


Jan Keuleers

Zelfstandig HR-manager en projectleider bij de reorganisatie van Philips Lighting in Turnhout

Reorganisatie in het belang van de blijvers

Gaan bedrijven in crisistijd te snel over tot ontslagen? Dragen die ontslagen bij tot de langetermijnstrategie van de onderneming? Jan Keuleers is ruim acht jaar zelfstandig HR-manager en begeleidt mee de reorganisatie van Philips Lighting in Turnhout, waarbij ook ontslagen vallen. "Zo'n proces is pijnlijk en kost veel geld, geen enkel bedrijf begint daar lichtzinnig aan." Keuleers denkt vooral aan de medewerkers die achterblijven.

TINE VOS



Jan Keuleers:
"Vergeet niet dat een bedrijf herstructureert voor de blijvers. Het HR-team moet een strategisch beleid voeren dat niet alleen voor de vertrekkers maar vooral ook voor de blijvers zorgt."

bedrijf heeft er dus alle belang bij om dat doordacht en correct aan te pakken. Iedereen op tijd en gericht informeren is daar een essentieel onderdeel van. De onzekerheid legt de zwaarste last op mensen. Maak dus zo snel mogelijk helder hoeveel ontslagen er vallen en om wie het gaat, voor zover dat je dat al kan voorspellen.”

“De reorganisatie moet in detail geregeld zijn. Een kleine misser blijft langer hangen dan wat goed verliep.”

“Daarnaast kan het bedrijf een uitgebreid sociaal plan aanbieden. Bij Philips is dat tot nu toe heel aardig gelukt. Vorige week hebben we het luik bedienden uitgevoerd. We hebben bijvoorbeeld niet alleen de mensen die we direct moeten ontslaan geïnformeerd, maar ook de werknemers van wie we het contract eind dit jaar moeten stopzetten. Hiermee wilden we voor iedereen duidelijkheid scheppen. Sommigen zullen gedemotiveerd zijn en direct weg willen, dat is begrijpelijk. Wie blijft, krijgt een vorm van vervroegde outplacementbegeleiding aangeboden. En heeft dus in de praktijk meer tijd om iets anders te zoeken.”

Opleiding

“Nu volgt het luik van de arbeiders. Daar hebben we samen met de vakbonden gekozen voor een langere periode waarin men

vrijwillig ontslag kan nemen. We hopen zoveel mogelijk mensen te stimuleren om opleiding te gaan volgen, eventueel in een heel andere sector, zoals opvoeder of verpleger. Dan betaalt Philips nog een jaar of langer een aanvulling op hun uitkering zodat ze het financieel kunnen uitzingen tijdens hun omscholing. Ook proberen we oudere medewerkers ervan te overtuigen om zich in te schrijven in de tewerkstellingscel in plaats van meteen bruggpensioen te nemen. Het is belangrijk dat mensen dit systeem niet langer zien als een vervroegd pensioen, maar wel als een goed financieel vangnet, waarop men kan terugvallen. Om dan onder goede begeleiding op zoek te gaan naar een nieuwe, leuke job. Misschien wordt het een job die wat rustiger is of die beter aansluit bij het privéleven, maar wel een job! Het HR-beleid kan hier op een constructieve manier invulling geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een bedrijf.”

Snoei

Als hij een bedrijf helpt om het organigram te herzien en te bepalen wie ontslag krijgt, houdt Keuleers nog een andere stelregel in zijn achterhoofd: aarzel niet om te snoeien in het management als dat de beste oplossing is. “Reorganisaties gaan vaak over besparen en dan wordt er doorgaans in FTE’s gerekend, maar eigenlijk draait het om de salariskosten. Soms is het mogelijk om met minder niveaus te werken en dan brengt snoeien in de hogere regionen al snel meer op dan werknemers in de laagste looncategorie te laten gaan. Dit mag natuurlijk niet onbesuisd gebeuren, maar het moet zeker bespreekbaar zijn.”



