

## Oog hebben voor impact van baanverlies

# Aandacht voor pijn bij reorganisaties

*Boventallige werknemers of zij die het risico lopen boventallig te raken, worden geconfronteerd met (indringende) ervaringen van verlies. Ondersteuning bij de verwerking ervan is niet uit te besteden aan de personeelsafdeling, maar vraagt aandacht van de meest direct betrokkenen, waaronder leidinggevendenden. De or kan een cruciale rol spelen in het concreet maken van directiebeloftes dat de reorganisatie menselijk en respectvol zal verlopen.*

Door Bert Cozijnsen en Joost van Wielink

- **Aandacht en nabijheid**
- **Menselijkheid is niet vanzelfsprekend**
- **Veranderen is (ook) rouwen**

**V**eel reorganisaties en veranderingsprocessen lopen jammerlijk vast omdat er niet oprecht geluisterd wordt naar wat de verandering aan pijn oplevert, zeker als die verandering met boventaligheid gepaard gaat. Ik ben mij er telkens weer van bewust hoe ingrijpend het verlies van je baan is in het leven van een mens.' We spreken met een mobiliteitsmanager binnen een grote Nederlandse onderneming. Bij verlies en rouw denken veel mensen alleen aan het overlijden van een dierbare. Ten onrechte. Ook het verlies van werk is een enorm pijnlijke en traumatische ervaring. Je baan verliezen betekent dikwijls ook verlies van je greep op de werkelijkheid, van status en eigenwaarde, van inkomen en van je toekomstperspectief. Geen wonder dat getroffen en vaak een heftig rouwproces doormaken. Met alles wat daar bij kan horen: ontkenning, shock, frustratie, woede, depressie, angst, wanhoop, zelfverwijt. 'Pas als de rouw wordt genomen, ontstaat er ruimte om nieuw perspectief op de toekomst te ontwikkelen. Daarom is het mede een verantwoordelijkheid van de

werkgever om boventallige werknemers bij hun rouwproces te ondersteunen en te begeleiden. Dat heeft direct te maken met de humaniteit van arbeidsorganisaties.' Een afslankingsoperatie is niet alleen pijnlijk voor degenen die hun baan verliezen. Ook voor direct leidinggevendenden is het vaak een emotionele ervaring. Het is lastig je mensen te moeten zeggen dat het doek valt en vervolgens geconfronteerd te worden met hun pijn,

### Tips voor or's

- Concentreer je, naast toetsing van de noodzakelijkheid van de afslankingsoperatie, vanaf het allereerste begin ook op schadebeperking.
- Neem een initiërende en aanjagende rol wanneer het gaat om preventieve en gedwongen mobiliteit bij de emotionele begeleiding van medewerkers die hun baan (dreigen te) verliezen, bijvoorbeeld door middel van een tweedaagse workshop.
- Let erop dat er samenhang bestaat tussen de diverse maatregelen, zoals:

woede, verwijt en verdriet. De verleiding is groot om de emoties van de ander te ontwijken of te bagatelliseren: kop op, je vindt vast snel weer een nieuwe baan. Aandacht voor het rouwproces van boventallige medewerkers betekent daarom ook ondersteuning van de betrokken leidinggevendenden.

### Aandacht

Het klinkt vaak door in strategieën en beleidsplannen en we tekenen het op uit de monden van bestuurders: mensen zijn het kapitaal van onze organisatie. En hoezeer het ook voelbaar is dat die woorden vaak oprecht gemeend zijn, net zo vaak valt op hoezeer het juist ten tijde van veranderingsprocessen maar al te moeilijk lijkt ze concreet vorm te geven. Geconfronteerd met het onvermogen worden lastige situaties die met de pijn van het veranderen gepaard gaan vaak vermeden. Vaststellen dat er onvermogen is, dat geeft niet. Sterker nog, het is vaak een goed begin van het daadwerkelijk vormgeven aan de binnenkant van veranderingsprocessen. Onvermogen wordt echter onprofessioneel als het niet verder wordt onderzocht. Als het bij het vaststellen van het onvermogen blijft. Een aantal arbeidsorganisaties heeft goede ervaringen opgedaan met het aanbieden van tweedaagse workshops aan medewerkers die hun baan (dreigen te) verliezen. Daarin worden de deelnemers in staat gesteld het verlies te beleven en de eigen emoties te verwerken. Een dergelijke workshop helpt hen niet te blijven steken in verongelijkheid, wrok of somberheid, maar om weer snel zelf het heft in handen te nemen met het oog op de toekomst. De or in de organisatie waarvan we de mobiliteitsmanager spraken, maakte zich bovendien hard voor het verplicht volgen van transitietrainingen voor leidinggevendenden. En liet dit vastleggen in het sociaal plan.

