

“

*Crisis is het
gevolg van slecht
management,
falend leiderschap,
en gebrekkig
financieel
management*

”



Stefaan Vansteenkiste BA, is managing director in Restructuring bij Alvarez & Marsal Amsterdam en als docent verbonden aan de opleiding Corporate Restructuring van de Vrije Universiteit Amsterdam.



Prof. dr. mr. Steven ten Have, is partner bij TEN HAVE Change Management en hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en als docent verbonden aan de opleiding Corporate Restructuring.

Turnaround- management is veranderen onder hoge druk

Stefaan Vansteenkiste en Steven ten Have

87

Turnaround-management is een belangrijk middel met een nog belangrijker doel voor bedrijven die in een ernstige crisis verkeren. In dit artikel bespreken Stefaan Vansteenkiste en Steven ten Have zes sleutelingrediënten voor crisismanagement in turnaround-situaties.

Turnaround-management is veranderen onder extreem hoge druk. Het is een vorm van crisismanagement die ingezet wordt als er sprake is van bedrijven in grote moeilijkheden, bij 'corporate decline' waarbij er niet zelden de dreiging van een faillissement is. De categorie van onversneden bedrijven in moeilijkheden zoals Imtech en destijds Fortis, kan waar het gaat over crisis en neergang uitgebreid worden met semipublieke organisaties als de zorginstelling Zonnehuizen, de woningcorporaties Rochdale en Vestia en een onderwijsinstelling

als Amarantis. Uiteraard zijn er aanmerkelijke verschillen tussen bedrijven en dit soort organisaties waar het gaat over bijvoorbeeld de strategische mogelijkheden, financiering, eigendomsverhoudingen en corporate governance. In dit artikel richten we ons primair op turnaround-management bij (grotere) bedrijven. Aan de hand van voorbeelden uit de praktijk, zoals een slachtconcern en een warenhuisketen, worden de principes, do's en dont's en specifieke kenmerken van deze vorm van verandermanagement beschreven en geduid. Stefaan

Vansteenkiste is als leider en turnaround-manager betrokken geweest bij de leidende voorbeelden¹.

Turnaround-management

In de periode van midden jaren zeventig tot midden jaren negentig zijn er in ieder geval zeven grote onderzoeken gedaan naar de oorzaken voor de neergang en het falen van ondernemingen. Zonder uitzondering noemen deze slecht management, falend leiderschap, en gebrekkig financieel management als interne oorzaken. Ook hoge kosten, slechte marketing en grote projecten worden genoemd. Een van de onderzoeken plaatst ook fusies en overnames in de top drie van oorzaken. Vanuit extern perspectief noemen alle zeven als veruit de belangrijkste twee oorzaken veranderingen in klant- en markt vraag en concurrentie of veranderde concurrentieverhoudingen (als derde worden grondstofprijzen genoemd).

Het lijkt verantwoord te stellen dat de interne oorzaken ook bij recente gevallen een groot deel van de verklaring voor neerval vormen. Voor de externe oorzaken geldt dat ook, waarbij bijvoorbeeld wet- en regelgeving en extern toezicht dikwijls een extra dimensie vormen en technologische ontwikkelingen met daaraan gekoppelde andere business-, verdien- en aanbiedingsmodellen maken dat concurrentieverhoudingen soms sneller en ingrijpender veranderen dan ooit.

Vergelijkend onderzoek naar turnarounds² laat zien dat de succesvolle gekenmerkt worden door verandering in het (top)management, een combinatie van acties gericht op het genereren van cash, sterker financieel management gericht op verbetering van de performance en ook kostenreductie, een fundamentele product-markt heroriëntatie en herstructurering van processen en verbeterde communicatie. De succesvolle onderscheiden zich van de minder succesvolle doordat zij veel van de genoemde ingrepen gecombineerd of parallel toepassen en dat bovendien veel krachtiger doen. Dit past ook bij het soort verandering waar het omgaat. De sociaal en politiek filosoof Popper maakt een onderscheid tussen *piecemeal* veranderen en

