

Blijvende betrokkenheid

De volgende stap na outplacement

Door Jaap Hollander

2010

jh@iepdoc.nl

Dit artikel schetst een nieuwe benadering van gedwongen ontslag, die niet alleen degene die wordt ontslagen beter ondersteunt maar ook een sterkere organisatie oplevert, met beter gemotiveerde medewerkers. 'Blijvende betrokkenheid' is de opvolger van 'outplacement'. De organisatie besteedt het afscheid niet meer uit aan een extern bureau, maar blijft zelf net zo lang bij een ontslagen collega betrokken tot hij of zij het ontslag heeft verwerkt en de overgang naar en volgende fase rond is. Daarmee worden de achterblijvende collega's beschermd tegen innerlijke conflicten en blijft commitment bestaan. Het proces wordt in goede banen geleid door zelfdenkende computerprogramma's die van welwillende collega's effectieve coaches maken.

Een arme ambachtsman

Mijn grootvader was in de jaren dertig schoenmaker. Tegenwoordig zouden we zeggen dat hij free lance werkte, als ZZP-er. In die tijd heette hij nog gewoon 'dagloner'. 's Ochtends ging hij naar de schoenmakerij om te horen of er die dag werk voor hem was. Als ze zeiden: "Vandaag hebben we niks voor je, Hollander", dan haalde hij zijn schouders op en probeerde hij het de volgende dag opnieuw. Soms had zijn gezin honger. Soms had hij geen geld om turf te kopen voor zijn kachelletje. Dat gaf hem een vreselijk gevoel van onrechtvaardigheid, want de baas bleef wel zijn dikke sigaren roken. Een beetje zoals tegenwoordig de top rustig zijn bonussen blijft opstrijken, terwijl de werknemers worden ontslagen. Maar ja, wat kon je er tegen doen? Je was arbeider. Of in zijn geval: je was een arme ambachtsman. Mijn grootvader haalde zijn schouders op, want het kon immers iedereen treffen? Dus waarom zou hij speciaal klagen? De meeste fabrieksarbeiders uit die periode konden 's middags te horen krijgen dat ze de volgende ochtend niet meer terug hoefden te komen. En ook in onze tijd vinden we nog wel eens iets van die houding terug. Zo sprak ik bijvoorbeeld laatst met manager van een gigantisch IT bedrijf. Wij hadden het gehad over de lage werknemerstevredenheid in zijn organisatie. Daar wilde

hij iets aan doen. Maar halverwege de rit werd dit project afgeblazen. Want het ging inmiddels slecht in de IT en de medewerkers konden toch nergens heen. Dus was het ook niet meer nodig om ervoor te zorgen dat ze zich prettig voelden op hun werk....

Onnodige schade bij grootschalig ontslag

In de huidige periode van economische recessie en outsourcing naar lage-lonen-landen, vallen er ook in Nederland weer gedwongen ontslagen. Niemand weet hoe lang de recessie deze keer gaat duren. Maar de outsourcing is waarschijnlijk blijvend en sommige macro-economen zien het zelfs voor heel Europa somber in, de komende tien, twintig jaar.... HRM-managers denken weer na over het verschijnsel gedwongen ontslag. Er bestaan inmiddels tal van werkgroepen, task forces en expertisecentra die exit procedures ontwerpen. Toch heeft dat volgens mij nog niet echt geholpen. Ik heb het idee dat de meeste bedrijven hun gedwongen ontslagen ondanks al die expertise volkomen verkeerd aanpakken. En ik geloof dat het gevolg daarvan is, dat zowel de ontslagenen als de achterblijvers onnodig veel schade oplopen. In dit artikel schets ik een nieuwe benadering van gedwongen ontslag, die niet alleen degene die wordt ontslagen beter ondersteunt maar ook een sterkere organisatie oplevert, met beter gemotiveerde medewerkers.