Diversiteit

Op welk niveau er ook ontslagen vallen, Keuleers is ervan overtuigd dat veruit de grootste toegevoegde waarde van een strategisch HR-beleid erin bestaat dat het waakt over het behoud van de diversiteit, in goede en in kwade dagen. "Het is van belang om te zorgen voor genoeg verscheidenheid onder de werknemers. Daarmee bedoel ik niet alleen ouderen, allochtonen en arbeidsgehandicapten. Het gaat mij hier vooral om het behoud van de openheid. Werknemers met een afwijkende mening, die daarvoor durven opkomen, worden vaak als lastig ervaren, maar je hebt ze wel nodig. Met enkel jaknikkers kun je geen innovatief bedrijf uitbouwen. Het is de taak van het HR-team om te zorgen dat de reorganisatie niet aangegrepen wordt om mensen die zich niet helemaal conformeren, te verwijderen. De ontslagbeslissingen moeten rationeel onderbouwd zijn, met het oog op de langetermijnstrategie. Een leidinggevende moet zijn beslissing kunnen motiveren en uitleggen aan de betrokkene. Alleen zo kom je als bedrijf geloofwaardig over."

"De belangrijkste taak van de HRM bij een reorganisatie is dus om op lange termijn te blijven denken, samen met de leiding. Door de spanningen en de besparingen komen anders bijvoorbeeld de opleidingen voor de werknemers in het gedrang. Terwijl groeikansen echt nodig zijn, voor iedereen, op elk niveau. Zij vormen de sterkste motivatie voor werknemers. Mensen werken niet voor niets, maar weten dat je kansen krijgt en kunt evolueren, bindt hen meer dan hoge premies."



Saus

"Hoe belangrijk het langetermijndenken ook is, vergeet nooit: 'the devil is in the detail', waarschuwt Keuleers nog. "Het proces moet tot in elk detail geregeld zijn. Een kleine fout blijft langer hangen dan wat goed verliep. Op restaurant kan een gerecht heel lekker zijn, maar achteraf onthoud je vooral dat de saus geschild was. Alle teksten, cijfers en voorbeelden moeten goed doordacht en ondubbelzinnig zijn. Pas ze zorgvuldig aan voor elke doelgroep: vakbonden, management en werknemers, maar ook klanten, leveranciers, partners en de gemeente. Als de geruchtenmolen eenmaal start, zijn de gevolgen vaak erg moeilijk terug te draaien. HRM hoeft natuurlijk niet alle details zelf te checken, maar moet er wel aandacht voor vragen bij zijn team."

"Het exitproces zelf is een grote non-verbale boodschap aan de blijvers. Die moet luiden: wij zorgen goed voor iedereen, ook als het slecht gaat."

Grievens

"Belangrijke acties zelf uitvoeren en direct contact met werknemers onderhouden kan wel wonderen doen, ook als het om een groot bedrijf gaat", besluit Keuleers. Vanmorgen heel vroeg heb ik bijvoorbeeld zelf een korte briefing aan de arbeiders van de nachtploeg gegeven over de mogelijkheden om opleidingen te volgen. Mensen voelen zo dat je aandacht voor hen hebt, dat je aanspreekbaar bent. Een manager moet het goede voorbeeld geven. Als hij zich inzet, in moeilijke tijden veel aanwezig is, ook tussen de mensen op de werkvloer, en moeite doet om vragen te beantwoorden, zal dat vertrouwen geven en de motivatie verhogen. Hij mag zich zeker niet opsluiten in zijn bureau. Hij brengt bij voorkeur zelf de boodschap als er slecht nieuws is. Medewerkers waarderen oprechtheid en moed. Zo leg je een solide basis voor een goede werksfeer en een grotere inzet tijdens en na de reorganisatie." X

Jan Keuleers:

"Een strategisch HR-beleid kan ervoor zorgen dat de diversiteit behouden blijft, in goede en in kwade dagen. Een reorganisatie dient niet om andersdenkenden aan de dijk te zetten. Elk bedrijf heeft werknemers met een afwijkende mening nodig."