holistic social engineering of 'Many-Pieces-at-Once'. Het eerste moet in principe de voorkeur hebben. Bij veranderingen in kleine, weloverwogen, navolgbare stappen is de verandering verteerbaarder en beter te evalueren en te corrigeren en gaat deze niet gepaard met grote schokken en confrontaties. Maar deze aanpak schiet tekort in het geval van grote crises en rampen zoals de Coronacrisis en de Watersnoodramp. Dan moet er snel en slagvaardig ingegrepen en geacteed worden, zonder dat er een compleet overzicht en inzicht is, terwijl een volwaardige diagnose vanwege de tijdsdruk niet kan worden gedaan en handelingsalternatieven niet met rust en reflectie kunnen worden overwogen en afgewogen. *Holistic social engineering* en *turnaround* moeten ook zo professioneel en dus ook zo zorgvuldig mogelijk vormkrijgen. Maar ze zullen gepaard gaan met nevenschade, soms ook 'onschuldige' slachtoffers, verlies, een combinatie van blijkbaar wel en niet werkende ingrepen en trauma. Ze vallen dan ook in de categorie waar gezegden als 'nood breekt wetten', 'waar gehakt wordt vallen spaanders' en 'if you can't stand the heat, stay out of the kitchen', opgeld doen. Het bovenstaande laat zich vertalen in zes sleutelingrediënten voor crisismanagement in situaties van turnaround: crisisstabilisatie, leiderschap, stakeholder support, strategische focus, organisatieverandering (inclusief procesverbetering) en financiële herstructurering (zie: Slatter en Lovett, 1999). Vanuit het perspectief van verandermanagement en om turnaround-management tot leven te brengen, worden de eerste vijf ingrediënten hierna behandeld. Daarbij komt Stefaan Vansteenkiste als direct betrokkene bij de cases en expert ook letterlijk aan het woord.

Crisisstabilisatie

Crisisstabilisatie is als 'eerste hulp' en kent net als die hulp een set van principes. In België zijn basisprincipes voor eerste hulp bijvoorbeeld 'handel als eerstehulpverlener', 'blijf rustig in een noodsituatie' en 'zorg voor het comfort van het slachtoffer'. Verschil is wel dat de principes van de eerste hulp gericht zijn

op 'toevallig aanwezige', doorgaans niet-professionals. Bij turnaround gaat het om professionals die juist niet toevallig aanwezig zijn. In beide gevallen tellen overzicht, duidelijkheid, aandacht, orde en kalmte. Bij turnaround betekent dit zeker disciplineren, maar óók stimuleren. Een voorbeeld. Een slachtconcern met miljardenomzet en meer dan twintigduizend werknemers bestaat uit een slachterij-business en een ingrediënten-business. Die tweede tak is winstgevend in de farmaceutische industrie, de slachterijtak gaat zo slecht dat het concern als geheel in een crisis raakt. De opdracht is de crisis te bezweren en de balans te herstellen. In een crisis zoals deze is het allereerst belangrijk de *cash* te stabiliseren. Dat moet in principe binnen maximaal drie maanden, soms zelfs sneller, en moet noodgedwongen rigoureuze 'gebeuren'. Ervaring leert evenwel dat heel weinig bedrijven daarop gemanaged worden en toe in staat zijn. Bovenop de cashflow zitten is noodzakelijk, meer dan wanneer dan ook geldt: 'cash is king'. Want, leveranciers moeten betaald worden en het bij klanten uitstaande geld moet geïnd worden. Vertrouwen en discipline zijn essentieel. In crises telt iedere euro, uitgaven moeten minimaal zijn. Zonder geld blijft een bedrijf niet voortbestaan. Drie kenmerken komen vrijwel altijd voor in zulke stresssituaties: *leverage*, *liquidity* en *leadership*. Een probleem met leverage betekent te veel schuld. Een probleem met liquidity impliceert te weinig cash. Het derde heeft doorgaans te maken met de leiderschapsproblemen waardoor het bedrijf in de bewuste crisis is beland. Op alle drie de kenmerken is te sturen en moet gestuurd worden. Wat in dit soort crisissituaties vaak gebeurt, is dat bijvoorbeeld kredietverzekeraars de dekking van hun verzekering drastisch naar beneden bijstellen (en soms volledig opgeven). Daardoor krijgen leveranciers geen verzekering meer en zijn ze niet zeker van hun geld. 'Gaf een leverancier eerst zestig dagen om te betalen, plots wordt dat bijvoorbeeld een week. In crisissituaties daalt het vertrouwen: mensen maken zich zorgen of ze nog wel betaald zullen worden.' Herstel van vertrouwen is dus dé sleutel om uit een crisissituatie te komen. Een ordentelijke cashflow is

