

Bezuinigen leidt tot reorganiseren leidt tot...

Mensen ontslaan. HOE doe je dat?

Met 307.000 Nederlanders in de bijstand - 26 duizend meer dan vorig jaar -, en een tekort van 340 miljoen euro - wat nog verder oploopt - moeten gemeenten drastisch bezuinigen. Ook op de eigen organisatie. Op personeel. Dat beukt erin, weet Eelco Kingma. Dus ga vooral niet voorbij aan de emoties die het met zich meebrengt, adviseert Jakob van Wielink.

TEKST: JOLANDA VAN DEN BRAAK, BEELD: ANGELIQUE VIESTER/ILLUNATICS

Elco Kingma is zelfstandig interim-manager en op dit moment werkzaam als interim-directeur bij RSD Hoeksche Waard, een samenwerking van vijf gemeenten. Eerder vervulde hij die functie bij RSD Vierheerenlanden Gorichem, ISD De Rijnstreek, ISD Kop van Noord-Holland en bij Sociale Zaken in Vlissingen. In de vijftien jaar voor zijn zelfstandigenbestaan, werkte Kingma als consultant en afdelingshoofd, onder andere bij de gemeenten Den Haag en Utrecht. De huidige bezuinigingen zijn niet de eerste die hij voor zijn kiezen krijgt.

Jakob van Wielink is senior adviseur bij de Boertiengroep, een organisatie gespecialiseerd in de ontwikkeling van mensen en organisaties, en is co-auteur van 'Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk'. Die titel dekt meteen ook de lading van een van zijn expertisegebieden. Van Wielink: "Bij verlies en rouw denken velen in eerste instantie aan het overlijden van een dierbare, maar ook het verlies van een baan of veranderingen binnen een bedrijf brengen rouwreacties teweeg."

Sprank vroeg beide heren: Hoe leid je je medewerkers op een goede manier door bezuinigingen, reorganisatie en ontslag? Hoe geef je je mensen de aandacht en het vertrouwen dat ze nodig hebben, zonder je doelstellingen uit het

oog te verliezen? Wat moet je als leidinggevende doen en wat kun je maar beter laten?

SNIJDEN

Kingma: "Om te beginnen een situatieschets. RSD Hoeksche Waard, en hetzelfde geldt voor de andere diensten, wordt geconfronteerd met een enorm klantenbestand en een tekort aan financiële middelen. Dat levert spanningen op en brengt tegelijkertijd de verwachting met zich mee dat je daar iets aan gaat doen. Dus nemen we maatregelen als: een nog strengere selectie aan de poort, meer mensen verwijzen naar het uitzendbureau, meer zelfredzaamheid. En waar de aandacht eerder uitging naar de moeilijk bemiddelbaren, kijken we nu in de eerste plaats naar de mensen die nog mogelijkheden hebben op de arbeidsmarkt. Daarnaast lichten we de bedrijfsvoering nog eens door op efficiëntie en effectiviteit. Tot zover de beleidsmatige kant van het verhaal. Dan de persoonlijke, emotionele impact die dit korten en snijden met zich meebrengt. Voor de ambtenaren en consultants die de uitvoer voor hun rekening nemen, betekenen de bezuinigingen namelijk veel meer dan een andere manier van werken. Zij vragen zich af: 'We werken heel hard en doen ons uiterste best. Hoe kan het dan toch dat het nooit genoeg is?' Dat geeft een naar gevoel. Zeker als er ook nog mensen ontslagen worden. In de eerste plaats hebben we al onze producten en contracten doorgelicht om te kijken waar nog ruimte is om te bezuinigen. Maar ik heb ook heel wat tijdelijke contracten moeten opzeggen, waardoor de druk bij de anderen nog verder oploopt."

