

9 Feb 2006

En nu eens goed aanpakken

Workshop IV

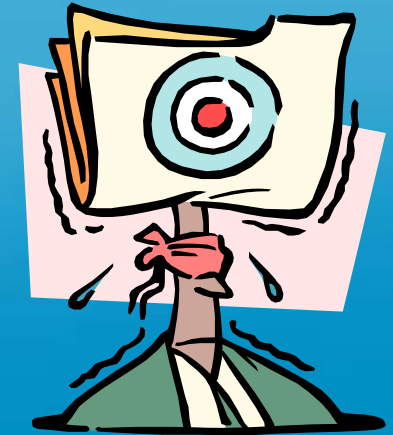
Delegeren en veranderen zelf doen of samen doen ?

Harro Beusker
IXEurope GmbH
Mail: harro.beusker@ixeuropa.com
Tel: +49 (0) 69 920 420



Doelstellingen (voorbeelden)

- ↪ 25% kosten omlaag
- ↪ 50% kosten omlaag
- ↪ 50% omzet omhoog
- ↪ 25% kosten omlaag, én 50% omzet omhoog



**Een restructurering is alleen een restructurering,
als er ECHTE keuzes moeten worden gemaakt,
waaronder ook menselijke
(stipulatieve definitie)**

Restructurering – organisatorische doelen

Post Restructurering

- ↪ Moeten de gestelde doelen zijn gehaald
- ↪ Met een team dat bestaat uit de meest geschikte mensen
- ↪ Daartoe moeten gedurende de restructurering de meest geschikte worden behouden en de minder geschikten afvloeien (ontslag, herplaatsing, andere rol, sociaal plan etc)
- ↪ Meest geschikt heeft twee componenten:

 **Passie & toewijding**
Kunde

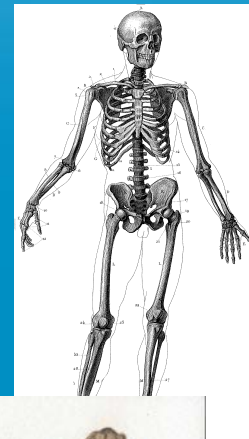


2x2 Situatie

Consolidatie / „houd het gezond“
Overleven / „last man standing“

Het moet NU
Ik kan nog 3 maanden aanrommelen &
onderwijl grondig analyseren

*(of: ik kan het gaandeweg doen in going concern;
Dit is geen restructurering, daarmee overigens
niet noodzakelijkerwijs makkelijker)*



2 Saneringsmodellen

„Peel the Onion“
„Cut to the Bones“

2 Groepen

- **Groep 1: Solid Citizens - die het werk doen**
- **Groep 2: Managers & Goudhaantjes – die het werk organiseren en de organisatie voortstuwen (en ook vaak zelf wel werken)**



Saneringsselectie 1

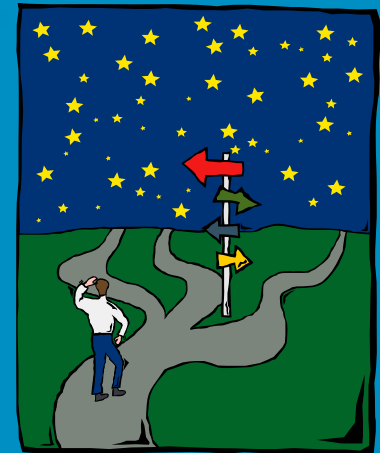
↪ Goed / Niet Goed

- < doet & kan het werk goed en/of is toegewijd
- < doet & kan het werk niet goed en/of is niet toegewijd

Saneringsselectie 2

↪ Doet Mee / Doet Niet Mee

- < doet mee met de verandering
- < wil niet meedoen met de verandering



Elke veranderingsmanager kent 2 gedrag patronen:

- Normaal Gedrag
- Crisis Gedrag (is niet paniek)

Normaal Gedrag is betrekken van je team, mensen hun verantwoordelijkheid laten nemen om de gestelde doelen te halen, mensen motiveren en coachen & trainen, Mensen fouten laten maken en dan een tweede kans geven

Crisis Gedrag is zelf doen, „de voetbalcoach die het veld op rent“, beslissingen nemen en die asap doordrukken, dictatoriaal vasthouden aan gestelde doelen, nog steeds luisteren naar mensen, maar elke afwijking van het gestelde doel en het geplande pad hard van tafel vegen

Misverstand 1

- ↪ Een zware restructurering of zelfs harde sanering benodigt een veranderingsmanager die continu in „crisis gedrag“ verkeerd & met harde en gebiedende hand op welhaast stalinistische wijze de restructurering forceert

Misverstand 2

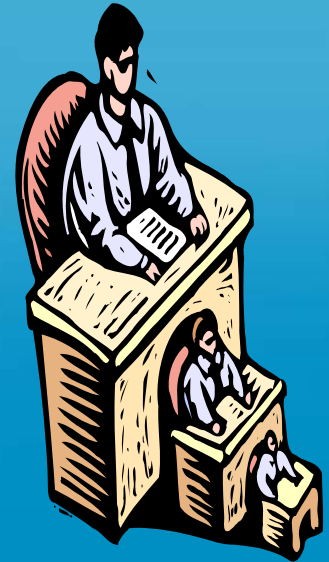
- ↪ Een veranderingsproject doen we elke stap samen

