

BESTUUR

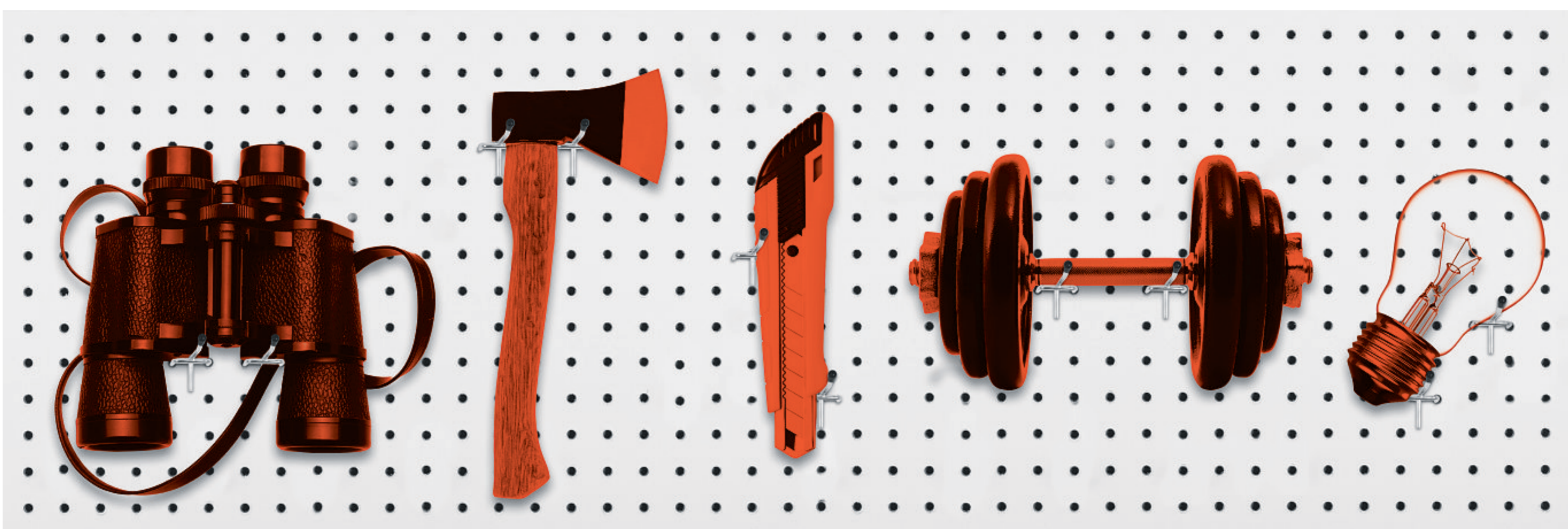
Reorganiseren doe je zo: vijf tips voor een coronabeurt

Bedrijven blijken in deze bijzondere crisis huiverig om te reorganiseren. Toch is het zaak er juist ook in ongewisse tijden voor te zorgen dat je toekomstbestendig bent. Vijf instrumenten om de organisatie te stroomlijnen, met als cruciale

tip: snijd niet zomaar in personeel, maar durf in talent te blijven investeren. 'Er is sprake van een majeure economische impact. Je moet als onderneming de gevolgen onder ogen zien.'

→ **PAGINA 10**





BESTUUR

Reorganiseren doe je zo: 5 tips voor een coronabeurt

Hoe reorganiseer je een onderneming, nu de toekomst ongewisser is dan ooit? Laat de botte bijl in de kast, wie de coronacrisis goed wil doorkomen, moet over een breed instrumentarium beschikken.

Job Woudt is algemeen verslaggever van Het Financieele Dagblad

In het kort

- Bedrijven blijken in deze bijzondere crisis huiverig om te reorganiseren.
- Toch is het zaak om juist ook in onzekere tijden ervoor te zorgen dat je toekomstbestendig bent.
- Cruciale tip: snijd niet zomaar in personeel, maar durf in talent te blijven investeren.

Bierbrouwer Heineken gaat zijn hoofdkantoor saneren. In de metalektro verwacht brancheorganisatie FME dat een derde van haar achterban moet reorganiseren. ING schrapt duizend banen.

Zeker, hier en daar wordt al gesneden, maar nogal wat ondernemingen schuiven een noodzakelijke reorganisatie voor zich uit. Dat constateert Jos Zandhuis, partner bij organisatieadviesbureau Boer & Croon. Door de steunmaatregelen van het kabinet kijken ze de kat uit de boom. Zandhuis: 'Wij draaien uitstekend dit jaar, behalen meer omzet, maar het aantal pure reorganisatieopdrachten is minder dan vorig jaar. En bij mijn concurrenten is dat niet anders.'