Nieuw: we blijven met je bezig

Ik noem mijn benadering *extended commitment* of, zo u wilt, *blijvende betrokkenheid*. Wat is het nieuwe hier aan? Het nieuwe is, dat het bedrijf bij de werknemer betrokken blijft, ook nadat hij ontslagen is. En met 'betrokken blijven' bedoel ik dan niet dat er een outplacement bureau wordt ingehuurd, maar dat de medewerkers die contact hebben gehad met de ontslagen collega *zelf* bij die collega betrokken blijven. Ja, u leest het goed: ook *nadat* die collega ontslagen is, blijven zij *zelf* bij hem of haar betrokken. Misschien klikt dat u vreemd in de oren. Veel mensen die succesvol zijn in het bedrijfsleven zijn qua denkstijl in hoge mate proactief en toekomstgericht. Zij willen die pijnlijke afslanking zo snel mogelijk rond hebben en de emoties zo snel mogelijk achter zich laten. Zij willen weer lekker actief aan de slag met het nieuwe team. De handen uit de mouwen; op naar een gezonde winstmarge en tevreden klanten en - op een bepaald niveau - vooral ook tevreden aandeelhouders. Dat die aandeelhouders bij de ontslagen stonden te applaudisseren, dat is een probleem op zich, maar daar zal ik nu niet op ingaan. Dat hele idee van 'zand er over en nu weer fris aan de slag' is psychologisch gezien gewoon helemaal fout. Want wat er na de afslanking achterblijft, is namelijk helemaal geen fris nieuw team. U blijft achter met een groep mensen die zich op zijn best onzeker en op zijn slechtst in hun betrokkenheid zwaar beschadigd voelen. Mensen die, wat hun loyaliteiten

betreft, in een innerlijk conflict verkeren. Mensen die zich maar al te vaak gevoelsmatig van de organisatie afkeren en zich terugtrekken op hun eigen werkgebied. In extreme gevallen gaan ze de organisatie zelfs saboteren, bewust of onbewust. Een slecht geregelde ontslaggolp - zoals we die negen van de 10 keer zien plaatsvinden – is ook slecht voor de achterblijvers. Het probleem is, dat de 'herstructurering' die de organisatie financieel sterker moet maken, die organisatie tegelijkertijd verzwakt. En dat is helemaal niet nodig.

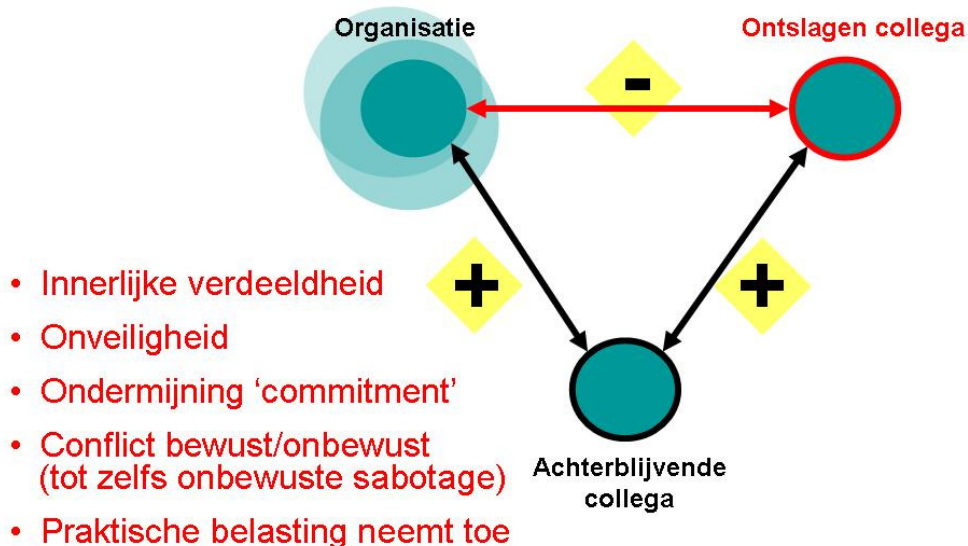
Een valse 'wij'-filosofie

Als het gaat om gedwongen ontslagen, dan constateer ik een schrijnende tegenstelling tussen wat bedrijven prediken en wat ze doen. Negen van de tien bedrijven hebben tegenwoordig een 'wij'-filosofie: wij doen het samen, betrokkenheid is essentieel en werken is heel persoonlijk. Die filosofie wordt weerspiegeld in de verhalen van veel topmanagers. Die zien zichzelf als een soort diplomaten die een levend geheel van medewerkers vertegenwoordigen: dienstbaar leiderschap, people management, het menselijk kapitaal, etc. De 'droom der gezamenlijkheid' wordt echter ruw verstoord als je ontslagen wordt. Dan is er ineens geen 'wij' meer. Dan moet je je auto, je laptop, je telefoon, je pasje en je abonnement op de bedrijfsfitness inleveren. In het leger moet je grove overtredingen begaan voor ze de epauletten van je uniform scheuren. In het bedrijfsleven hoef je alleen maar overbodig te zijn. Maar, eh... we deden het toch samen? We waren toch allemaal betrokken bij de zaak? Ik heb toch twintig jaar commitment getoond? Ja, maar dat telt nu even niet mee. Maak dat straks maar bespreekbaar met je outplacement adviseur.

