

TUSSEN BOVENTALLIGHEID EN ONTSLAG

Alleen met een menselijke maat en met aandacht voor het verlies, kan een organisatie na een ontslagronde weer verder. En een *pink slip-party* kan recht doen aan emoties bij vertrek.



Ontslag, en dan?

Het aanzeggen van ontslag, het slecht-nieuwsgesprek, de emoties en het vertrek: *business as usual*? Gelukkig niet, al grijpt de baanonzekerheid nog steeds om zich heen. Niet gemakkelijk voor de leidinggevende die de boodschap mag brengen en niet gemakkelijk voor de medewerker die ontslag aangezegd krijgt. Hoe staat het eigenlijk met die vergeten groep, de achterblijvers? Hoe kun je recht doen aan alle betrokkenen?

Getting pink slipped

Een *pink slip* is de Amerikaanse term voor een ontslagbrief. De oorsprong ervan is niet helemaal duidelijk, maar het gebruik dateert uit 1910. Mogelijk is het een van de doordrukvelletjes uit het carbontijdperk. De *pink slip* was het papiertje dat met het contant uitbetalen van het, in dit geval laatste, loon in de salarisenvolpde gevonden werd. Juist het onverwachte aspect ervan, maakt het tot een beladen begrip. Tegenwoordig komen er geen *pink* papiertjes meer aan te pas als er in Amerika mensen ontslagen worden. Toch is de term *pink slip* behouden gebleven en werpt het zijn dreigende schaduw vooruit.

Pink slip-party?

Hoe ga je om met medewerkers die je boventaligheid moet aanzeggen, met medewerkers die je moet gaan ontslaan, zoals in de beschreven casus (zie kader op pagina 39)? Als manager heb je de mogelijkheid je te verschuilen achter de formele procedure en de technieken van het slecht-nieuwsgesprek. Maar het is onze overtuiging dat wanneer we ons in zo'n situatie als mens niet laten raken, we als leidinggevende geen knip voor de neus waard zijn. Dat laat nog in het midden wat we tijdens een gesprek wel of niet kunnen of mogen laten zien. Het gaat op dat moment niet om ónze emotie, maar om die van de ander. En op dat moment zijn we als leidinggevende en vertegenwoordiger van de organisatie ook niet in een gemakkelijke positie, balancerend tussen belangen en gevoelens. Wat kunnen we dan toch doen? Een recente ontwikkeling is de *pink slip-party*, een feest dat speciaal georganiseerd wordt voor ontslagen mede-

werkers. De behoefte daaraan blijkt overweldigend te zijn. Het feest dient meerdere doelen. Aan de ene kant is er de gelegenheid om met elkaar het verlies van baan te delen en je minder alleen te voelen in je lot. Er is ook de praktische kant, omdat recruiters voor dergelijke feesten worden uitgenodigd, zodat ze met ontslagen medewerkers kennis kunnen maken en met ze kunnen netwerken.

Transitie

Dergelijke feesten vervullen een belangrijke derde functie: ze maken onderdeel uit van het transitietraject dat onlosmakelijk verbonden is met de verandering in de organisatie. Onder meer aan W. Bridges ontleen we het inzicht dat een verandering met een einde begint. Voor ontslagen medewerkers is dit einde heel duidelijk merkbaar en heel duidelijk voelbaar. Aangezien de transitie, naast de organisatorische aspecten, juist aandacht

terblijvers mag zich gelukkig prijzen, omdat zij hun baan behouden hebben. Maar zijn zij ook werkelijk gelukkig in de veranderde omgeving?