Kortzichtig en onverstandig, oordeelt Harm Tunteler, directeur van JBR Interim Executives, over bedrijven die doen alsof er weinig aan de hand is. 'Er is sprake van een majeure economische impact. Je moet als onderneming de gevolgen onder ogen zien en jezelf hierop organiseren.'

Wie reorganiseert, moet dit met beleid doen. 'Bedrijven willen op een andere manier reorganiseren', merkt Jan Kwint van assessmentbureau LTP. 'De wereld verandert zo snel, daar moet je als onderneming op kunnen inspelen.' Volgens hem is massaal ontslag van personeel op langere termijn niet goed. 'Je snijdt in functies en fte's, in plaats van de medewerkers met veranderkracht te identificeren en te ontwikkelen: je talent voor morgen. Feitelijk legt zo'n maatregel het bedrijf helemaal lam.'

Covid-19 kan een bedrijf ook helpen. Thuiswerken, verdere digitalisering: allerlei zaken komen in een stroomversnelling. 'Het is zaak om door te pakken op een structurele, baanbrekende, strategische beweging', zegt Véronique Pauwels, senior partner bij Bain & Company.

Maar hoe reorganiseer je een onderneming in de wetenschap dat de toekomst ongewisser is dan ooit? Vijf tips met vijf verrassende gereedschappen.

De verrekijker

Sinds de uitbraak van de coronapandemie hebben managers de handen vol aan de dagelijkse operatie. Hoe houd je de liquiditeit op orde, hoe speel je in op weer nieuwe kabinetsmaatregelen, hoe zorg je dat de medewerkers en klanten gezond blijven in de anderhalvemetersamenleving?

'Het is geen hoogwaardig strategisch management, maar zaken die je gewoon moet doen', stelt Harm Tunteler. 'Het komt erop aan dat je nu te weten komt wat de coronacrisis op de lange termijn gaat betekenen voor je bedrijf en sector.'

Haal de verrekijker uit de la en tuur in de verte. Ontwikkel een visie en richt daar de organisatie op in. De onzekerheid moet je op de koop toe nemen. 'Je moet reorganiseren op het feit dat je niet weet hoelang dit gaat duren', aldus Tunteler.

'Het is niet zo lastig', relateert Pauwels. 'Een visie en strategie zijn gebaseerd op vooruitkijken, maar ook op terugkijken.' In haar adviespraktijk bepaalt de coronacrisis weliswaar delen van de agenda, maar: 'De vragen die bepalend zijn voor de strategie blijven dezelfde. Wat willen klanten, nu en in de toekomst? Wat wordt je plaats als onderneming in de markt? Dat is niet anders dan vóór de virusuitbraak.'

'Wel worden bepaalde trends versneld doorgevoerd, zoals e-commerce, digitalisering van activiteiten en herevaluatie van de toeleveringsketen', vervolgt ze. Bedrijven zijn zich volgens

Pauwels meer dan ooit bewust van 'het belang van een dynamische strategie om snel in te kunnen spelen op externe turbulentie'.

De bijl

Het zijn de woorden van het jaar 2020: opschalen en afschalen. Wie meer personeel aanneemt, schaaft op. Wie ze de laan uit stuurt, op de reservebank zet of anderszins gaat inkrimpen, schaaft af. Jarenlang stond een reorganisatie gelijk aan afschalen. Het was een kwestie van wiskunde: X% minder werk betekent Y% minder personeel. Zet het in een reorganisatieplan, maak het bekend aan de medewerkers en de vakbonden, ga ermee naar het UWV en klaar is Kees.

'Dit werkt eigenlijk alleen in een gestandaardiseerde omgeving: bij productiewerk of in de uitvoering', zegt Jos Zandhuis over deze aanpak. 'Maar dit soort activiteiten hebben we in Nederland nu veel minder dan vroeger. Organisaties zijn hoogwaardiger en innovatiever geworden.'

Mocht de bijl nodig zijn, dan gelden nog altijd dezelfde principes: gebruik een scherpe, wacht niet te lang en neem de pijn in één keer. En wees eerlijk over de reden. 'Je moet je plan goed uitleggen', stelt Tunteler. 'In feite zit er een impliciete vraag achter: als je een betere oplossing hebt, moet je dat zeggen.'