Cognitieve dissonantie

Natuurlijk is dat een negatieve ervaring voor de betrokkene, waarbij negatief kan variëren van 'onprettig' tot 'hartverscheurend'. Toch niet leuk is om ontslagen te worden, dat begrijpt vrijwel iedereen. Maar wat gebeurt er met de achterblijvers? Daar hoor je eigenlijk nooit iets over. Terwijl die wel de organisatie vormen die verder moet. Wat gebeurt er met de collega's die geluk hebben en mogen blijven? Zij ervaren iets dat in de psychologie 'cognitieve dissonantie' wordt genoemd.

Dilemma van de achterblijver



Wat is cognitieve dissonantie? Stel u voor, u bent een hartstochtelijk voorstander van een bepaalde politieke stroming. En op een dag ontdekt u dat uw beste vriend precies de tegenovergestelde stroming aanhangt. Dan heeft u een gevoelsmatig probleem. U waardeert uw vriend en u waardeert uw eigen politieke standpunt, maar die twee waarderen elkaar niet. Net zo'n soort probleem hebben de achterblijvers bij een ontslaggolf. Ik houd van mijn collega. Ik houd van mijn organisatie. Mijn collega wordt door mijn organisatie verstoten. Dus ontstaat er een innerlijk spanningsveld. In de psychologie behoren twee positief geladen elementen elkaar aan te trekken, niet af te stoten. In zekere zin wankelt iemands wereldbeeld, als dat wel gebeurt. Hoe los ik dat innerlijk op? Ik kan het oplossen, een door de lading van één van de elementen om te draaien. Als ik een van de positieve elementen negatief maken, dan klopt het weer dat ze elkaar afstoten. Eén mogelijke oplossing is dan ook, om niet mijn collega ineens veel negatiever gaan zien. Ik kan bijvoorbeeld gaan denken dat hij eigenlijk toch niet deugde. En als ik dat maar één keer wil denken, dat vind ik daar ook wel bewijzen voor. En dan heb ik mijn innerlijke conflict opgelost. Mijn collega deugde niet, mijn organisatie heeft hem terecht verstoten, de dingen zijn weer netjes in evenwicht.

Maar kun je ineens een negatief beeld opbouwen van een collega met wie je jarenlang heel betrokken hebt samengewerkt? Met wie je mooie overwinningen hebt gedeeld en pijnlijke tegenslagen samen hebt geïncasseerd? Meestal is dat niet zo gemakkelijk. En dan

is het psychologisch gezien veel gemakkelijker om je kijk op de organisatie bij te stellen. Want de organisatie, dat is immers een abstractie. Terwijl je je collega een mens is van vlees en bloed. Dus zo komt oplossing nummer twee in zicht: je stelt het beeld van je organisatie bij. Die organisatie deugt niet. Als je dat gaat geloven, ontstaat er ook weer evenwicht. Je collega is goed. De organisatie is slecht. De slechte organisatie heeft de goede collega verstoten. Gevoelsmatig klopt het weer helemaal. Natuurlijk zijn dit geen bewuste processen. Dit verloopt allemaal voor een belangrijk gedeelte onbewust, en bovendien spelen er ook nog effecten van het groepsproces: mensen die elkaar hierin beïnvloeden. Dus zie je een sterke tendens bij achterblijvers om zich, soms tijdelijk en soms definitief, van de organisatie als geheel af te keren. Ze doen hun werk nog wel, maar ze zijn een cynisch geworden. Ze hebben niet meer met hetzelfde 'wij'-gevoel. En gelijk hebben ze. Wat stelt dat wij-gevoel immers voor, als je er zomaar uitgegooid kunt worden? Bovendien zijn de achterblijvers natuurlijk ook minder zeker van hun eigen positie. Heden ik, morgen gij. Wat vandaag met mijn collega gebeurt, kan morgen met mij gebeuren. Bovendien moeten ze meestal harder werken, omdat hetzelfde werk met minder mensen gedaan moeten worden. Deze laatste twee verschijnselen versterken op hun beurt weer het zich afkeren van de organisatie

Het kan anders

Maar hoe moet het dan? Wat is het alternatief? Eigenlijk is het heel simpel. Als er dan toch mensen ontslagen moeten worden – en dat 'moeten' mag wat mij betreft ook wel eens wat beter worden bekeken - blijf dan als organisatie met die mensen bezig tot ze goed terecht zijn gekomen. Probeer het niet af te kopen met een bonus of een regeling. Besteed het niet uit aan een outplacementbureau. Doe het zelf en ga door tot het af is. Dat is beter voor de mensen die ontslagen worden, maar ook voor de achterblijvers. Het 'wij'-gevoel blijft bestaan; mooier nog, het wij-gevoel kan hierdoor zelfs enorm worden versterkt. Denk aan het oude spreekwoord: In den nood leert men zijn vrienden kennen. De betrokkenheid blijft ongeschonden, want de manier waarop je dan omgaat met een ontslaggolf is juist een uiting van dat commitment. Bovendien, uiteindelijk komen de meesten van die ex-medewerkers bij een andere organisatie terecht. En die weet wat ze van waaruit voor u kunnen doen, als ze nog steeds een positieve band met uw organisatie ervaren.

