

Trefwoorden:

reorganisatie,

manager,

gedrag

# VLUCHT U OOK WEG VAN UW EIGEN REORGANISATIE?

## Samenvatting

*Om uiteenlopende redenen kiezen veel managers in tijden van reorganisatie en afslanking voor een afstandelijke, terughoudende opstelling. Als u dat ook doet, heeft u daar ongetwijfeld een goede motivatie voor! Maar is die de werkelijke reden? En bent u zich bewust van de keerzijde en de gevolgen? Als de formele top-down communicatiekanalen zwijgen en het veranderingsproces zich op een afstand afspeelt, gaan communicatie en beeldvorming in de organisatie namelijk onverminderd voort. Dit kan angst en weerstand dan stevig doen oplopen. Met als mogelijke consequentie dat u het draagvlak dat u voor ogen staat, juist niet bereikt. In dit artikel een schets van een veelvoorkomend interactiepatroon én een aantal handreikingen om u te helpen bij uw eigen reorganisatie of afslanking te blijven.*

Dit is een sterk gewijzigde versie van een artikel dat onder de titel Communicatie bij reorganisatie en reductie is gepubliceerd in M@n@gement juni 2004 (www.managementsite.net)

Managers en medewerkers bij tal van organisaties ondervinden het op dit moment aan den lijve: er wordt een reorganisatie of afslanking aangekondigd. Als u (of uw organisatie) dergelijke plannen heeft, roepen deze in alle geledingen veel vragen, angst en onzekerheid op. Wie gaat het betreffen? Betreft het ook mij? Welke functies gaan verdwijnen? Zijn er afvloeiingsregelingen? Welke eventuele nieuwe mogelijkheden en kansen zijn er voor mij? Welke rol krijg ik? In veel situaties kan het antwoord op deze vragen niet worden gegeven, omdat het management nog bezig is met de concrete invulling van de verandering.

Niet alleen medewerkers moeten in tijden van reorganisatie en afslanking een onzekere toekomst het hoofd bieden. Dit geldt ook voor u als de verantwoordelijke manager. De druk op u afgerekend te worden op (een niet tijdig) behaalde doelstelling is groot. Het is tegenwoordig niet ongewoon dat moet worden afgebouwd én opgebouwd. U moet dan tegelijk met de afslanking een prestatieverbetering doorvoeren. Het halen van targets zet hoge druk op uzelf en kan gevolgen hebben voor de keuzes die u maakt in het veranderingsproces. Veel managers – en misschien u ook - kiezen om verschillende redenen voor een afstandelijke, terughoudende opstelling. Wat dit kán oproepen in de organisatie wordt in het praktijkvoorbeeld hiernaast verhaald.

### De praktijk

Kees is een capabele middle manager die leidinggeeft aan zestig medewerkers en al jaren aan de organisatie is verbonden. Een jaar geleden heeft hij een eerder veranderingsproces waarbij zijn afdeling met een ander onderdeel is geïntegreerd met succes afgerond. Kees was – als leidinggevende - net als zijn collega-manager nauw betrokken bij de plannen van de directeur en er was een veelvuldige informatievoorziening naar de medewerkers. Voor het proces is ruim de tijd genomen, en er kon worden meegedacht. Voor de overtreffende medewerkers – zo'n twintig - is voor natuurlijk verloop gekozen, gespreid over een aantal jaren. De samenwerking met de nieuwe afdeling loopt inmiddels als een zonnetje. De financiële resultaten echter zijn niet goed.

De rendementen zijn blijven teruglopen, als gevolg van de kwakkelende economie. Opnieuw moeten maatregelen worden genomen. Directeur Hans heeft (met de beste bedoelingen) nu voor een heel andere verandingsaanpak gekozen. Hans heeft een werkgroep bestaande uit stafleden benoemd die drie toekomstscenario's A, B en C aan het uitwerken is. Kees die dit heeft gehoord van zijn baas, voelt de bui al hangen. In zijn fantasie weet hij precies hoe de toekomst zich ontwikkelt: het wordt B en hij zal worden gevraagd een kwart van zijn medewerkers af te staan en met de rest zal hij hetzelfde werk moeten verrichten (na uiteraard eerst een aantal taken te hebben moeten schrappen). Kees voelt het als een zware last op zijn schouders: hij ziet heel goed wat de urgentie is, maar hoe verkoopt hij het zijn medewerkers? Hij weet nu al niet goed raad met hun vragen en verwijten niet betrokken te zijn.