Survivor syndrom

Ook voor de achterblijvers begint de verandering met een einde, het einde van een onbedreigde periode. Ook zij hebben te maken met de psychologische effecten van de ingrijpende gebeurtenissen. Dat wordt vaak niet onderkend door de organisatie, die gericht is op de continuïteit van de bedrijfsvoering. Maar het ontslag van collega's markeert ook voor de achterblijvers een historische gebeurtenis. Het is verre van vanzelfsprekend dat het afscheid van de vertrekkende collega's minder impact heeft op de achterblijvers. Ook de achterblijvers zijn een illusie armer en voelen zich niet meer zeker over hun positie binnen de organisatie. Daarnaast kunnen ze zich schuldig voe-

'Juist de groep achterblijvers heeft er baat bij te merken dat er aandacht en zorg is voor de vertrekkers'

aan de psychologische effecten van de verandering besteedt, is het terecht dat er vanuit de organisatie aandacht en zorg naar deze groep medewerkers uit gaat. Het organiseren van een *pink slip-party* vanuit de organisatie, is daarmee een krachtig ritueel om het afscheid, dat hoort bij de verlieservaring die het ontslag oproept, vorm te geven.

Twee groepen

Er gebeurt echter meer binnen de organisatie, waar vanuit de transitie rekening mee gehouden mag worden, omdat een ontslagronde een organisatie in twee groepen verdeelt: die van de vertrekkers en die van de achterblijvers. De meeste aandacht gaat als vanzelf uit naar de groep die de organisatie verlaat. Zij zijn de herkenbare groep, ook al is het stigma dat ervaren wordt niet aan de buitenkant zichtbaar. Zij hebben het verlies geleden en moeten daarmee om leren gaan. De groep ach-

ten tegenover de groep die moet vertrekken. Waarom zij wel, waarom wij niet? Deze vorm van schuldeloze schuld, waar mensen zichzelf mee kunnen kwellen, staat bekend onder de term *survivor syndrom*. De term is ontleend aan de ervaringen van Holocaust-overlevenden en geeft de moeite aan die mensen hebben wanneer zij, veelal onbewust, menen dat anderen plaatsvervangend voor hen slachtoffer zijn geworden.

Dubbel ritueel

Geef de groep achterblijvers ook aandacht. Ook voor deze groep mag het afscheid dat het einde markeert, ritueel vormgegeven worden. Juist het organiseren van een *pink slip-party* biedt hier mogelijkheden voor wanneer beide groepen worden uitgenodigd. Vanuit de organisatie is dit de gelegenheid zowel de groep vertrekkers als de groep achterblijvers te herkennen en te erkennen. ▶

CASUS: PRAKTIJK VAN BOVENTALLIGHEID

Jakob van Wielink en Leo Wilhelm kwamen de dreigende schaduw van *pink slip* tegen op een afdeling waar de budgetten voor het betreffende werk werden wegbezuinigd. Niemand in de organisatie had er schijnbaar meer geld voor over. De mensen bleven echter wel zitten en er ontstond grote onduidelijkheid over de betreffende taken en bevoegdheden. Vanuit intrinsieke motivatie en betrokkenheid zetten de medewerkers het werk voort, de uren op andere budgetten verantwoordend. Projecten werden gestart om het werk over te dragen, vanuit een geloof dat de organisatie wel degelijk baat had bij de werkzaamheden. Voor het werk kregen de medewerkers geen erkenning of waardering meer vanuit de organisatie, die een andere koers ingeslagen was. 'Jullie afdeling was toch opgeheven?', kregen de medewerkers te horen

in diverse overlegvormen, terwijl de reorganisatie nog moest starten. Het laatste restje vertrouwen verdween toen de projecten om het werk over te dragen, werden stopgezet. Er werd wel een einddatum bepaald waarop de verantwoordelijkheid formeel werd overgedragen: drie maanden vóór de formele reorganisatiedatum. En er werd ook een ontvangende partij bepaald, die niet berekend was op het overgedragen werk. Niet alleen werkinhoudelijk, ook qua aantallen en functieniveaus zou er niet voor iedereen meer plek zijn na de reorganisatie. Nu de formele aanzeggingen steeds dichterbij kwamen, trokken de medewerkers hun eigen plan. De mogelijkheid om er met een regeling uit te gaan, werd voor steeds meer medewerkers aantrekkelijk. Zeker toen bleek dat niet op de formele datum gewacht hoefde te worden, maar er

