

# Back to business: leiderschap na een reorganisatie

Door: [Gerrit Visser en Jon Jenkins](#),

21 april 2002

Arthur Andersen bracht onlangs in het nieuws dat het management er niet aan ontkomt om 7.000 werknemers te ontslaan. De sociale gevolgen van dit besluit zullen vooral op het Amerikaanse hoofdkantoor en bij de grootste vestigingen hard aankomen. De ontslagen leiden ertoe dat het totaal van 26.000 werknemers in de USA met een kwart verminderd wordt. Het bedrijf opteert nu voor de overlevingsstrategie van een radicale omslag naar een veel kleiner accountancy bedrijf.

## Crisis

Arthur Anderson is maar een van de voorbeelden van de vele beursgenoteerde bedrijven die door een crisis gaan en waarbij het niet ondenkbaar is dat ze de slag niet teboven komen. En als bedrijven een crisis van dat formaat overleven, dan hebben de achterblijvers die hun baan niet verloren zoveel zorg en aandacht nodig, dat je je af moet vragen of de doorsnee manager hiertoe wel voldoende is toegerust.

## Wonden

In de managementliteratuur komt naar voren dat grote transitie bij het management evenveel wonden slaan als bij medewerkers. Toch wordt van hen verwacht dat ze de organisatie weer gaan aanjagen, enthousiasmeren. Wat is daar dan precies voor nodig?

## Achterblijvers

Hoe gaat een manager om met de achterblijvers? In de eerste plaats zul je je als manager opnieuw moeten bezinnen op je eigen standpunten en overtuigingen. Zorg ook goed voor jezelf. Als je de pijn die medewerkers voelen zelf niet hebt toegelaten, hoe kun je dan voor anderen iets betekenen? Geloof je in de toekomst van het bedrijf? Kun je zelf een nieuwe vertrouwensbasis vinden, waar je motivatie uit put en beleef je er nog wel plezier aan om bij het bedrijf te werken? Wil je het werk doen dat je op het moment doet? Interesseert het je echt wat er met de mensen gebeurt die voor je werken? Als het antwoord op deze vragen *nee* is, dan moet je of je houding veranderen of een andere baan gaan zoeken en zorgen dat het antwoord minder negatief wordt.

***Ja, je kunt je houding veranderen.***

## Post-traumatische organisatie

Werk daar eens aan door een halve dag vrij te maken en tijd te nemen voor wat reflectie ten aanzien van je eigen attitudes. Natuurlijk heb je het druk en zit je niet ruim in je tijd. Je

houding veranderen is beangstigend. Het is echter wel de sleutel voor het helpen van een post-traumatische organisatie of mensen.

### **Vragen**

Neem pen en papier en noteer je persoonlijke antwoorden op de volgende vragen- zonder jargon en clichés te gebruiken.

*"Wat doet jouw bedrijf om een bijdrage te leveren aan de wereld waarin we leven?"* Een andere manier om deze vraag te stellen is *"Wat is het doel van de organisatie?"*

*"Waarom werk je juist voor dit bedrijf?"*

### **Vakantiebaantje**

Er was eens een jongen die een vakantiebaantje had waar hij riemen moest vastmaken aan gespen voor veiligheidsgordels – niet al te enerverend werk dus. Maar hij hield zich voor ogen dat hij door zijn werk mee hielp aan het reddingsplan van de volgende 20.000 mensenlevens (Zoveel mensenlevens zijn er al gered sinds de invoering van de veiligheidsgordel in USA). Iedereen heeft zo'n verhaal over zichzelf nodig met betrekking tot zijn of haar werk. Het verhaal wat je jezelf voor ogen houdt moet wel echt zijn, en mag geen schim wezen of iets zijn wat je slechts verzint.

### **Doelstellingen**

Sta je achter de doelstellingen van het bedrijf - zowel de formele als de informele doelen? Hoe zou jij je betrokkenheid bij de doelen willen beschrijven? Hoe wordt door je dagelijkse werkzaamheden deze betrokkenheid versterkt? Hoe wordt je erdoor afgeleid om je betrokkenheid te uiten? Wat kan je doen om de manier waarop je werkt meer motiverend te laten zijn?

### **Cello**

Op de vraag waarom Pablo Casals op 95-jarige leeftijd nog dagelijks 6 uur op zijn cello oefent, antwoordde hij dat hij het gevoel had dat hij iedere dag iets beter ging spelen.