Kees slaapt slecht en voelt zich gevangen in zijn emoties. Hij is woedend op de directeur, door wie hij zich gekleineerd voelt en die toch verwacht dat hij de kooltjes uit het vuur haalt. Kees is ook bang om op de directeur af te stappen, omdat hij denkt dat een hoogoplopend conflict dan onafwendbaar is. Ook het alternatief van samen met zijn baas - die zich ook flink gepasseerd voelt - afwachten tot ze geïnformeerd of betrokken worden, bevalt Kees niet. Misschien - zo vraagt hij zich af - is het wel het beste om contact met de OR te gaan leggen.

### Communicatie van onderop gaat onverminderd voort

De redenen die managers noemen voor hun terughoudende, afstandelijke opstelling zijn uiteenlopend. In welke motivatie herkent u zich? Meent u net als sommige managers dat het urgentiebesef bij het middle management en de medewerkers beperkt is én dat de loyaliteit om constructief mee te werken gering is? Of maakt u de inschatting dat er onvoldoende kennis en kunde is? Andere managers denken - misschien net als u - dat in een beperkte groep een hoger tempo kan worden gemaakt. Of bekennen eerlijk de hoge druk die ze zelf voelen te verminderen door zich te omringen met een groep gelijkgestemden die hen onverkort steunt in de plannen van reorganisatie en afslanking. Tot slot zijn sommige managers van mening dat het (nog) niet de moeite waard is te communiceren, omdat de duidelijkheid waarom is gevraagd er nog niet is en dat het beter is op een volgende mijlpaal te wachten. Het verhaal heeft twee kanten: ook medewerkers houden het management op afstand. Ze staan dan niet te trappelen om betrokken te worden of tonen alleen interesse voor concrete feiten. Of halen de schouders op in de verwachting dat het allemaal zo'n vaart niet zal lopen. Dit lijkt de keuze van het management zich terughoudend en afstandelijk op te stellen dan te bevestigen

Of u zich nu uit eigen beweging terugtrekt uit de communicatie en de betrekkingen of daartoe wordt 'aangezet' door middle management en medewerkers, de processen van beeldvorming vinden evengoed plaats. Deze laten zich niet top-down 'verbieden'. Integendeel, als de formele kanalen zwijgen en het veranderingsproces zich op een afstand afspeelt verplaatst de communicatie zich naar het informele circuit. Medewerkers en middle managers gaan in de eigen netwerken hun beelden met elkaar uitwisselen. Dit kan omvangrijk zijn en gepaard gaan met uitvergroting, overdrijving en verhalen die een eigen leven gaan leiden. Deze uitwisseling van beelden kan de angst en boosheid verhogen, maar ook toedekkend en sussend zijn en daarmee het verzet aanwakkeren of juist de gelatenheid bevorderen. Deze communicatie en interactie stuurt zichzelf. Uiteindelijk schetst de organisatie met elkaar meestal een afschrikwekkender (of geruststellender) scenario

## VLUCHT U OOK WEG VAN UW EIGEN REORGANISATIE?

dan u aan het bedenken bent. Omdat niemand de juiste informatie heeft of wordt gecorrigeerd, worden pijn, angst en onzekerheid (of gezapigheid) niet ingeperkt, maar ontstaat dit gevoel bij allen. Woede en boosheid op het management kan zich op deze wijze razendsnel in de organisatie verspreiden. Zo ook de idee dat u zal zorgen en met de antwoorden en oplossingen zal komen of de idee dat u de schuldige (zondebok) bent.

Bij de wijze waarop de informatie wordt gekaderd en betekenisgegeven, speelt een rol dat in tijden van reorganisatie het vertrouwen van medewerkers onder druk staat. Medewerkers en middle managers zetten een wantrouwende bril op en hebben het idee dat u plannen aan het bekinkelen bent die op uw eigen belang, macht en invloed zijn gericht. Ze gaan ervan uit dat u allang weet wat de (negatieve) uitkomst zal zijn. Ook raakt het zelfvertrouwen van de organisatie aangetast en voelt men zich veel sneller een slachtoffer. U kan dan gemakkelijk onderschatten welke negatieve interpretatie er wordt gegeven aan het niet betrokken zijn of niet geïnformeerd worden.

