

Achter de cijfers

0,66

Interview 'Motivatiecoach' Pia Peltzer schreef boek over de invloed van reorganisaties

Manager, leef je toch eens in

Het verliezen van een baan is een ingrijpende verandering in iemands leven. Managers hebben daar vaak weinig oog voor, zegt 'motivatiecoach' Pia Peltzer.

Door onze redacteur

ANDREAS KOUWENHOVEN

ROTTERDAM. Reorganiseren om de crisis door te komen. Veel bedrijven doen dat. Maar daarbij gaat er van alles mis, ten koste van de werknemers. Philips doet het. De Telefoon-gids doet het. De gemeente Rotterdam doet het. De Rabobank doet het. Eigenlijk doet elk bedrijf dat last heeft van de crisis het: reorganiseren.

Vorige week werd bekend dat de werkloosheid is gestegen naar 6,5 procent. Steeds meer bedrijven ontslaan personeel. En twee op de drie ondernemingsraden houden zich dit jaar bezig met een reorganisatie in hun bedrijf, blijkt uit onderzoek van FNV onder zeshonderd ondernemingsraden.

Soms gaat het om tientallen ontslagen, soms staan duizenden banen op het spel. Op de werkvloer zijn de gevolgen van zo'n saneringsronde groot, zegt Pia Peltzer. Zij begeleidt als 'motivatiecoach' werknemers die hun baan dreigen te verliezen en schreef er een boek over. *Hoera, reorganiseren! ...en ik dan?* verschijnt in oktober.

Volgens Peltzer gaat er van alles mis bij reorganisaties. In haar boek schrijft ze over bedrijven die een

naamswijziging van de onderneming eerst aan *De Telegraaf* doorgeven en dan pas met hun medewerkers bespreken. En over een directielid dat in een vrolijke kerstspeech aankondigt dat alle tijdelijke contracten niet worden verlengd (Prettige kerstdagen!). Peltzer: „Het is in Nederland heel slecht gesteld met het invoelend vermogen van leidinggevendenden.”

Er is al veel geschreven over reorganisaties. Waarom dan nog dit boek?

Pia Peltzer: „De meeste boeken gaan over processen, over winst maken. Maar de mensen zelf, de medewerkers die het overkomt, daar hoor je nooit iets over. Mijn boek gaat over de impact van een reorganisatie. Het verliezen van een baan is een van de meest ingrijpende veranderingen in iemands leven. Je krijgt er stress van, sommigen worden ziek. Een van mijn cliënten kreeg zelfs een hartaanval.”

Hoe kunnen bedrijven de schade zo beperkt mogelijk houden?

„Als iemands baan op het spel staat, heeft hij aandacht nodig. Niet iedere leidinggevende heeft daar gevoel voor. De meesten denken dat met

een sociaal plan alles wel is geregeld. Maar werknemers willen gewoon gehoord worden. Het scheelt al zo veel als de manager af en toe eens vraagt: hoe gaat het nou eigenlijk met je?”

Waarom vragen ze dat dan niet?

„Sommigen hebben de vaardigheden er niet voor. Sommigen durven niet. Ze zijn bang voor wat er boven tafel komt als een medewerker écht zegt wat er in hem omgaat. Managers weten vaak niet hoe ze daarmee moeten omgaan.”

Een reorganisatie staat of valt met een invoelende manager?

„Ik zie op de werkvloer dat het veel uitmaakt. Een leidinggevende die middenin een reorganisatie de deur dicht heeft, is niet goed bezig. Die heeft na de reorganisatie geen draagvlak meer bij het personeel.

„Onzekerheid vergroot de stress in een bedrijf. Daarom zouden leidinggevendenden van begin tot eind contact met hun medewerkers moeten houden. Wees duidelijk. Zeg wat je gaat doen en wanneer je het gaat doen. En als je als manager ook niet weet wat er gaat gebeuren, zeg dat dan gewoon. Dat vergroot het vertrouwen in de leidinggevende.”

En dan is de reorganisatie voorbij. Hoe ga je om met de 'achterblijvers'?

