikea Reassembled Its Growth Strategy. *strategy+business*, 7 mei. (In de grote recessie ontwikkelde het iconische Zweedse interieurbedrijf een nieuwe groeitactiek en reduceerde de kosten terwijl de loyaliteit van de klant werd versterkt.)

Caglar, D., J. Pandrangi & J. Plansky (2012). Is Your Company Fit for Growth? *strategy+business*, 29 mei. (Inleiding in de pijlers van de 'Fit for Growth'-strategie.)

Leinwand, P. & C. Mainardi, met A. Kleiner (2016). *Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap*. Harvard Business Review Press. (De meest vooruitziende ondernemingen hebben vijf ongebruikelijke manieren van werken ontwikkeld om onderscheidende capaciteiten op te bouwen en in te zetten.)

Strategy-business.com/strategy-and-leadership (Voor verdere reflecties over dit thema.)

Over de auteurs

V. Couto en D. Caglar zijn adviseurs bij Strategy&, de adviestak van PwC, en principals van PwC US. Beiden opereren vanuit Chicago. J. Plansky is een voormalige principal van PwC US en heeft geadviseerd voor Strategy&. Dit artikel is ontleend aan Couto e.a., 2017.

'Building Trust while Cutting Costs', by Vinay Couto, Deniz Caglar, and John Plansky, reprinted with permission from the Spring 2017 issue of *strategy+business* magazine, published by PwC Strategy& Inc. © 2017 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. www.strategy-business.com. Vertaling: Raymond Gijzen.