### Houd contact met wat zich ontwikkelt: drie scenario's

Wanneer zich in een organisatie een casus als die van Kees voordoet kan deze op verschillende manieren aflopen. We hebben hier te maken met de situatie dat de directeur van Kees ervoor heeft gekozen Kees erbuiten te houden, terwijl deze wel betrokken had willen zijn. We schetsen een aantal scenario's. Welke optreedt, is er vooral van afhankelijk of de directeur van Kees contact houdt met wat zich ontwikkelt en hierop inspeelt.

#### *Scenario 1. Worst case*

Wat dan gebeurt is dat een middle manager zoals Kees (tezamen met zijn medewerkers) zich zo gekrenkt voelt door buitengesloten en niet geïnformeerd te zijn, dat deze een uitlaatklep voor zijn emoties zoekt. Als deze kwaadheid een gevoel vertolkt dat breder in de organisatie wordt gedragen én iemand als Kees over voldoende netwerken beschikt, kan zich hoog oplopende weerstand ontwikkelen die uit de hand kan lopen. Het proces is dan dat de (verstoorde) verhoudingen tussen Directeur en zijn projectgroep enerzijds - en Kees, zijn baas en zijn medewerkers anderzijds via een reeks

van incidenten die de wederzijdse beelden bevestigen, steeds meer zullen gaan polariseren. Het patroon van communicatie en beeldvorming in de organisatie is dan een symptoom. Hierbij hoort bijvoorbeeld dat directe leidinggevenden steeds meer vragen krijgen, maar meestal ook niet zijn geïnformeerd. Lijnmanagers of directeuren die vervolgens worden aangesproken, hebben zwijgplicht of ze zijn ook niet op de hoogte of – erger – ontkennen de feiten die later toch waar blijken te zijn. De oplopende onvrede en angst kan dan maken dat een middle manager naar de OR stapt. Het resultaat kan dan zijn dat een ernstig conflict ontstaat waar OR en vakbonden de zijde kiezen van het middle management en de medewerkers en waar als wapen naar publiciteit in de externe media zal worden gezocht en steun aan de Raad van Commissarissen wordt gevraagd.

#### *Scenario 2. Afwachten*

Het tweede scenario is hierop een variant. Het verloop is dat Kees blijft afwachten, 'gezagsgetrouw' meewerkt aan de implementatie en na afloop in een wantrouwende, teleurgestelde leidinggevende is veranderd. Een andere mogelijkheid is dat de directeur van Kees tijdens de implementatie met veel (niet openlijk uitgesproken) tegenwerking of zelfs obstructie te maken krijgt.

#### *Scenario 3. Patroon doorbreken*

Het derde scenario is dat het patroon dat zich tussen Kees en zijn directeur heeft ingezet, doorbroken wordt voordat het de kans krijgt zichzelf steeds verder te versterken. Zolang de spelers bereid zijn met elkaar te praten en het eigen handelen te heroverwegen, is het mogelijk een ingezet patroon te doorbreken. Alle betrokken partijen kunnen het initiatief nemen om contact te zoeken. De directeur kan de eerste stap zetten, maar ook Kees of een andere partij. De essentie is dan dat de over en weer ontstane beelden uitgewisseld worden, waar deze onjuist zijn gecorrigeerd, en dat er werkafspraken worden gemaakt waarin de partijen zich gaan vinden. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan, omdat zich in de praktijk vaak vele barrières hebben opgebouwd. Ingegeven door eerdere negatieve ervaringen, teleurstellingen of beelden die zich (al hardnekkig) hebben postgevat. Hoe eerder daarom initiatief wordt genomen een ingezet patroon te doorbreken,

hoe gemakkelijker dat is. Hoe verder een patroon zich heeft ontwikkeld, hoe weerbarstiger.

