

Hoe blijf je gemotiveerd na reorganisaties en ontslagen op je werk?



Survivaltips voor achterblijvers

De tweede recessie in vier jaar tijd noodzaakt bedrijven de broekriem aan te halen: bezuinigen, reorganiseren, ontslaan. Hoor jij bij de werknemers die mogen blijven, dan haal je vast opgelucht adem. Toch is het geen pretje voor de achterblijvers vanwege de hogere werkdruk, stress en schuldgevoel. Hoe 'overleef' je een reorganisatie – en houd je plezier in je werk?

Tekst Marianne Kalkman

'Waarom ik wél...?' dacht **Marion Bouwmeester** (*niet haar echte naam*), toen zij mocht blijven na een grote ontslagronde bij het vastgoedbedrijf waar zij werkte als accountmanager. Het bedrijf raakte in de problemen door een grote belastingschuld. Er moest worden gekort op de personeelskosten. Een kwart van de werknemers en contractanten vloog eruit. De directie bracht het nieuws zonder omhaal of emotie.

'Blij dat ik niet was ontslagen? Nee, ik voelde me vooral schuldig tegenover mijn collega, die

als eerste op straat stond. Zij werkte hier langer dan ik en had haar baan en de inkomsten hard nodig. Ik wilde zelfs aanbieden: 'Gooi mij er dan maar uit in plaats van haar'. Voor mij zus, die haar baan als cateringmedewerker verloor, vond ik het ook erg vervelend, maar zij deed werk dat ik niet kon overnemen.'

Schuldig

Het schuldgevoel van Marion staat onder organisatiedeskundigen bekend als het *'survivor syndrome'*. De 'gelukkigen' die kunnen blijven na een reorganisatie, kun-

nen zich daar juist erg vervelend onder voelen. Ze worden onzeker, hebben minder plezier in hun werk en het vertrouwen in het management neemt af. 'Dit had mij óók kunnen gebeuren', of: 'Blijkbaar is ons product of deze afdeling toch niet zo belangrijk voor de leiding'. Ze voelen zich bovendien schuldig tegenover hun ontslagen collega's - zoals de mensen die de concentratiekampen in de Tweede Wereldoorlog overleefden zich schuldig voelden dat zij er nog waren. Vandaar de term *'survivor syndrome'*.

Aandacht

De 'blijvers' zouden juist hun beste beentje voor moeten zetten om het bedrijf er bovenop te helpen. Maar dit 'syndroom' zorgt ervoor dat zij minder productief en creatief worden, en is zo een oorzaak dat reorganisaties mislukken. Directies doen er goed aan behalve de vertrekkende werknemers, óók de blijvers aandacht te geven. Die verwerken de heftige gebeurtenissen beter als hun de noodzaak van de maatregelen duidelijk is en zij begrip krijgen voor hun verdriet en hun gevoel van onmacht over de extra werkdruk. Onderzoekster Marleen aan den Boom van de Universiteit van Tilburg stelde echter in 2009 vast dat maar weinig Nederlandse bedrijven na een reorganisatie proberen dat survivor syndrome te voorkomen: het merendeel heeft daar geen oog, geen tijd of geen geld voor.

De manier waarop

Bij Marion bleek de zaak met de ontslagen niet gered. Hectische, onzekere weken braken aan; wie zouden volgen? 'De directie riep ons op ervoor te gaan met deze ploeg. Maar bij de meesten was de rek eruit.' Zelf was ze eerst helemaal ontdaan na de eerste ontslagronde: 'Om de manier waarop vooral: zo weinig aandacht voor de mensen, na vaak jaren samenwerken. Het was een emotionele achtbaan. *Wil ik hier nog wel blijven?* vroeg ik me soms af. Maar ik besloot er toch wat van te maken, vooral voor de opdrachtgevers. Als team konden we ons verdriet samen delen. Maar we moesten ook flink aan de bak: met onze eigen orderportefeuille, maar ook met het werk van degenen die waren vertrokken...'

Twee maanden later, in januari 2012, werd het faillissement uitgesproken. Dat voelde bijna als een opluchting: 'Toen konden we allemáál naar huis'.