SOFT

In het interview met gedragseconome Henriette Prast in dit nummer van *Sprank* lezen we dat mensen een grote afkeer hebben van verlies. "Gemiddeld vinden we verlies 2,2 keer zo erg als dat we blij zijn met winst." Van Wielink:

"Meer dan we in eerste instantie vaak denken of toegeven, hechten we ons aan een baan, aan collega's en aan veel zaken die daarbij horen, zoals inkomen en status. Daarvan afscheid moeten nemen, dat alles verliezen, grijpt in op meerdere lagen van ons bestaan. Baanverlies of de dreiging ervan raakt aan de bestaanszekerheid van onszelf en van de mensen die van ons afhankelijk zijn. En dan zijn er nog de collega's die achterblijven. Die 'blij moeten zijn' dat zij hun baan behouden, maar met zeer gemengde gevoelens aan het werk gaan." "Het beukt erin", vat Kingma samen. Terwijl emoties nogal eens geschaard worden onder de noemer 'soft'. Van Wielink en Kingma weten wel beter. "Oog hebben voor en rekening houden met wat er in mensen omgaat is niet soft. Het is juist een van de moeilijkste zaken waar je als leidinggevende mee te maken krijgt."

Emoties laten zich lang niet altijd makkelijk lezen en niet iedereen uit ze op dezelfde manier. Ontkenning, nonchalance, recalcitrantie, keihard werken; totaal verschillende reacties die zich allemaal kunnen voordoen als reorganisatie en ontslag in de lucht hangen", vertelt Van Wielink. Om daar waarschuwend aan toe te voegen: "En bedenkt de manier waarop je omgaat met de mensen die hun baan verliezen, is mede bepalend voor de loyaliteit en het vertrouwen van degenen die blijven." Kingma: "Zeg niet: 'We gaan afslanken', maar leg uit: 'Om deze reden moeten we afslanken en op die manier gaan we dat doen.'" Hieronder nog een aantal bruikbare tips van Kingma en Van Wielink op een rij.

01 LAAT JE GEZICHT ZIEN

Een leidinggevende moet zijn mensen kennen, en andersom. Laat elke dag je gezicht zien op de werkvloer - niet alleen als het even wat minder gaat. Praat met je medewerkers, luister naar wat zij meemaken, wat hen bezighoudt, waar zij tegenaan lopen. Dat contact is enorm belangrijk en waardevol. Op die manier laat je merken dat je open staat voor hun ideeën, problemen en emoties. Je verlaagt de drempel voor ze om van hun hart geen moordkuil te maken. Zeker in tijden van spanning en onzekerheid, betaalt deze 'investering' zich dubbel en dwars terug.

Come in We're
OPEN



02 MAAK EMOTIES BESPREEKBAAR

Creëer momenten om te praten over wat er speelt, over wat er in de hoofden en harten omgaat. Individueel en met het hele team. En wederom: doe dat niet alleen in moeilijke tijden, maar frequent. Zo voorkom je dat de druk in de ketel te hoog oploopt.

03 DRAAG GEEN OPLOSSINGEN AAN, MAAR LUISTER

Het nieuws van bezuinigen, reorganiseren en mogelijk ontslag brengt een keur aan emoties teweeg: angst, spanning, verdriet, onzekerheid, boosheid, frustratie. Daar kan een leidinggevende niet overheen stappen. Hij moet er iets mee. Dat is een zeer moeilijke opgave, die begint met luisteren. Door goed te luisteren, laat je mensen zien dat je er voor ze bent. Kom dus niet meteen met oplossingen op de proppen. Stap niet in de valkuil van nog meer gaan uitleggen of de 'positieve kant' laten zien bij heftige en 'lastige' emoties.



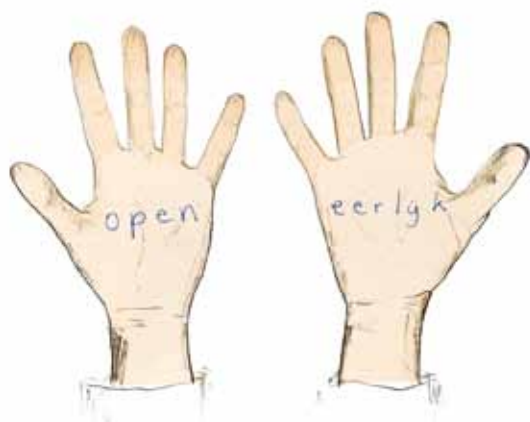


03 PROBEER NIET TE SUSSEN

De boel sussen werkt averechts. Wat je wegstopt, komt later veel hardnekkiger weer opzetten. De leidinggevende bepaalt niet dat het allemaal wel meevalt. Beweer ook niet dat het allemaal wel los zal lopen, als je nog niet precies weet wat de uitkomst wordt. Daarmee wek je te hoge, valse verwachtingen.