- de begeleiding van getroffen en, zowel emotioneel (workshop rouwverwerking) als beroepsmatig (om- en bijscholing, outplacement);
- de communicatie;
- de opleiding en training van direct betrokken leidinggevendenden.
- Leg een en ander vast in een sociaal plan.
- Zie er vanaf het begin op toe dat er voldoende budget wordt gereserveerd om afspraken ook na te komen.
- Blijf het proces steeds assertief en proactief volgen.



Managers leren daar om goed te reageren op de emoties van hun boventallige medewerker en om echt te luisteren naar wat de getroffenene nodig heeft en daar adequaat op te antwoorden. Het organiseren van voldoende budget is van groot belang. Vormgeven aan afscheid nemen, gaat niet voor niets. Bij ingrijpende reorganisaties loopt het vertrouwen van medewerkers vaak een forse deuk op. Als toezeggingen niet gestand gedaan kunnen worden wegens geldgebrek, verhoogt dat nog eens onnodig de pijn. Een randvoorwaarde is ook de onvoorwaardelijke steun van de top van het bedrijf. Transitie management, de begeleiding van mensen bij het doormaken van ingrijpende veranderingen, werkt alleen als het echt wordt gedragen, niet als cosmetische maatregel, maar als kern van het reorganisatieproces. Het is geen kunstje, maar een attitude.

### Hand in hand

Uiteindelijk komt transitie management ten goede aan alle betrokkenen. Het blijkt dat goede begeleiding van boventallige medewerkers bij de verwerking van hun verlies een positief effect heeft op de snelheid waarmee zij een nieuwe baan vinden. Voor de betrokken leidinggevendenden is het goed om hun mensen niet met lege handen de straat op te hoeven sturen. Voor de achterblijvers is het goed om te merken dat het bedrijf zijn medewerkers niet in de kou laat staan, maar echt verder helpt. Het vertrouwen in het eigen bedrijf wordt er weer door versterkt. Dat is weer goed voor het sociale en maatschappelijke imago van het bedrijf. En *last but not least* doordat een afslankingsoperatie soepeler verloopt, worden de kosten beperkt. Ziel en zakelijkheid kunnen wel degelijk samengaan. Mensen die bij de verwerking van het verlies

van hun baan ondersteund werden door de werkgever – middels een workshop en via een daartoe opgeleide leidinggevende – zijn unaniem in hun oordeel. Bovenalig worden is gewoon een klote-ervaring. Niemand wil dat. Het overkomt je gewoon en vaak veel onverwacht dan je lief is. Toch zijn er factoren die maken dat er hernieuwd vertrouwen of hoop kunnen ontstaan. Aandacht, een werkelijk luisterend oor, een goede vergoeding, een gezamenlijke bijeenkomst met mensen in dezelfde situatie: het zijn uitingen van nabijheid en menselijkheid. Waarom zouden we dat allemaal doen, is een vraag die de mobiliteitsmanager geregeld gesteld wordt. Misschien is het antwoord eenvoudig: omdat mensen er uiteindelijk gelukkiger door worden. En een gelukkig mens werkt plezierig. De rol van een ondernemingsraad is die van luis in de pels. De reorganisatie zelf is vaak niet tegen te houden, maar de or speelt vaak wel de rol van ogen en oren van de organisatie. Vanuit de leiding en/of human resources kan gezegd worden dat de reorganisatie met respect en menselijkheid plaats dient te vinden. Juist de or kan met concrete voorbeelden aangeven of dat ook daadwerkelijk gebeurt of niet. Misschien is het niet altijd gemakkelijk, maar de or zal vragen: oké, waar blijkt het uit, geef ons eens voorbeelden. Een goede relatie met de or is één van de succesfactoren bij een goede reorganisatie. ←

**Bert Cozijnsen** werkt als zelfstandig organisatieadviseur, coach en trainer, e-mail: bert.cozijnsen@tiscali.nl. **Joost van Wielink** werkt als trainer, coach en adviseur bij bureau Zuidema, e-mail: joost.van.wielink@zuidema.nl. Beiden begeleiden organisaties met vraagstukken rondom leiderschap, verlies en rouw en organisatieverandering.



INFO

### Literatuur

- Bert Cozijnsen en Joost van Wielink, *Verlies en rouw op het werk* (Handboek VGWM), Kluwer, 2008
- Bert Cozijnsen en Joost van Wielink, *Rouw op het dak. Omgaan met verlies en verandering op het werk* (Handboek overleg en medezeggenschap bij de overheid), Kluwer, 2008
- Bert Cozijnsen en Joost van Wielink, *Mijn man is overleden. Ik kom niet werken*, in: OR informatie, oktober 2008