daarbij een kritieke succesfactor. Een bedrijf belandt doorgaans niet zomaar in een crisis. Eenmaal daarin beland is senior management vaak geneigd te doen wat je niet moet doen: dingen beloven die niet waargemaakt kunnen worden. *Overpromise* en *underdeliver*. Resultaat: nog minder vertrouwen. Een stilstand in de onderhandelingen met crediteuren is dan noodzakelijk: tijd is nodig om een plan van aanpak te maken. 'Als banken en financierders weinig vertrouwen meer hebben in een bedrijf, maar wel in ons als professionele crisismanagers, dan kom je in situaties waar het vijf voor twaalf is en je bovendien de business vaak niet kent. Probeer dan niet het slimste jongetje van de klas te zijn. Antwoorden op problemen liggen meestal binnen het bedrijf. Heel vaak hoor je oplossingen op de lagere managementniveaus, dicht op de dagelijkse business-operaties. Praat, neem een kijkje op de werkvloer. Naast disciplineren is stimuleren, het benutten van aanwezig potentieel heel belangrijk. 'Bij het slachtconcern kwam ik in contact met een treasury-manager die een fantastische relatie had met zowel leveranciers als kredietverzekeraars. Zij wist welke leveranciers een verzekering hadden en welke niet. Haar inzichten hebben enorm geholpen de cashflow weer te stabiliseren. Onverwachte krachten binnen je organisatie aanwenden kan het verschil maken tussen winnen en falen in crisissituaties.'

Leiderschap

Leiderschap in crisissituaties vereist snel en hands on acteren. Dat moet vaak zonder een complete diagnose, het is social engineering; 'Tijd om een bedrijf te bestuderen is er nauwelijks. Wat ik als tijdelijk CEO altijd op heel korte termijn doe, zijn verregaande veranderingen aanbrengen op cruciale managementposities. Zo verving ik onder meer bij Debenhams, destijds een keten met 162 winkels en 2,7 miljard Euro omzet, zowel het hoofd stores operations, het hoofd HR, het hoofd marketing als het hoofd digital. Waarom? Die mensen stonden te ver van de business, ontdekte ik.' Ingrijpende verandering kan, zeker op het niveau van het topmanagement, niet met en door

dezelfde mensen die, hoe dan ook, verbonden zijn met de ontstane situatie. ‘Zelf ontdekte ik dat toen ik in Amerika voor Taco Bell werkte. Als voormalig financiële man kreeg ik mijn eerste operationele opdracht om een slecht lopend district te herstructureren. In het restaurantwezen is het noodzaak dat je dicht bij je personeel staat, dicht op je operaties zit. Die verantwoordelijke managers deden dat niet, die heb ik allemaal vervangen. Zij hadden immers ook gezorgd voor de slechte situatie waarin de restaurants op dat moment zaten. Door anderen uit de organisatie aan te stellen die wel dicht op de business zitten, verander je direct de dynamiek, sfeer en moraal in een bedrijf.’