## Projectieve processen: de manager als redder of zondebok

Middle management en medewerkers proberen (onbewust) het gevoel van angst en onzekerheid bij zichzelf te verminderen door op u te projecteren. De projectieve processen ontstaan doordat de onzekere toekomst moeilijk wordt verdragen. U wordt in de projectie geïdealiseerd als degene die voor de nieuwe toekomst zorgt en de organisatie zal 'redden'. Of u wordt juist gekarakteriseerd als zondebok, als schuldige en kan dan in de ogen van medewerkers geen goed meer doen.

Wat maakt nu dat in een organisatie een situatie zoals die van Kees zich tot een *worst case scenario* kan ontwikkelen en zo uit de hand kan lopen? Het patroon bouwt zich geleidelijk op. Meestal zijn er een aantal cruciale incidenten. De situatie kan zich voltrekken wanneer u zich terugtrekt uit de communicatie en de betrekkingen, géén contact houdt met wat zich ontwikkelt, daardoor niet kan informeren, bijsturen en corrigeren, en ook niet emotioneel beschikbaar bent. Als u de organisatie ook nog eens heeft verdeeld in een (klein) deel direct betrokkenen dat meedoet in de uitwerking van de verandering en een ander deel dat af moet wachten tot er feiten te melden zijn, is een verdere voedingsbodem gelegd.

Wat op de achtergrond speelt is dat een 'wij-zij'-splitsing op de loer ligt, als gevolg van zogenoemde projectieve processen. De beelden die via communicatie worden uitgewisseld drukken deze uit. De projectieve processen ontstaan doordat de onzekere toekomst moeilijk wordt verdragen. Niet alleen door het middle management en de medewerkers, maar ook door u als leidinggever aan het veranderingsproces. Middle management en medewerkers proberen (onbewust) het gevoel van angst en onzekerheid bij zichzelf te verminderen door op u (hun management) te projecteren. Dit kan verschillende kanten op. U wordt geïdealiseerd als degene die voor de nieuwe toekomst zorgt en de organisatie zal

'redden'. Dit leidt bijvoorbeeld tot de wens ('eis') aan het management om op korte termijn met feiten en een duidelijke toekomstvisie te komen. Of u wordt juist gekarakteriseerd als zondebok en kan dan in de ogen van medewerkers geen goed meer doen.

Het ingewikkelde van deze projectieve processen is dat ze functioneel zijn. Ze houden de angst en onzekerheid draaglijk en kunnen voorkomen dat deze in paniek omslaat. Als u zich onder grote druk van presteren voelt staan, zult u – net zoals vele andere managers – (onbewust) de neiging hebben u met de gedane projectie te identificeren. Een teveel aan identificatie met de projectie echter, kan het draagvlak voor een veranderingsproces schade toebrengen. De sterke wens van middle management en medewerkers te komen met feiten en snelle oplossingen komt samen met uw eigen behoefte op korte termijn te scoren en met antwoorden te komen. Omdat ook bij u de stress (en onzekerheid) is opgelopen. U gaat daarop in een kleine groep aan de implementatie werken. Dit bevestigt de projectie van de idealisering én kan de eerste stap zijn van de splitsing in wij-zij (goed-slecht) die op de loer ligt om zich te voltrekken.

Als vervolgens blijkt dat er bij de organisatie nauwelijks kennis over de (veranderde) context is, is dit een gevolg van niet-betrokken zijn. Daarmee wordt opnieuw munitie voor een splitsing gegeven, ditmaal over de noodzaak tot verandering. Ook kan de organisatie zich gekrenkt voelen doordat u hen niet heeft laten participeren en dit kan eveneens voer voor een splitsing zijn. Als uw communicatie vervolgens alleen de feiten betreft (en de onzekerheden niet worden gedeeld) bevestigt u de idealisering dat u de organisatie zal 'redden' en alles kan.

De organisatie kan vervolgens teleurgesteld (of boos) raken over het gepresenteerde, zich dan van u afwenden en u in de rol van boosdoener of zondebok plaatsen. Wanneer u zich daar mee identificeert en terugtrekt, is dit opnieuw een bevestiging van de zich aftekenende splitsing in wij-zij. Middle managers en medewerkers kunnen deze splitsing dan op hun beurt verder versterken door zich tot partijen zoals P&O, de OR, de vakbonden, de Raad van Commissarissen of externe stakeholders te wenden om de organisatie te komen

## VLUCHT U OOK WEG VAN UW EIGEN REORGANISATIE?

‘redden’. Voor u is er de lastige opgave dat u (afwisselend) met zowel de projectie van ‘zorgen’, ‘snelle oplossingen’ als ‘zondebok’ te maken kan krijgen.