Het snijmesje

De autosector heeft het moeilijk in de coronacrisis. Toch doet de ene onderneming het beter dan de andere. Zandhuis is commissaris bij Bosal, een internationale toeleverancier. 'Bosal maakt dit jaar winst. Het bedrijf had al een moeilijke pe-

riode doorgemaakt en raakte daardoor eraan gewend razendsnel te kunnen reageren. Bosal kan bijvoorbeeld heel flexibel kleine series afleveren, iets waar de markt in deze tijd met verstoorde toeleveringsketens behoefte aan heeft.'

Innovaties betalen zich eveneens uit. 'Kijk waar de markt naartoe beweegt, onderzoek waar behoefte aan is en speel er snel met de organisatie op in. Je moet bezig blijven en niet op de zolderkamer blijven zitten', aldus Zandhuis. 'Als je dat nu doet, maak je het verschil.'

Reorganiseren is dan vooral een kwestie van verder aanpassen. 'Bedrijven waren al bezig om wendbaarder te worden, om de organisatie platter te maken', zegt Véronique Pauwels. 'Ze gingen al weg van de klassieke top-downorganisatiestructuren en speelden in op digitalisering, kunstmatige intelligentie en andere trends. Dat krijgt door de corona-uitbraak alleen maar meer urgentie en dus snelheid. Zaken die lange tijd als heilige huisjes werden gezien, worden nu makkelijk geofferd. Neem de doktersbezoeken in de farmaceutische industrie: die gebeuren nu online en dat zal grotendeels zo blijven.'

De hometrainer

'Talent staat boven aan de agenda en is ook nodig voor toekomstige groei', stelt Jan Kwint vast bij zijn klanten. Wie reorganiseert moet goed inzicht hebben in de capaciteiten van het personeel. 'Geen enkele functie blijft zoals die ooit was; je moet leren om te leren.'

Dat leren kan buiten het bedrijf, zoals KLM-stewardessen bewijzen die aan een loopbaan in de gezondheidszorg beginnen. Maar het kan vooral ook binnen de onderneming. Om een voorbeeld te noemen: de indruk bestaat dat datascience een ingewikkeld vakgebied is.

Welk stuk gereedschap gebruikt de ondernemer om zijn zaak tegen de gevolgen van de crisis te beschermen? ILLUSTRATIE: ISTOCK / FD STUDIO

'Maar als je aanleg hebt, kun je het binnen drie tot vier maanden leren', is de overtuiging van Kwint. Zomaar fte's wegsnijden is oldskool reorganiseren. Het gaat erom de 'veranderkracht te mobiliseren', zegt hij.

Jos Zandhuis waarschuwt het bedrijfsleven niet te bekknibbelen op talentontwikkeling. De verleiding is groot om dat als eerste te doen bij bezuinigen. 'Investeer in de mensen, betrek ze erbij', zegt hij. 'Nu snijden in training en opleidingen is niet slim', vindt ook Kwint.

De intuïtie

Denk alle aspecten van de reorganisatie door, leg alle scenario's op tafel, reken alle gevolgen netjes door. Maar voordat je tot een besluit komt, moet nog een horde worden genomen. 'Naast de ratio moet je ook afgaan op je buikgevoel', zegt Harm Tunteler. 'Je moet een besluit maximaal rationeel nemen, maar daarbij moet je ook de vraag stellen: hoe voelt dit, goed of slecht? De ervaring leert dat als het goed voelt en de ratio dit bevestigt, je het beste besluit te pakken hebt.'

Pauwels is het daar volledig mee eens. Voor haar is het een bewijs dat een doel formuleren, in jargon *purpose* genoemd, geen nutteloze exercitie is. Een onderneming moet duidelijk kunnen maken waarom dezde op aarde is, anders dan alleen de aandeelhouderswaarde te vergroten. 'Met een purpose spreek je bij de besluitvorming direct de onderliggende emotie aan.'

Snij bij een reorganisatie in het vet, niet in de spieren, is de vaste overtuiging van Pauwels. De spieren moeten het bedrijf tenslotte sterker maken. 'Het gaat niet goed met de basis van je bedrijf zodra je in de spieren gaat snijden. Ga af op je intuïtie, dat heeft zeker zoveel waarde als benchmarking en analyse.'



'De vragen blijven dezelfde. Wat wil de klant, nu en in de toekomst?'

Véronique Pauwels
Bain & Company