Voor alles, moet er gezorgd worden voor het juiste leiderschap. In en rond de organisatie wordt juist in een crisissituatie met argusogen gekeken naar wie de nieuwe leiders zijn en wat zij doen. Schein (1990) noemt verankeringsmechanismen essentieel voor het ontwikkelen van een (nieuwe, andere cultuur). Daarbij draait het om het leiderschap; wie zijn zij, waar besteden ze aandacht aan, wat waarderen zij en wat niet, hoe gaan ze met om met kritieke situaties. Daarna volgen pas structuur, systemen en andere ‘harde’ elementen, dat wat Schein de articulatiemechanismen noemt. ‘Soms neem ik in zulke crisissituaties mensen van buiten aan, maar mijn voorkeur is om zoveel mogelijk mensen van binnen te promoveren een of twee managementlagen lager uit de organisatie. In interviews kom ik er doorgaans snel achter wie de business echt goed kent, wie hart voor de zaak heeft. Ik kijk altijd naar hoofd én hart, misschien nog wel meer naar het hart. Want om een crisis te overleven, heb je mensen nodig met wie je de oorlog kunt winnen.’ Snel op cruciale managementposities mensen vervangen is dus belangrijk. Daarbij is het als inkomende CEO, turnaround-manager, essentieel contact te maken met het lagere management, de leidinggevendenden die dicht bij het echte werk, de mensen die het moeten doen en klanten en leveranciers staan. ‘Als CEO moet je niet denken dat je het allemaal weet. Managementinfo die je krijgt, is vaak al door verschillende

“Turnaround-management is veranderen onder extreem hoge druk

managementlagen voor jou geïnterpreteerd. Wil je als CEO je bedrijf goed leren kennen, daal dan af naar de werkvloer. Daar zie en hoor je waar het fout is gegaan en gaat.’ Een mooi concept hier is dat van de *undercover boss*. Sta los van de hiërarchie en interne politiek en verhoudingen open voor de werknemers, zij zijn essentieel bij reanimeren van het hart van het bedrijf. Hun inzichten zijn net als de gegevens die ze kunnen leveren essentieel. Meer dan een aangeleverd managementrapport, geven ze inzicht in wat wel en niet werkt. Het komt de verdere diagnose ten goede en is een belangrijke basis voor verdere plannen.’

Stakeholdermanagement

Stakeholdermanagement is essentieel bij een turnaround. Iedereen staat onder hoogspanning en dat geldt ook voor hen. Gedrag van stakeholders verandert dus in crisissituaties. Het spanningsveld waarin dat gebeurt, moet een turnaround-manager goed snappen. De eerste verantwoordelijkheid van die manager is het voortbestaan van het bedrijf, maar het zien en aanvoelen van de stakeholderperspectieven is daarbij van levensbelang. Dat leert wat mogelijk is en wat niet en voorkomt dat je de plank mislaat en het vertrouwen en steun verliest. Transparantie is noodzaak, speel open kaart, wees eerlijk, ‘tell it as it is’. ‘Als ik ergens als crisismanager binnenkom, heeft het management de situatie vrijwel altijd te rooskleurig voorgesteld. Maar het heeft geen enkele zin het verhaal mooier te maken dan het is of onvolledig te vertellen. Dat creëert alleen maar meer wantrouwen. En dat is niet bevorderlijk voor de relatie met je stakeholders.

Bij stakeholders gaat het om een breed en gevarieerd spectrum: financiers, leveranciers,

aandeelhouders, vakbonden, kredietverzekeraars, soms de (lokale) politiek, maatschappelijke organisaties, toezichthouders, ondernemingsraden en de medewerkers. De laatsten zijn een verhaal apart. Ze willen uiteraard hun baan houden en bestaanszekerheid, maar ze zijn vaak ook loyaal en zeer betrokken, vooral bezorgd over de toekomst van het bedrijf en begaan met het welzijn van het bedrijf. De meeste andere stakeholders komen meer op afstand te staan en op zichzelf gericht, ze stellen hun eigen positie en risicomanagement voorop. ‘Een aandeelhouder zal uit zijn op zijn geld. Komt een bedrijf in moeilijkheden en wordt het steeds minder waard, gaat de aandeelhouderswaarde richting nul. Op een aandeelhouder onder water kun je als bedrijf in een crisissituatie vaak niet rekenen om door te investeren. Ook banken en financiers zullen bij een dreigend faillissement vooral proberen hun schade zo veel mogelijk te beperken. En in geval van doorfinanciering zullen ze het bedrijf strak controleren en flink druk uitoefenen op het management.’