Omgaan met verlies

Wat jij zelf kunt doen tegen dat survivor syndrome? 'Je er niet tegen verzetten', zegt organisatieadviseur en coach **Jakob van Wielink**, die vanuit Boertiengroep reorganisaties begeleidt. 'Gevoelens van afscheid, verlies en onzekerheid horen er nu eenmaal bij. Het is juist nodig om bij deze gevoelens stil te staan. Je moet er doorheen, om vooruit te komen en om samen verder te kunnen.' Hij schreef er een boek over (met Bert Cozijnsen): *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk* (4e druk zojuist verschenen).

'Hoe lang zo'n periode van rouw kan duren, is aan jou', vertelt hij. 'Al speelt je omgeving daarin ook een rol. Schrik niet van 'ups en downs'. Merk je na een aantal maanden dat je in je werk en thuis - die twee hangen samen - dingen niet kunt doen zoals je die zou willen of moeten, dan is het goed daarover te praten met je leidinggevende of met een deskundige', weet hij. 'Je bent geneigd mensen om je heen te verzamelen die jou in je gevoel van boosheid en verdriet bevestigen. Toch heb je meer aan mensen die vooral luisteren, maar ook doorvragen en je helpen de andere kant van de zaak te zien.'

Nare situatie

Wendy Evers maakte in haar werk meerdere reorganisaties mee. Zes jaar geleden werd de touroperator waar zij werkte als managementassistent, overgenomen door een groter bedrijf. Daarbij werden collega's ontslagen. 'Ik mocht blijven en kon gewoon doorwerken. Maar anderen moesten eruit en vroegen zich af waarvoor ze het nog deden. Een vertrekkende collega vroeg zich af waarom ik wél mocht blijven. Een nare tijd. Intussen werd de werkdruk steeds hoger. Na een paar weken heb ik de knop omgezet: ik wilde niet blijven hangen in onvrede, maar er wat van maken. De overname bood immers ook kansen. Het hielp dat ik een nieuwe baas en nieuwe collega's kreeg die er fris tegenaan keken.'

Na drie jaar kwam de klad er opnieuw in: beslissingen werden uitgesteld, vergaderingen afgelast, taken teruggehaald naar het hoofdkantoor. 'Toch kwam het hard aan, toen we in september 2010 hoorden dat onze vestiging een halfjaar later zou sluiten. Werken in een 'sterfhuisconstructie': sommigen vonden snel ander werk, anderen bleven tot het eind maar waren niet meer gemotiveerd. Zelf wilde ik er wat van maken; voor de klant en om onze naam hoog te houden. Onze directie leidinggevende was er altijd voor ons, maar de directie heeft zich niet één keer laten zien. Ik kon mee naar het hoofdkantoor, maar de reisafstand was te groot. Ik wist ook niet of ik de knop nogmaals kon omzetten.' In de maanden na de sluiting nam Wendy de tijd om de gebeurtenissen te verwerken. 'Terugkijkend heb ik er veel van geleerd; over mezelf en wat ik belangrijk vind.'

Bewust van je behoeften

'Mooi', vindt communicatietrainer **Pauline van Aken** het verhaal van Wendy. 'Ook al wordt er voor jouw gevoel iets bij je weggeno-

men, dan tóch kun je je eigen pad uitstippelen. Het gaat niet om 'overleven', maar om 'leven' na een reorganisatie: máák er wat van!' Pauline werd bekend als presentator voor AT5 en SBS6 en geeft presentatie- en communicatietrainingen in bedrijven. Samen met trainer/coach Sabina Meiling ontwikkelde ze het Durf, Leer & Presenteerspel. Hiermee helpen ze teams van bedrijven weer in contact te

ADVIES

Boeken

'*Wie heeft mijn kaas gepikt?*' - Spencer Johnson & K. Blanchard, Business Contact 2007. Over omgaan met veranderingen, zakelijk en privé. Met kaas als metafoor voor de dingen waar we aan gehecht zijn.

'*Onze ijsberg smelt. Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden*' - John Kotter & Holger Rathgeber, Business Contact 2006. Inmiddels beroemde parabel over de belevenissen van een kolonie pinguïns, die het belang van samenwerking ontdekt als de gletsjer waarop ze leven smelt.

'*Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk*' - Bert Cozijnsen en Jakob van Wielink, Managementboek, 2009. Hoe verlies, thuis of op het werk, kan doorwerken in het functioneren van de mensen in de organisatie.