### Uw rol bij emotionele reacties

De rol van het management is als een zogeheten container te fungeren. Niet alleen voor de positieve, ook voor de negatieve reacties, de eigen en die van de ander. Container zijn betekent dat u óók negatieve reacties moet kunnen verdragen, er in contact over kan blijven én oeg en oor voor de betekenis heeft.

Ook Kets de Vries (1999) - die een onderzoek heeft uitgevoerd onder managers die verantwoordelijk zijn voor afbouw en reorganisatie - stelt dat het management zich juist terugtrekt uit het contact en de betrekkingen met de organisatie en zich concentreert op de instrumentele kant van het veranderingsproces. Gebrek aan tijd wordt dan als alibi gegeven. De onderliggende reden is – aldus Kets de Vries - de moeite met de (negatieve) emotionele reacties van medewerkers én de moeite met het onder ogen zien van de eigen emoties die gepaard gaan met leiding geven aan een proces van reorganisatie.

De meeste managers hebben het – net als u - moeilijk met wat ze medewerkers moeten aandoen bij reorganisatie en afslanking, een taak die voortvloeit uit de verantwoordelijkheid die ze hebben in hun rol. Een reactie van het management hierop kan dan zijn zich terug te trekken uit het directe contact. Omdat deze het lastig vindt de negatieve emoties direct aan het eigen adres te krijgen. Emoties die hoog kunnen oplopen en kunnen variëren van paniek tot verdooving, verdriet en schuldgevoel, bezorgdheid, twijfels maar ook worden verpakt in een aanval op het management van negeren, roddelen, woede en verwijten maken.

Het uitdrukking geven aan de positieve en negatieve gevoelens is nodig om de verandering door te voeren en weer aan de slag te kunnen in de afgeslankte organisatie. De rol van het management is hiervoor als een zogeheten container te fungeren. Niet alleen voor de positieve, ook voor de negatieve reacties, de eigen en die van de ander. Container zijn betekent dat het management óók negatieve reacties moet kunnen ver-

dragen, er in contact over kan blijven. Het betekent verder dat het management oog én oor voor de betekenis van emoties heeft.

Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Ook omdat emoties niet altijd zijn wat ze lijken. Er kunnen andere gevoelens onder verstopt zitten. Als bijvoorbeeld de gelatenheid van middle management en medewerkers wordt geïnterpreteerd als instemming dan wordt er mogelijk aan voorbijgegaan dat hierachter angst voor de onzekere toekomst verborgen zit. Het kan voor middle management en medewerkers veel veiliger zijn dit niet te voelen en te denken dat de OR het wel voor ze zal gaan opnemen of dat het allemaal niet zo’n vaart zal lopen. Het gevolg kan zijn dat deze angst voor de toekomst in een later stadium plotseling naar boven komt in de vorm van heftige weerstand.

Wordt het ‘containen’ nagelaten dan zijn het de negatieve reacties en emoties die niet ‘weg kunnen’. Hierdoor lopen deze op en kunnen (ook later) tot uitbarsting komen. Dit kan dan versterken dat de geschetste projectieve processen en de splitsing in wij-zij (goed-slecht) zich zullen kunnen voltrekken. Het container zijn is niet alleen een rol voor uzelf, u zal ook het middle management moeten vragen om deze rol naar de medewerkers te vervullen. En hiervoor ruimte en steun bieden.

### Hoe weet u dat u bezig bent te vluchten van uw eigen reorganisatie?

Voor de meeste managers is het een persoonlijke teleurstelling veel te investeren om het ‘onheil’ te keren door te reorganiseren en daar vooral negativiteit voor terug te krijgen.

Zoals geschetst hebben de meeste managers vooral moeite met de negatieve en gelaten reacties van medewerkers én met wat ze medewerkers aan doen als gevolg van de plannen tot reorganisatie en afslanking. Terwijl het draagvlak juist wordt bereikt door in contact te blijven en de betrekkingen te onderhouden doen managers het omgekeerde. In plaats van medewerkers te laten participeren in het proces, houden ze afstand.