Het is makkelijk voor verschillende stakeholders om in een crisis de stekker eruit te trekken of de kont tegen de krib te gooien. Maar ervaring leert dat het betrekken van stakeholders en openheid lonen. Er ontstaat meer begrip, soms ook meer empathie en vrijwel altijd een andere, meer constructieve dynamiek. Niettemin moet je in je onderhandelingen voet bij stuk houden, soms keihard zijn en niks toegeven, maar altijd met empathie en begrip voor hun perspectief. Als statutair directeur moet je soms je stakeholders erop attenderen dat ze met hun gedrag jou in een moeilijke juridische positie brengen en dat je mogelijk moet failleren. Insteek is zorgen dat ze het bedrijf blijven steunen, anders is het bedrijf ten dode opgeschreven.’

Strategische focus

De strategische focus is de basis voor het nieuwe businessplan. Daarbij is het essentieel de interne en externe analyse scherp te vertalen in de juiste product-markt combinaties. Startpunt is gedegen

oordeel over het huidige businessplan en de daarmee verbonden crisissituatie. Bedrijven en hun managers zijn in crisissituaties vaak geneigd de situatie en dan vooral de winstgevendheid en vooruitzichten te rooskleurig voor te stellen. De ernst van de situatie wordt verbloemd. Dit komt vaak voort uit een mengeling van gene, stress, misplaatste trots en bijziendheid. Geen enkele manager geeft graag toe dat het onder zijn leiding misging. Voor turnaround-managers is een vereiste te checken hoe realistisch het businessplan van een bedrijf in crisis is. Wat kan het bedrijf op korte termijn nog realiseren en wat niet? Wat is er verkeerd gegaan en waar? Waaraan is nog te sleutelen, waaraan niet? Dat zijn de kernvragen. ‘Deze adequaat beantwoorden, vereist een goede *common facts base*. Dan weten stakeholders, met name de financiële, waar ze staan. En als je als crisismanager constateert dat er geen waarde meer is, zal je moeten failleren. Heel vaak zijn bepaalde onderdelen nog wel van waarde. Cruciaal is dan te toetsen hoe realistisch het is die onderdelen op korte termijn te verbeteren. Wat is mogelijk om naar verhouding een beter resultaat neer te zetten? Die realiteitstoets wordt te vaak vergeten.’

Strategische focus draait het om inhoud én proces, om richting én gedrag, om cijfers én mensen. Als je de cijfers vergeet, leidt dat tot een organisatie en mensen die afgeleid zijn; de energie, de mensen en middelen, kunnen niet goed gericht worden, vertrouwen en geloofwaardigheid verdampen. Als je mensen niet ziet en betreft is *disengagement* je deel; het is jouw en niet hun verhaal, wat analytisch logisch lijkt, hoeft emotioneel niet als gewenst en haalbaar gezien te worden. ‘De truc is beide te doen. Als crisismanager zorg ik dat ik voor mijn eerste gesprekken met managers de cijfers goed heb bekeken, dat ik gevoel heb voor de business. Vervolgens probeer ik te begrijpen wat waarom financieel fout loopt en wat resultaat creëert. Op een bepaald moment moeten cijfers en gevoel voor de business samenkomen. Gebeurt dat niet, dan weet je dat je een probleem hebt. Een manager weet dan niet waar hij of zij het over heeft en moet vervangen worden. Een winstverantwoordelijk manager moet zich

van de impact van zijn of haar acties bewust zijn, hoe zich dat vertaalt in een financieel resultaat. Anders doe je je werk niet goed.'