„Achterblijvers zijn een vergeten groep. Die mensen zijn net collega's kwijtgeraakt, hebben andere werkplekken gekregen, andere leidinggevendenden. Ze vragen zich af: 'Heb ik het nog wel naar mijn zin bij dit bedrijf? Wil ik nog wel?' Bedrijven zijn na een reorganisatie gelijk weer bezig met bouwen. De directie wil dóór. Niet zeuren, het is nu voorbij-zo'n houding. Ik heb meegemaakt dat er een dag na een ontslagronde alweer werd gesproken over targets. Daar zijn werknemers nog helemaal niet aan toe. Een reorganisatie moeten zij eerst verwerken.”

Wat adviseert u mensen die hun baan dreigen te verliezen?

„Kruip niet in de slachtofferrol, ga niet achterover hangen. Ik zie vaak werknemers die het bedrijf de schuld geven van hun situatie.

„Maar het feit dat iemand zijn baan gaat verliezen, is niet het probleem. Het probleem is hoe zo iemand ermee omgaat. Wacht hij tot de organisatie met een oplossing komt? Of pakt hij zelf de verantwoordelijkheid er wat aan te doen? Mens, kom uit de startblokken!”

Twee op de drie ondernemingsraden houden zich dit jaar bezig met een reorganisatie in hun bedrijf.



Anticiperend op een ontslaggolf heeft een werknemer van Organon in Oss op het raam van zijn kantoor een stuk papier opgehangen met de tekst 'Baan Gezocht'. Foto Hollandse Hoogte

Productiviteit

Werknemers zijn direct na een reorganisatie in hun bedrijf gemiddeld minder productief dan in de periode daarvoor. Dat vertelt Jaap Paauwe, hoogleraar organisatie en personeel aan de Universiteit van Tilburg. Werknemers wantrouwen het mana-

gement na een ontslagronde, zegt Paauwe. In bedrijven waar wantrouwen heerst, wordt meer gekletst en komen werknemers minder vaak met ideeën en oplossingen. Volgens Paauwe is het van belang dat het management tijdens een re-

organisatie blijf geeft van visie, door het schetsen van een toekomstperspectief. „Dat vermindert de weerstand en verhoogt de motivatie bij achterblijvers. Op het moment dat er weer vertrouwen is, zie je ook de productiviteit omhooggaan.”

HELP@NRC.NL

Problemen met bedrijven en overheidsdiensten? Help@NRC gaat elke woensdag op zoek naar antwoorden.

Wie Dick Boogaers De kwestie Fotoboekje drukken Zonder bevestiging geen order

Dick Boogaers uit Geldrop wilde een fotoboekje laten drukken en ging hiervoor naar de website van Binqy. De betaling ging goed, maar daarna kwam er geen melding van de betaling en dus ook geen ordernummer. Na twee dagen werd het geld (19,41 euro) van zijn rekening afgeschreven, maar Boogaers had nog steeds geen orderbevestiging.

Na een week besloot Boogaers het fotoboekje elders te bestellen. Aangezien hij nergens een telefoonnummer of e-mailadres van Binqy kon vinden, annuleerde hij zijn bestelling via de website.

Maar, mailt Boogaers, acht dagen later kreeg hij het afbestelde fotoboekje alsnog.

Zijn vraag luidt nu: „Moet ik ervan uitgaan dat bij een bestelling een overeenkomst tot stand is gekomen? Moet er niet eerst een orderbevestiging komen, voordat de overeenkomst tot stand is gebracht?”

Volgens Saskia Bierling, woordvoerder van ConsuWijzer, moet dat inderdaad. De wet is helder: de consument moet na het sluiten van de overeenkomst een elektronische bevestiging ontvangen. Is die bevestiging niet ontvangen, dan mag de overeenkomst worden ontbonden. „In deze casus heeft de consument geen bevestiging ontvangen”, zegt Bierling. „Dat betekent dat hij het recht heeft het betaalde terug te ontvangen.”

Tekst **Barbara Rijlaarsdam**. Mail naar help@nrc.nl.