### **Betrokkenheid**

Sta je achter de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de mensen die voor je werken? Heb je genoeg discipline om je betrokkenheid te blijven uiten? Blijkt je betrokkenheid wel uit je gedrag? En hoe dan? Op welke manier botst je gedrag met je betrokkenheid? (Er is altijd ruimte tussen wat we geloven en wat we doen.) Welke acties zou je kunnen ondernemen om de ruimte kleiner te maken tussen wat je bedoelt en wat je doet.

De volgende stap is om het vertrouwen en de betrokkenheid van werknemers en mede-managers te herstellen.

### **Communiceer eerlijk en oprecht**

Wees aanwezig, zichtbaar en beschikbaar voor iedereen. Wees eerlijk over wat er gebeurt, wat je wel en wat je niet weet. Werk aan het opbouwen van een vertrouwensrelatie. Vertrouwen wordt geschapen door integriteit, door een leven dat een hechte relatie weerspiegelt tussen wat je zegt en wat je doet.

### ***Banen***

De Human Resource Manager van een divisie moest 500 van de 1300 mensen ontslaan in opdracht van het hoofdkantoor van de multinational. Ze kondigde aan dat er banen zouden verdwijnen. Ze plande vergaderingen met iedere afdeling om uit te leggen wat er precies zou gaan gebeuren. Ze was beschikbaar voor een persoonlijk gesprek voor een ieder die daar om vroeg. Toen de onderhandelingen van de bonden in een kritieke fase kwamen ging ze naar de Raad van Bestuur om ernaar te informeren hoe lang de onderhandelingen nog zouden gaan duren. Vervolgens ging ze terug naar de mensen van de divisie en vertelde hen dat ze niets kon meedelen, waarom ze dit niet kon en hoe lang ze dacht dat het nog zou duren tot ze wel iets kon meedelen.

### **Verhoog de productiviteit**

Bekijk de visie en de missie van het bedrijf en de afdeling opnieuw. Bepaal de prioriteit van de doelen opnieuw; het is niet mogelijk om dezelfde hoeveelheid werk te doen met minder mensen die ook nog eens minder productief zijn. Verbeter de werkprocessen. Verminder de tekorten door op onnodige uitgaven te besparen. Werk aan verbetering van relaties met interne en externe klanten en leveranciers.

### **Betrek mensen bij de bedrijfsvoering**

Daag werknemers uit om creatief te zijn. Maak ze een verantwoordelijke schakel in het beslissingsproces. Vraag hun mening over hoe dingen nog beter gedaan kunnen worden (gebruik goede ideeën en geef de eer aan wie deze toekomt).

### **Beloon mensen**

Beloon ze voor het extra werk dat ze moeten doen. Toon je erkentelijkheid in het openbaar en tegenover hen. De waardering moet wel in verhouding staan tot wat ze in werkelijkheid hebben gedaan. Beloof beloningen en geef hen die in de toekomst als je ze niet direct waar kunt maken.

### **Keer terug naar de normale toestand**

Ga zo snel mogelijk over op de normale gang van zaken. Stel het oppakken van de gewone dagelijkse activiteiten niet uit, vooral sociale activiteiten als verjaardagsfeestjes, afdelingsborrels etc.

### **Herken patronen**

Het is belangrijk om gedrag patronen te herkennen in jezelf en in de mensen waar je mee werkt. Als mensen verdriet hebben zien we een patroon. We herkennen dit patroon en weten daardoor hoe we ons op welk moment moeten gedragen. Het zelfde geldt voor perioden van snelle veranderingen. Werknemers reageren daar op volgens een min of meer voorspelbaar gedrag patroon. Toon die ander begrip in zo'n situatie en stel geen onredelijke eisen.

**Jon C. Jenkins is a senior methods consultant with thirty-three years experience in facilitation and training. He is a principle at [Imaginal Training](#) in The Netherlands. Among his publications are the "Who's Who in International Organisations" and the "International Facilitator's Companion**

**Gerrit Visser is webmaster van TCL [The Connecting Link](#). Als modern kenniswerker verzamelt en interpreteert hij gegevens uit (online) informatiebronnen. Hij is onder meer werkzaam als redactioneel medewerker van Opleiding & Ontwikkeling, OpleidingNet. Hij beheert de volgende subpagina's van Startpagina.nl: [Business Intelligence](#), [E-learning](#), [Employability](#), [Internetnieuws](#), [Lerende Organisaties](#), [Sales](#), [Virtual Communities](#), [Virtueel Werken](#), [CIO](#)**