In een crisis is er geen tijd en ruimte voor grootse strategische trajecten en veranderingen. Het gaat om focus en executie: 'strategie is in crisissituaties overgewaardeerd en de uitvoering ondergewaardeerd.' Bij strategische focus gaat het om de vraag welke onderdelen je afstoot en welke toekomst hebben. Het gaat niet om transformatie, maar om herordening. Bij de klassieke warenhuisketen Debenhams kwam men in grote moeilijkheden door de concurrentie van online aanbieders. Daar moet een strategisch antwoord op komen. Maar eerst is het zaak om weer lucht te krijgen. *'Execution is much more important than strategy* is dé les die ik meegeef. Focus op wat goed gaat goed te blijven doen, om zo snel meer omzet te creëren. Nogmaals, cash liegt nooit.'

Daarom is bij Debenhams ingegrepen en besloten dat men meer ging focussen op de cosmeticatak, die het veel beter deed dan de kledingtak. 'Als ik bij een bedrijf als crisismanager merk dat het management een strategieverandering wil doorzetten, grijp ik in door een focus op wat echt belangrijk is. Ik maak een schifting tussen wat wel en niet belangrijk is en richt me op het besparen van zoveel mogelijk cash. Daarmee win ik tijd om nieuwe mogelijkheden te creëren en om zoveel mogelijk stakeholders erbij te houden.' Turnaround-management is als spoedeisende hulp en traumachirurgie; 'je vecht iedere dag om een bedrijf in leven te houden, om na de stabilisatie weer een toekomst te kunnen vormgeven. In de crisissituatie moet je handelend optreden, maar dat moet wel zorgvuldig en niet roekeloos gebeuren. Ook onder grote druk moet je vanuit overzicht en weloverwogen, met inachtneming van de relevante belangen, besluiten en handelen. De vraag moet steeds zijn of je als bestuurder correct invulling hebt gegeven aan je *duty of care* en je je handelen kunt verantwoorden, ook als het uiteindelijk toch fout gaat. Het gaat om integriteit, betrouwbaarheid en transparantie; zo mag je crediteuren nooit in de waan laten dat een bedrijf nog solvabel is en de OR en bonden niet wijsmaken

dat er zeker geen ontslagen nodig zijn, tenzij dat echt zo is.

Verandermanagement

Crisismanagement is verandermanagement onder hoge druk, in de hoogste versnelling. Het heeft een eigen, specifiek karakter: 'Verandermanagement in crisissituaties komt vooral neer op resoluut actie ondernemen op hoe mensen de dingen doen. Het belangrijkste dat ik doorgaans direct doorvoer is een stevige verandering in mijn managementteam. Dat zet de boel op scherp en wordt gezien en gevoeld in het bedrijf. Zo krijg je gedragsverandering en creëer je een verandering in focus.' Diagnose en verandering gaan bij turnaround werkenderwijs en hand-in-hand. Het is zaak binnen en buiten de onderneming harde en zachte informatie op te halen om zo te komen tot de goede oordeelsvorming. Door verschillende stakeholders te horen en te zien sla je twee vliegen in een klap; je wordt er wijzer van en herstelt het contact en vertrouwen. 'Zo zocht ik ooit bij de het slachtconcern, naar aanleiding van problemen met prijsafspraken en aanvoer van varkens, de boeren, onze leveranciers, op. In veelal emotionele gesprekken hoorde ik dat ze de ziel van het bedrijf niet meer herkenden. Voorheen werden ze door het management nauwer betrokken bij het aankoopproces. Het is zaak oog te hebben voor de belangrijke spelers en hen echt te betrekken. 'Bij Intertoys presteerden de franchises dankzij een beter klantcontact aanmerkelijk beter dan de company stores. Maar er was ook onvrede bij de leiders van de franchises. Zij werden door het hoofdkantoor niet betrokken bij een essentieel proces: de inkoop van speelgoed. Dat is direct veranderd door deze ondernemers mee te nemen naar de grote verkoopbeurzen in het Verre Oosten. Zo was het ook hun inkoop en werd voorkomen dat zij opgezadeld werden met lastig verkoopbaar speelgoed.' Gedragsverandering bij turnaround draait om terug naar de basis. In een crisis overzien de verantwoordelijke leiders het vaak niet meer omdat vaak het bedrijf te complex is geworden, tegelijkertijd is duidelijk dat