04 ZIE WEERSTAND NIET ALS VERZET

Weerstand duidt niet per se op verzet. Probeer het te zien als een uiting van 'moeite hebben om met veranderingen om te gaan'. De boodschap klinkt dan: medewerkers willen wel, maar kunnen nog even niet. Dat vraagt om een heel andere reactie dan een reactie op verzet.

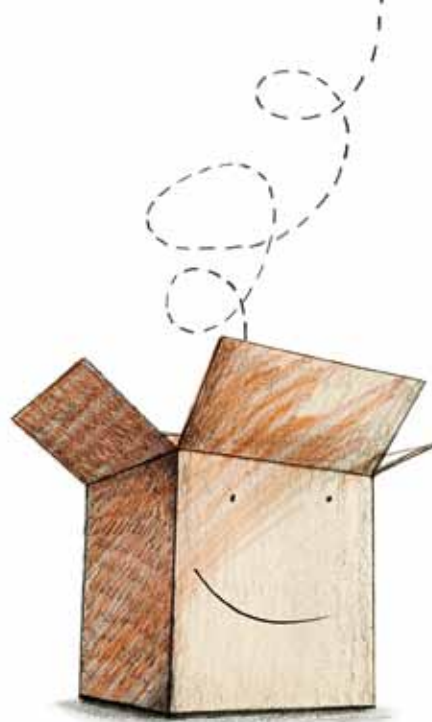


05 WEES OPEN EN EERLIJK

Dit is eigenlijk les nummer 1. Wees altijd open en eerlijk. Leg zorgvuldig uit wat je aan het doen bent. Dat ligt misschien voor de hand, maar makkelijk is het niet altijd. Want het betekent ook dat je je kwetsbaar moet opstellen en zonnig eerlijk moet toegeven dat je het zelf ook niet allemaal weet.

06 NEEM DE TIJD

Neem de tijd, ook al lijkt die tijd er niet te zijn. Blijf luisteren, blijf praten, blijf uitleggen. Gids je mensen door de reorganisatie. Natuurlijk heb je doelstellingen te verwezenlijken en resultaten te behalen, maar haal de vinger niet van de pols. De ervaring dat mensen de tijd krijgen om afscheid te nemen van een oude situatie en te mogen wennen aan een nieuwe geeft ze vertrouwen en energie. En resulteert in een lager ziekteverzuim dan wanneer je daaraan voorbij gaat.



07 LAAT DE ONDERNEMERSGEEST DE RUIMTE

Luister naar de ideeën die op de werkvloer leven. De mensen die de dagelijkse uitvoer voor hun rekening nemen, hebben vaak hele goede, praktische oplossingen. Oplossingen waarmee bezuinigingen gerealiseerd kunnen worden bijvoorbeeld. Geef ze het vertrouwen en de verantwoordelijkheid om daarmee naar buiten te komen. De aanvankelijke koudwatervrees maakt al snel plaats voor enthousiasme en betrokkenheid; wat heel goed van pas komt in moeilijke tijden.

08 ZOEK RUGGENSTEUN

Als leidinggevende vervul je een uitermate lastige dubbelrol. Je moet pijnlijke maatregelen nemen en tegelijkertijd de boel in goede banen leiden. Dat kan alleen als je je gesterkt weet in je handelen. Wat je nodig hebt, is een groep mensen die achter je staat - je eigen leidinggevende, de OR - die begrijpt waarom de aangekondigde maatregelen nodig zijn.

09 COMMUNICEER JE DOELEN

Investeer tijd en energie in de samenwerking met en tussen mensen, maar houdt wel altijd je doelen voor ogen. Geef aan wat je wilt bereiken en wat je van je medewerkers verwacht. Doe dat op een transparante en geloofwaardige manier; windt er geen doekjes om. Stel eisen, maar houd goed in de gaten hoe ver je daarin gaat. Ieder heeft zijn plafond.

10 LET OP DE TEAMGEEST

Constaateer je dat bepaalde mensen zich blijven verzetten of blijven zeuren, neem ze dan apart. Laat de teamgeest en je doelstellingen er niet te veel door beïnvloeden.