Een restructurering benodigt een gezonde mix van „crisis gedrag“ en „normaal gedrag“, waarbij de rol van „crisis gedrag“ idealiter zeer beperkt blijft

Leidraad Restructurerings Management (1)

Stap 1 – „crisis gedrag“

- ↪ Bepaal het Doel
- ↪ Communiceer het doel eenduidig
- ↪ Houd daar continu halsstarrig & onvermurwbaar aan vast
- ↪ Doe de initiële saneringsselectie voor groep 2 (mgrs & gh's), selectie 1 volledig, selectie 2 „anticiperend“



Stap 2 – „normaal gedrag“

- ↪ Betrek groep 2, en vraag hen het doel om te zetten in een implementatieplan,
- ↪ Incl. de initiële saneringsselectie voor groep 1

Leidraad Restructurerings Management (2)

Stap 3 – „normaal gedrag“

- ↪ Groep 2 betreft en leidt Groep 1 gedurende de implementatie
- ↪ Belangrijke rollen van Uzelf als veranderingsmanager:
 - ↪ Houd Uzelf en Iedereen het Doel voor ogen
 - ↪ Leg Saneringsselectie 2 op tafel (review)
 - ↪ Acht en Acteer op de Rode Vlekken (zie volgende sheet)

Saneringsselectie 2 - Gedragsmatrix

Heel Fijn

Openlijk
Heimelijk

Groep 2
mgrs & gh's

O.K.

Help, Train, Motiveer
Reprise
Reprise
(out)

Groep 1
Solid citizens

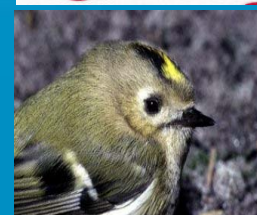
Doet Mee

Wil Niet
Mee Doen

Achterbakse Goudhaantjes (& mgrs)

De Rode Vlekken - Crisis Gedrag

- ↪ De moeilijkste categorie gedurende een restructurings proces zijn de groep 2 (goudhaantjes en managers), die U door sanerings selectie 1 hebt gelaten, maar niet mee willen doen
- ↪ Dit is gevaarlijk & zelfs bedreigend voor de restructurering (& Uzelf) als dit heimelijk gebeurt
- ↪ „When Good People Behave Badly“
 - ↪ Switch onmiddellijk naar „crisis gedrag“, zoek het tot de bodem uit & handel onverbiddelijk en direct (*veelal: direct ontslag*)



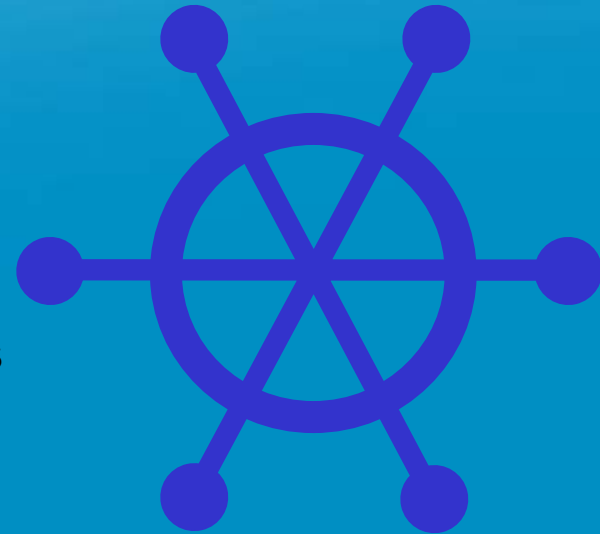
Voltooi het Project

- ↪ Druk het door, „de laatste loodjes“
- ↪ Meet realisatie van het Doel
- ↪ Sanity Check op de Rode Vlekken (switch tussen normaal gedrag & crisis gedrag)
- ↪ **SCHAKEL NA REALISATIE TERUG NAAR NORMAAL GEDRAG**
- ↪ + CLOSING (en documentatie) / „Borgen“, nieuwe team spirit, sobere maar sociale kickoff
- ↪ Daarna **RUST** – commit dit naar de organisatie, tenminste voor een beperkte tijd. Continu reorganiseren maakt iedereen knettergek
- ↪ *(NB dat is wat anders dan continue verbetering in de going concern processen en producten)*



Denkmodellen

- ↪ Behoud de meest Geschikte, Saneer de niet Geschikte
- ↪ Meest Geschikt = Passie/Toewijding + Kunde
- ↪ Consolidatie vs. Overleven
- ↪ Het moet NU / we hebben tijd om te analyseren
- ↪ „Peel the Onion“ vs. „Cut to the Bone“
- ↪ 1. Solid Citizens & 2. Managers en Goudhaantjes
- ↪ SanSel. 1. Passie & Kunde: Goed/Niet Goed
- ↪ SanSel. 2. Doet Mee / Wil niet mee doen
- ↪ Normaal Gedrag / Crisis Gedrag



Leidraad Restructurering

- ↪ **Doel ©**
- ↪ **Implementatie delegeren (N)**
- ↪ **Implementatie ondersteunen (N)**
- ↪ **Vrees de Rode Vlekken ©**
- ↪ **Keer Terug naar Normaal Gedrag (N)**