Moegebeukt, murw en gekrenkt voelen door de vele negatieve en gelaten geluiden, is voor de meeste managers dé trigger die maakt dat afstand houden gaandeweg verandert in wegvluchten van de eigen reorganisatie. Voor de meeste managers is het ook een persoonlijke teleurstelling veel te investeren om het 'onheil' te keren door te reorganiseren en daar vooral negativiteit voor terug te krijgen. Het volgende proces speelt zich dan af. Het afstand houden van de negatieve en gelaten geluiden door de verantwoordelijk manager versterkt deze, omdat deze dan als gevoelloos, onverschillig en kil wordt gezien. Dat maakt dat de manager op zijn beurt meer afstand neemt. De negatieve en gelaten geluiden gaan dan nog harder klinken. Er ontstaat een zichzelf versterkend proces.

Hoe is het nu zichtbaar in het praktisch handelen van alledag dat deze negatieve spiraal zich aan het ontwikkelen is? Waaraan kunt u merken dat u aan het wegvluchten bent van uw reorganisatie? En wat is er dan aan te doen?

#### *U bent zich aan het afgrenzen*

Het belangrijkste signaal dat u mogelijk aan het wegvluchten bent van uw eigen reorganisatie is dat u zich steeds meer aan het afgrenzen bent. Met afgrenzen op zichzelf is niets mis: het is ook wel gezond om u wat af te schermen. Het tévéél doet sluipenderwijs zijn intrede. Het gaat dus om de mate waarin. U zet de tegenaanval in door zich actief of passief te onttrekken aan het contact en de betrekkingen. Ogenscheinlijk gaat het om alledaagse zaken. U maakt zich actief onzichtbaar door afwezig te zijn via een overvloed aan externe besprekingen en/of u gaat eens flink de achterstallige ATV- en vakantiedagen opnemen. Of u maakt zich juist passief onzichtbaar door de gespreksonderwerpen te mijden die direct verbonden zijn met de reorganisatieplannen. Terwijl u in de contacten die er met het middle management en medewerkers zijn, wel gewoon een praatje maakt. Verder delegeert u de rol om medewerkers te ondersteunen geheel aan P&O of aan een outplacementbureau. U gaat naar uw middle management en medewerkers vooral schriftelijk of per mail reageren. Of erger: u gaat vermijden uw mail te openen of te beantwoorden, omdat medewerkers hun hart luchten in (negatieve) mail naar u.

Er ontstaan allerlei (fysieke) grenzen. U bevindt steeds zich steeds vaker in het gezelschap van externe adviseurs of anderen die uw plannen steunen.

Medewerkers en middle managers met twijfels en scepsis weert u uit de verandergroep. Communicatie over de reorganisatie laat u over aan uw communicatieadviseur. U wordt star en bent steeds minder bereid tot water in de wijn bij commentaar uit uw eigen organisatie op uw plannen (ook als u diep in uw hart weet dat er een zinnig punt wordt gemaakt). Het contact wordt begrensd. Vroeger werd er met zijn allen geluncht, nu eten de medewerkers plotseling later of eet u steeds buiten de deur. Er wordt gezwegen als u de kamer binnenkomt of over de gang loopt en u doet hetzelfde als middle management of medewerkers bij u binnenlopen. En dat kan ook niet langer zomaar, want uw deur is (meestal) dicht, vanwege de vele vertrouwelijke gesprekken over de plannen (met externen). Een andere mogelijkheid is dat u zich heel onverschillig gaat voelen bij dit alles of juist een stoere houding aanneemt, dat het u allemaal niets doet.

#### *U vermijdt normaal sociaal gedrag*

Het kan ook zijn dat u normaal sociaal gedrag gaat vermijden: een praatje en een bakkie doet u niet meer. De vraag "Hoe is het nu met je Piet?" stelt u niet omdat Piet (net als vele anderen) uw brief heeft ontvangen waaruit blijkt dat zijn werkzaamheden zijn vervallen. Natuurlijk is dit een moeilijke vraag, maar het is nog onmenselijker er niets van te zeggen en de brief niet vergezeld te laten gaan van een persoonlijk gesprek. Ook als het risico een grauw, een snauw, een lege blik of tranen is. En u weet dat de vooruitzichten voor Piet op een andere baan slecht zijn. Kortom: u voelt zich ontmoedigd in contact te treden en in veel gevallen zullen medewerkers u ook "helpen" u ontmoedigd te voelen door de wijze waarop ze op u reageren, een omtrekkende beweging rondom u maken of hun gelatenheid laten zien. Zodat u kunt denken dat uw afstand houden hen onverschillig laat, hetgeen uw eigen houding van onttrekken dan weer versterkt.