Sites

Over het 'survivors' syndroom': www.intermediairpw.nl/artikel/vakinformatie/169664/begrip-voor-de-dip.html en www.inspe.nl/nieuwsoverzicht/reorganisatie-leidt-tot-survivors-syndroom/921.

Doen

Het DLP-spel - Pauline van Aken en Sabine Smeiling, april 2012. Met dit spel vol opdrachten helpen de trainers teams om met elkaar in gesprek te komen, bijvoorbeeld na een reorganisatie.

Meer weten?

Kijk op www.supastar-pr.com/persbericht-crisistijd-sanering-achter-de-rug-dlp-spel-helpt-achterblijvend-personeel-weer-op-weg.

ZO HOUD JE DE LOL ERIN

TIPS van Jakob van Wielink

- Blijf actief, kom ook fysiek in beweging en zoek 'gezonde' afleiding voor je emotie.
- Blijf communiceren met collega's en leidinggevenden.
- Neem zelf het heft in handen: jij bepaalt wat je doet met wat je overkomt, voel je geen slachtoffer. Je hebt altijd een keuze in wat je met jouw situatie doet.
- Erover schrijven helpt ook: je kunt een logboek bijhouden van dingen die je wel en niet leuk vindt in je werk. Dat helpt je gebeurtenissen en gevoelens in hun perspectief te zien.

TIPS van Pauline van Aken

- Ontdek wat het beste bij je past, oriënteer je op je mogelijkheden. Praat met mensen, lees en verdiep je (zelf)kennis, volg een training of opleiding.
- Leg je baas voor wat je dwars zit en wat belangrijk voor je is in je werk. Kom zelf met ideeën en mogelijke oplossingen.
- Denk in kleine stappen als het over je ontwikkeling gaat. Niet het doel, maar de weg er naartoe is het belangrijkste.
- Zorg voor een goede voorbereiding op gesprekken en presentaties. Oefen alsof je een sporter bent die zich op een wedstrijd voorbereidt. Bedenk van tevoren je doel en strategie - en vooral hoe je de boodschap wenst over te brengen.

Praat erover met collega's, familie en vrienden. Bespreek je wensen en zorgen met je manager.'

Je merk 'ik'

Belangrijk is hoe je iets zegt en hoe je overkomt, benadrukt Pauline: lichaamstaal en gevoel kun je niet uitschakelen. 'Veel mensen communiceren vooral vanuit hun hoofd en vergeten hun hart en hun lichaam. Het gevaar daarvan is dat je blijft hangen in aannames en vooroordelen. Je klaagt, voelt je onmachtig - en daar kun je ziek van worden. Het helpt je ook niet vooruit. In mijn trainingen help ik mensen zich bewust te worden van hun grenzen en waar hun behoeften liggen; hun merk 'ik' neer te zetten. Aan je zichtbaarheid werken, geeft mensen - zeker vrouwen - zelfvertrouwen. Je wordt meer ontspannen, zéker in je werk. Zodra je weet wat je nodig hebt en waar je naartoe wilt, bepaal jij zélf waar jouw toekomst ligt.' <

komen met elkaar. Reorganisatie, hoge werkdruk, beter samenwerken: door te werken met opdrachtkaarten worden de spelers zich bewust van hun manier van communiceren,

hun grenzen en behoeften in hun werk. Ze wil mensen bewust maken van hun eigen inbreng in veranderingen. 'Ontdek je grenzen, wat je wilt en wat je nodig hebt in je werk.

Eind goed, al goed: Wendy werd de dag na dit interview aangenomen in een nieuwe baan. Marion kon een maand na haar ontslag aan het werk bij een van haar opdrachtgevers.

Advertentie

nice to meet!

Woudschoten Hotel & Conferentiecentrum in Zeist is centraal gelegen op een bosrijk eigen landgoed van 45 hectare. Tussen al dit groen bieden wij, in een sfeervolle accommodatie met 30 vergaderzalen en 140 hotelkamers, een compleet product met diverse faciliteiten en een helder prijsbeleid.

We zijn uitstekend geschikt voor één- en meerdaagse bijeenkomsten: zowel voor trainingen en congressen als voor onze weekendhotelgasten.



Woudenbergsesweg 54 T 0343 - 492 492 E info@woudschoten.nl
3707 HX Zeist F 0343 - 492 444 I www.woudschoten.nl