Maar hoe dan?

Oké, leuk idee. Maar hoe doe je dat dan in de praktijk? Is dat wel realistisch? Ik heb hier een programma voor bedacht dat ik 'De frisse start' noem. Zowel de ontslagene als de

achterblijvers kunnen met dit programma een *echte* frisse start maken. Hoe zit dit programma in elkaar? Ik schets hieronder de hoofdlijnen.

1. **Eigen mensen doen de begeleiding**

Op de eerste plaats vragen wij aan degene die wordt ontslagen door wie – uit zijn eigen organisatie - hij graag wil worden ondersteund. Noem het maar een buddysysteem. De ontslagene kiest een bondgenoot uit de eigen organisatie. Deze persoon blijft hem ondersteunen tot hij weer stevig op eigen benen staat. Maar, maar, maar, hoor ik u al roepen. *Kan* die collega dat wel? En *wil* hij dat wel? En heeft hij daar wel *tijd* voor? Rustig maar, het komt allemaal goed. De voordelen zijn duidelijk: de ontslagene krijgt ondersteuning van iemand die gevoelsmatig bij hem betrokken is en die zijn werksituatie kent. Het zou een externe adviseur talloze dure uren kosten om dat inhoudelijke kennisniveau te bereiken. Bovendien is de professionele betrokkenheid van een outplacement adviseur niet hetzelfde als de persoonlijke betrokkenheid van een collega.

U denkt misschien ook Aan de salariskosten. Uw werknemer kan niet tegelijkertijd zijn collega begeleiden en op een andere manier geld verdienen voor uw organisatie. Akkoord. Maar hoeveel kost een outplacementbureau? Een outplacementbureau moet een hele organisatie in stand houden, met kantoren, secretaresses, computers, schoonmaakservice, interne scholing, externe scholing, brochures, advertenties, en noem maar op. Zij moeten de adviseurs die met uw ontslagen medewerkers werken ook een salaris betalen. En zij willen graag ook nog een beetje winst maken, en als het kan, heel veel winst. U moet dus al erg duur betaalde professionals in uw organisatie hebben, willen die duurder zijn dan een outplacementbureau. Vaak zal een 'blijvende betrokkenheid' programma dus zelfs goedkoper uitvallen dan uitbesteden. Reken het maar eens na. De vraag is uiteindelijk dus niet wat het kost maar meer of het past binnen uw filosofie.

2. **Computerondersteuning maakt van een collega een coach**

Een tweede mogelijke hindernis is, dat een aardige, betrokken collega niet automatisch een goede coach is. Misschien is hij wel *te* betrokken. Hij heeft niet de professionele distantie en ook niet de inhoudelijke expertise van een outplacementadviseur. Wij hebben dit probleem in 'de frisse start' opgelost met een fijnmazig, zelfdenkend computerprogramma. Het computerprogramma coacht de collega. Het maakt van een goedbedoelende collega een coach, doordat we de

expertise van de coach voor een deel in dat programma hebben opgeslagen. Het programma vertelt de collega precies wat hij met zijn ontslagen collega moet doen om een veranderingsproces op gang te brengen.

3. Het gaat eerst om identiteit en overtuiging dan pas om vaardigheden

Als iemand in een outplacement traject terecht komt, wordt de aandacht meestal gericht op vaardigheden. Vaardigheden zijn inderdaad belangrijk voor iemand die ontslagen is. Zijn competenties zijn de 'unique selling points' die hij nodig heeft voor een nieuwe baan, of om zelfs maar voor gesprek te worden uitgenodigd. En ook de sociale vaardigheden die hij nodig heeft bij het netwerken en het solliciteren zijn van belang. Het is om deze redenen dat de meeste outplacementprogramma's de nadruk leggen op het trainen van vaardigheden. Sollicitatietraining is een standaard onderdeel in de meeste outplacementtrajecten. Dit onderdeel zit overigens ook in ons programma.