#### *U (en ook uw medewerkers en middle management) leidt zichzelf om de tuin*

Managers en medewerkers zijn er echt heel 'handig en behendig' in wat ze voelen (maar niet willen of kunnen

## VLUCHT U OOK WEG VAN UW EIGEN REORGANISATIE?

voelen) voor zichzelf te verpakken in ander gedrag of een kloppend verhaal. Ook medewerkers grenzen zich af, u bent het niet alleen, u wordt door hen geholpen. Diep in hun hart echter weten de meeste managers en medewerkers dat het eigenlijk nodig is om de betrekkingen te herstellen. Maar is het héél, héél moeilijk de opgeworpen barrières en emoties op eigen kracht te overwinnen. Het beste kunt u dat dan ook niet alléén doen, maar daar (externe) ondersteuning bij zoeken. Want wat aan de hand is, is dat u de negatieve en gelaten reacties op uw reorganisatie of afslanking letterlijk en persoonlijk opvat, terwijl deze gerelateerd zijn aan uw rol en positie. U probeert dat nare gevoel van afgevozen worden en de boosdoener zijn te vermijden door u af te grenzen van het contact en de betrekkingen. Omdat de negatieve reacties u dit steeds opnieuw onder de neus wrijven. Door u passief en actief te onttrekken of de negatieve kritiek eenvoudig te laten afglijden door het aannemen van een onverschillige of stoere houding.

**Tip 1** *Negatieve reacties en emoties zijn onvermijdelijk en dienen de ruimte te krijgen*

**Tip 2** *Wees u bewust dat negatieve reacties gerelateerd zijn aan uw rol en positie: vat het niet (direct) persoonlijk op.*

### **Uw vermogen tot verdragen vergroten**

U kunt de eigen reactie op de reorganisatie en afslanking waaraan u leiding geeft, beter niet voor u zelf houden. Allereerst omdat een mens een soort communicerend vat is. Net zoals uw medewerkers hun (negatieve) reacties kwijt moeten kunnen, geldt dat ook voor úw onlustgevoelens en boosheid. Ook u hebt anderen nodig. Dat kunnen collega's zijn, iemand van P&O of buitenstaanders. Voorkomen moet worden dat u de enige bent die de (reorganisatie)last van de organisatie op uw nek heeft. En dat is niet ondenkbaar, omdat in veel reorganisaties juist het middle management – waarop u voorheen steunde - wordt vervangen of weggesneden, P&O overbelast dreigt te raken en u (als gevolg van de reductie) geen externen kan contracteren. Uw steun kan daarmee zelfs geheel zijn weggevallen.

Vooraf dan moet u voor uzelf opkomen. Zorg in ieder geval dat u er niet alleen voor staat. Als u zelf wordt

ondersteund bij het verdragen, is het voor u ook makkelijker om anderen de ruimte te geven voor hun emoties. Daartoe moet u het verdragen gaan delen met anderen zodat de last op meerdere schouders rust.

**Tip 3** *Kom voor uzelf op en organiseer steun om zelf lucht te hebben*

Maar er is meer nodig. Voor u als het verantwoordelijke management is er ook nog een andere rol. De reacties en emoties van middle management, medewerkers en andere betrokken partijen moeten geanalyseerd en geïnterpreteerd op de diepere betekenis voor de reorganisatie die plaatsvindt. Daarbij kunnen vragen aan de orde zijn als: Wat zeggen deze emoties (of juist het ontbreken ervan) over het draagvlak? Welke reacties zijn functioneel en welke zijn risicovol? Ook de onderlinge (informele) betrekkingen zijn een onderwerp van reflectie. Welke relaties en coalities hebben medewerkers en middle managers met elkaar, met andere organisatieonderdelen en met bijvoorbeeld de OR? Kunnen er hierin interventies worden gedaan?