ook al eerder gebruik van de regeling gemaakt kon worden. Des te groter was de teleurstelling bij de betreffende collega die haar kast al had uitgeruimd en emotioneel afstand had genomen. Na meer dan 25 jaar trouwe dienst had ze de balans opgemaakt en was ze tot de slotsom gekomen dat ze er klaar mee was. Klaar met het gedoe. Toen ze eenmaal de stap voor zichzelf had gezet, had ze zichzelf ook weer toestemming gegeven om te dromen. Te dromen van een toekomst buiten de organisatie, met ander werk. Werk dat dichterbij haar zou kunnen staan. Alsof ze de loterij had gewonnen, kon ze nu eindelijk toekomen aan wat voor haar belangrijk is. Toen kwam het bericht dat ze er toch niet eerder uit zou kunnen. Dat ze toch zou moeten wachten op de formele reorganisatiedatum. En toen brak ze.

Hoewel met verschillende perspectieven, delen beide groepen een belang. Namelijk het belang dat er zorgvuldig met hen wordt omgegaan. Dat vertrouwen is nodig om de onzekere periode, die ligt tussen het einde van het begin van de verandering en het nieuwe begin als het einde van de verandering, door te komen. Juist de groep achterblijvers heeft er baat bij om te merken dat er aandacht en zorg is voor de vertrekkers. Omdat ook de achterblijvers datzelfde lot kan wachten.

Praktijk

Hoe is het met de medewerker in bijvoorbeeld een casus (zie kader) afgelopen die eerst wel en toen niet eerder weg mocht? Uiteindelijk heeft het management ingegrepen en besloten in dit geval een uitzondering te maken. Ze mocht toch eerder weg, ook al gingen de formaliteiten pas in per de reorganisatiedatum. Een beslissing met een menselijk gezicht. Het mag echter niet verbazen dat ze er de eerste tijd nog niet blij mee kon of durfde te zijn. Het vertrouwen was te erg geschaad. Er was nog wel wat

nodig om weer bij de blijdschap van de gedroomde toekomst te kunnen komen. Om dat weer toe te kunnen laten. De menselijke veerkracht raakt overvraagd als we onze greep op een situatie op zo'n manier verliezen. In dit geval hielp het uiteindelijke besluit wel om het verontruste gevoel te kalmeren. Beetje bij beetje bouwt ze nu aan haar droom.

Toekomstige veranderingen

Wil de organisatie de achterblijvers aan zich binden en hun loyaliteit (terug) verdienen, dan moet zij enerzijds op een menselijke manier afscheidnemen van de vertrekkers en de rest van de organisatie ook in staat stellen afscheid te nemen. Hier horen ook momenten van herdenken en herinneren bij, om de bijdrage van de groep vertrekkers te eren.

Anderzijds moet de organisatie gericht aandacht besteden aan de emotionele toestand van de achterblijvers, omdat dit de groep is om toekomstige veranderingen mee in te gaan. Een *pink slip-party* kan het ultieme middel zijn om deze belangen voor de organisatie te bundelen. ◀

Gebruikte literatuur

1. Prial, F.J. (1991), *Among Those Let Go, the Pink Slip Itself*, New York Times.
2. Bridges, W., *Managen van transitie, over de menselijke kant van organisatieveranderingen*, Thema.
3. Wielink, J. van, Cozijnsen, B. (2011), *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk*, Kluwer.

Jakob van Wielink is senior adviseur, coach en trainer Leiderschap en Organisatieontwikkeling bij Boertien-groep. Hij was medeauteur van het boek *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk*. Voorjaar 2012 verschijnt zijn nieuwe boek dat hij schrijft met Riet Fiddelaers-Jaspers: *Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk*.

Leo Wilhelm is leidinggevende en coach in het bedrijfsleven en bij de rijksoverheid. Hij maakt deel uit van een community van veranderaars met als specialisatie transitie management. Hij is gecertificeerd verliesbegeleider en naast zijn werkzaamheden bij de overheid zelfstandig gevestigd.