Toch gaat het ons niet op de eerste plaats om dit soort vaardigheden. Mijn stelling is, dat het vinden van een nieuwe baan – of een ander zinvolle dagvulling – in eerste instantie afhangt van hoe je jezelf ziet (je identiteit) en op de tweede plaats van waar je in gelooft (je overtuigingen). Pas op de derde plaats komen je vaardigheden. Iemand die gelooft dat hij de Grote Verliezer is, zal niet gemakkelijk een nieuwe functie vinden, ook al heeft hij nog zulke mooie competenties. Daarom richt ons programma zich op hoe iemand zichzelf ziet en waar hij in gelooft. Pas in tweede instantie gaan we – als dat nog nodig is – aan vaardigheden werken.

Bovendien helpt een heldere formulering van de eigen identiteit en overtuigingen iemand om überhaupt te bepalen wat voor soort werk hij het liefste wil gaan doen. Bij de grote ontslaggolf bij de KPN, enkele jaren geleden, bleek dit ook. De mensen die het moeilijkst weer aan de slag kwamen, waren niet zozeer de mensen met de minste competenties, maar de mensen die zich het sterkst identificeerden met de organisatie. Mensen die bijvoorbeeld dachten ik ben een goede organisator kwamen sneller weer aan de bak dan mensen die dachten: ik ben een echte PTT-er. Die houding was eigenlijk goed voor de KPN, maar slecht voor de ontslagene. Logisch eigenlijk. Vandaar dat een goede exit procedure zich eerst richt op identiteit en overtuigingen en dan pas op vaardigheden.

4. De hink-stapsprong naar het geluk: verwerken, bereiken, genieten

De weg naar het geluk verloopt vaak via een hink-stapsprong: eerst verwerken wat er misgegaan is, dan werken om je doelen te bereiken, en tenslotte de tijd nemen om te genieten van wat je hebt bereikt. Dat betekent dat de ontslagen collega eerst het verlies zal moeten verwerken. Pas als dat gebeurd is, is hij klaar om een frisse start te maken. Dat betekent ook, dat je onder ogen ziet dat ze jou gekozen hebben om te ontslaan, en niet je collega. Het verwerkingsproces is klaar als iemand zijn ontslag kan plaatsen in het geheel van zijn leven; als iemand kan zeggen: door dat ontslag heb ik mijn vrienden leren kennen en ben ik na gaan denken over wat ik echt wil. In ons programma gebruiken wij een psychologische test die de begeleidende collega helpt om te bepalen of de ander in deze hink-stapsprong al aan stappen toe is, of nog aan het hinken (het verwerken) is.

Een volgende stap na outplacement

Ik zie 'blijvende betrokkenheid' als een volgende stap na outplacement. Als ik kijk naar de geschiedenis van het ontslag dan zie ik vier fasen:



Koud ontslag komt in ons land voor tot en met de jaren zestig. Hartelijk dank en het ga je goed. Je staat op straat, soms met een week salaris, vaak ook zonder een cent en zonder enige voorziening. Vanaf de jaren zeventig komt kaal ontslag niet veel meer voor. Men gaat sociale plannen ontwikkelen. Een sociaal plan wordt vanaf de jaren zeventig – ook

door de eisen van de vakbonden – als een integraal onderdeel van een ontslagprocedure gezien. Mensen krijgen maanden of soms zelfs jaren salaris mee en ze krijgen door het ontslaande bedrijf betaalde opleidingsmogelijkheden om hun positie op de arbeidsmarkt te verbeteren. De volgende stap, die in de jaren tachtig wordt gezet, is outplacement. Mensen worden nu soms helemaal niet meer ontslagen. Een intensief advies- en coachingstraject helpt ze om een andere baan te zoeken. Als dat binnen de gestelde termijn lukt, hoeft er überhaupt geen ontslag plaats te vinden. In een echte recessie, als het voor het ontslaande bedrijf een kwestie van overleven is, is deze zuivere vorm van outplacement meestal niet mogelijk. Maar wel kan een ontslagen collega intensief worden begeleid bij het zoeken naar een nieuwe baan. 'Blijvende betrokkenheid' is de volgende en tot nu toe laatste fase. De organisatie besteedt het afscheid niet meer uit aan een extern bureau, maar blijft zelf net zo lang bij een ontslagen collega betrokken tot hij het ontslag heeft verwerkt en de overgang naar en volgende fase rond is. Daarmee worden tegelijkertijd de achterblijvende collega's beschermd tegen innerlijke conflicten en kan de zo hoog gewaardeerde commitment blijven bestaan. Het proces wordt in goede banen geleid door zelfdenkende computerprogramma's die van welwillende collega's effectieve coaches maken.