Ook zult u zich afvragen tot hoeverre de (negatieve) emoties moeten worden verdragen. Tot het bittere einde, of mag je als manager ook een keer zeggen dat het genoeg is en dat iedereen weer aan het werk moet? En het nu de hoogste tijd is om aan de slag te gaan met het wenkende perspectief. U zult dus de afweging moeten maken of er voldoende is gerouwd om weer te gaan bouwen.

Deze analyse kan het beste met een niet betrokken partij plaatsvinden. Dat kan uw baas zijn, (ervaren) collega-managers binnen of buiten de organisatie, vrienden of familie. Ook kunt u een interne of externe management consultant inschakelen die kundig is in de wijze waarop veranderingsprocessen zich ontwikkelen. Als u daartoe besluit kan deze u ondersteunen afstand te nemen en betekenis te geven aan uw eigen emoties en die van uw medewerkers. En kan interventies met u doorspreken. Met deze management consultant zult u een vruchtbare relatie ontwikkelen. Deze zal u wel aanmoedigen bij uw reorganisatie in de buurt te blijven. Als de grond u dan te heet onder de voeten wordt, bestaat de kans dat u wilt weglopen van uw management

Tabel 1. Effecten van communicatie

Houding medewerkers	Traditionele communicatie	Vroege en frequente communicatie
Stress	+ 9%	Ongewijzigd
Onzekerheid	+ 24%	- 2%
Tevredenheid	- 21%	+ 7%
Betrokkenheid	- 11%	Ongewijzigd
Oordeel betrouwbaarheid, eerlijkheid management	- 25%	+ 14%
Intentie om te blijven	- 12%	- 6%
Performance	- 20%	Ongewijzigd

consultant. Het beste kunt u ook deze behoefte beschouwen als een signaal dat moet worden geïnterpreteerd en geanalyseerd op de betekenis. Met een kundige management consultant kunt u ook dit weglopen bespreken!

**Tip 4** *Neem afstand, analyseer en interpreteer uw eigen gedrag, dat van uw medewerkers en laat u daarbij ondersteunen.*

### Frequent en veelvuldig communiceren loont

Het is allemaal gemakkelijker gezegd, dan gedaan. Maar loont het nu echt? Onderzoek illustreert dat het geen windeieren legt om frequent en veelvuldig te communiceren. Geringe communicatie kan – zo blijkt – de stress flink verhogen, de productiviteit aantasten en het vertrouwen doen dalen. Dit onderzoek naar de consequenties van communicatie bij ingrijpende verandering is - ruim tien jaar geleden al - gedaan door Schweiger en Denisi (Larkin & Larkin, 1994). Zij hebben de effecten vergeleken van twee communicatie-aanpakken rond de afslanking van een bedrijf. In de ‘controle’ vestiging vond de communicatie plaats op de traditionele manier, namelijk nadat de plannen concreet waren en uitgekristalliseerd. In de ‘experimentele’ vestiging is in een vroegtijdig stadium en frequent gecommuniceerd vanaf het moment van de ontwikkeling van de plannen. De effecten op medewerkers zijn gemeten direct na aankondiging van de afslanking en drie maanden later.

De verschillen tussen beide aanpakken zijn aanzienlijk. Het communiceren in een vroeg en frequent stadium blijkt op alle punten positiever te scoren en bevestigt dat het ongewenste effecten van niet-communiceren veel groter zijn dan de (veel geringere) negatieve effecten van vroege en frequente communicatie. De tabel illustreert het omgekeerde van wat door de meeste managers wordt verondersteld. De rust keert juist niet terug, door het er niet over te hebben.

### Literatuur

- Kets de Vries, M., *Worstelen met de demon: over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie*, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam 1999.
- Larkin, P. & S. Larkin, *Communicating change*, McGraw-Hill, New York 1994.

### Odette Moeskops

*Drs. Odette Moeskops (1956) is directeur van RoodPurper b.v. gespecialiseerd in het begeleiden van veranderingsprocessen, onder andere de processen die in dit artikel worden beschreven.*

*Voor inlichtingen kunt u contact opnemen met 023-5479347 of mailen naar omoeskops@roodpurper.nl.*