een kluwen aan oorzaken en praktijken de oorzaak van de ontstane ellende is. Het is zaak vanuit een duidelijke strategische focus die rekent met de beperkte middelen zoals tijd en geld, de basics uit te voeren die ervoor zorgen dat er wordt geproduceerd, verkocht en geleverd. Alles wat daar niet aan bijdraagt, moet gestopt worden. Zo komt het overzicht terug, krijgen mensen weer grip op hun omgeving, wordt het bedrijf weer voorspelbaar en navolgbaar en leiden zelfvertrouwen bij de medewerkers en vertrouwen bij de stakeholders tot betere prestaties. ‘In dat hele proces moet een crisismanager nederig zijn, down to earth, open, zich niet beter voor doen dan anderen. Hoort allemaal bij een basale, normale menselijke omgang. Als mensen niet iets met je willen delen, creëer je afstand en bereik je niets. Uiteindelijk komt het aan op psychologie om uit een crisis te komen.’ Bij de verandering ‘basics’, het goed produceren, verkopen en leveren van producten of diensten, spelen de kritieke bedrijfsprocessen een essentiële rol. Deze processen moeten begrepen en doorgrond en waar nodig voortvarend verbeterd en vereenvoudigd worden. Zeker als een turnaround-manager geen sectorspecialist of ervaringsdeskundige is, vergt mensen van binnen of buiten het bedrijf die echte proceskennis hebben. ‘Toen ik bij Intertoys als tijdelijk CEO werd aangesteld, liep het aankoopproces niet goed omdat mensen met aankoopkennis van speelgoed het bedrijf hadden verlaten of ontslagen waren. Het verkeerde speelgoed werd ingekocht om in de winkels te verkopen. Mijn ingreep is geweest de verantwoordelijk manager te vervangen en een ervaren speelgoed inkoper van buiten op interim-basis aan te stellen. Deze vrouw kende deze business echt en interacteerde ook veel beter met de detailhandel.’ Achter inefficiënt lopende processen schuilen niet zelden menselijk problemen. Dan is het zaak de juiste expertise in te zetten, als het kan van binnenuit. Maar in een crisissituatie soms een expert van buiten inbrengen, die met frisse blik de ontstane problemen aanpakt, is een relatief simpele ingreep die weinig geld kost en waaraan geen grote investeringen zijn verbonden.’ Een expert van buiten brengt een frisse blik en heeft geen geschiedenis. Dat helpt als

Leiderschap in crisissituaties vereist snel en hands on acteren

een bedrijf en intern verantwoordelijken zichzelf in de weg zitten met ‘hun kindjes’ en ‘heilige huisjes’, of gewoonweg ziende blind zijn geraakt.

Tot slot

Turnaround-management is een belangrijk middel met een nog belangrijker doel voor bedrijven die in een ernstige crisis verkeren. Het staat voor veranderen onder de hoge druk in de hoogste versnelling. Ook daarbij telt en geldt dat het over een mix van de korte *en* de lange termijn, strategie *en* executie, cijfers *en* mensen, intern en extern, en ratio en emotie gaat. Maar zoals cultuurverandering, fusies en organisatieontwikkeling als verandervarianten hun eigen waarden en verhoudingen hebben waar het gaat om die mix, geldt dat voor turnaround ook zeker. Zonder korte, geen lange termijn, zonder goede executie geen strategisch perspectief, en zonder ratio rest slechts emotie.

Literatuurlijst

- Popper, K.R. (1945), *The Open Society and Its Enemies*, Routledge, London.
- Schein, E. H. (1990), *Organizational culture*, Vol. 45, No. 2, p. 109, American Psychological Association.
- Slatter, S. & D. Lovett (1999), *Corporate Turnaround. Managing Companies in Distress*, Penguin Books, London.

Noten

1. De voorbeelden zijn gebaseerd op een interview met de eerste auteur, Stefaan Vansteenkiste, in 2022 gedaan door dr. V. Busato (psycholoog, schrijver en journalist).
2. In: Slatter, S. & D. Lovett (1999), *Corporate Turnaround. Managing Companies in Distress*, Penguin Books, London