



■ Wim van Hout & Jakob van Wielink

Omgaan met emotie en verlies bij ontslag of boventaligheid

# Met lege handen?

**Zelfs de meest geharde leidinggevende ligt er 's nachts wakker van: gesprekken over boventaligheid en verlies. Al ben je nog zo getraind, het blijft lastig om met heftige emoties om te gaan. Wat zeg je wel in zo'n gesprek en wat vooral niet? Voor de leidinggevenden lijkt hierin de grootste uitdaging het 'leiderschap met lege handen'. Een antwoord op de fundamentele vragen die in de gesprekken naar voren komen is immers niet meteen voorhanden. Bewustwording van de eigen emoties vormt een goede basis voor dit soort lastige gesprekken.**

## **Betekenis bij verandering**

Elke verandering sluit een verlies in zich. Denk aan een ontslagsituatie waarin mensen hun inkomen, plek, positie en (zelf)vertrouwen kwijtraken. Verlies daagt

mensen op verschillende niveaus uit om een betekenis te geven aan wat hen is overkomen. Anders gezegd: ze worden uitgedaagd 'hun levensverhaal verder te schrijven'. Door de huidige economische omstandigheden

hebben veel medewerkers er mee te maken. Noodgedwongen zijn veel leidinggevendenden de brengers van het slechte nieuws.

**Het betekenis en zin geven is een proces van constructie en herwaardering. Het vindt plaats in een sociale context. Wie met verlies te maken heeft, doet het niet alleen, maar in interactie met anderen in de omgeving. Bij ontslag is dat ook met collega's en leidinggevendenden. Zij hebben daarin een rol, of zij dat nou willen of niet.**

### Eigen verliesgeschiedenis

Ieder mens heeft op grond van zijn geschiedenis en *copingstijl* bepaalde manieren om met veranderingen om te gaan. De een ziet het verlies onder ogen, de ander neigt ertoe de confrontatie te vermijden. Leidinggevendenden nemen uiteraard hun eigen copingstijl mee in gesprekken met medewerkers. Herkenbaar is dat ze vaak de medewerker proberen te 'helpen'. Bijvoorbeeld met opbeurende woorden: 'Je kunt deze situatie ook zien als een mooie aanleiding om een nieuwe uitdaging aan te gaan'. Of: 'Jij maakt zo gemakkelijk contact; ik weet zeker dat je wel weer iets vindt'.

*Coping* is een begrip uit de psychologie. Het is de manier waarop iemand met problemen en stress omgaat en met de daarmee samenhangende emoties. De copingstrategie wordt bepaald op basis van het eigen karakter en de eigen, eerdere ervaringen.

Onze ervaring – en onderzoeken bevestigen dit – is dat dit soort goedbedoelde opmerkingen eerder averechts werken. Medewerkers hebben er meer aan als je aansluit, zwijgt, een helpende vraag stelt en ze op ondersteunende wijze confronteert.

Maar dat vinden veel leidinggevendenden en personeelsverantwoordelijken nog spannender dan het gesprek op zich. Het kan lastig zijn om op het juiste moment je mond te houden en de medewerker niet op dat moment te willen overtuigen van de noodzaak van het

'De wereld is voor niets zo bang als voor een nieuwe ervaring. Een nieuwe ervaring vervangt zoveel oude ervaringen... De wereld is niet bang voor een nieuw idee. Zij kan elk nieuw idee in een hokje stoppen. Maar nieuwe ervaringen zijn niet in een hokje te stoppen.' (D.H. Lawrence)

ontslag. Juist in deze context is een goede voorbereiding meer dan het halve werk. Want om woorden in te slikken is het heilzaam de eigen geschiedenis rondom zwijgen en spreken, rust en onrust bij verlies te kennen.

### Emoties

Op het eerste gezicht lijken vooral de emoties die tijdens het gesprek loskomen leidinggevendenden parten te spelen. En inderdaad, gevoelens van zowel de boodschapper als de ontvanger kunnen als lastig, heftig en vervelend worden ervaren. Misschien oogt het tonen van de eigen emoties van de leidinggevende onprofessioneel. Want ondanks techniek en training zijn die eigen emoties vaak ook weinig stuurbaar. Toch zijn het niet de emoties die de grootste moeilijkheid zijn. Want emoties komen en gaan; de piek gaat eraf en de rust keert meestal wel terug. De hamvraag blijft: hoe worden emoties rondom boventaligheid en ontslag verwoord? Het antwoord is te beluisteren in enkele fragmenten op [www.boertiengroep.nl/tvoo-dialogen](http://www.boertiengroep.nl/tvoo-dialogen).

**Zin en betekenis**

Wat veel moeilijker is, is hoe je als leidinggevende omgaat met de zoektocht van de medewerker naar zin en betekenis: ‘Waarom gebeurt dit ons?’ en ‘Heb ik dit verdiend na zo veel inzet?’ en ‘Wat moet ik nu met mijn werkzame leven?’. Deze zoektocht speelt zich grotendeels af ná en buiten het gesprek. Hierdoor kan de medewerker zich openstellen voor nieuwe ervaringen, situaties, collega’s en werk. Juist in dat zoeken, ook naar het waarom van het gebeurde, staat de leidinggevende feitelijk met lege handen. Het vraagt moed om dat, en daarmee vaak de eigen onmacht, te onderkennen.

**Leiderschap met lege handen**

Met lege handen het gesprek voeren dus? Om dit te kunnen heeft de leidinggevende zicht nodig op de eigen verliesgeschiedenis. En op de bron van de eigen kracht. In onze training *Leidinggeven bij boventaligheid en ontslag* vragen we de deelnemende leidinggevendenden juist daar bij stil te staan. De basis is de eigen ervaring met verlies. Die biedt handreikingen voor de dialoog met de medewerker van wie afscheid moet worden genomen. De leidinggevende komt er in het contact met de eigen verlieservaring achter wat hem heeft geholpen bij het leren omgaan daarmee.

**Trainingspraktijk: de Wereldomroep**

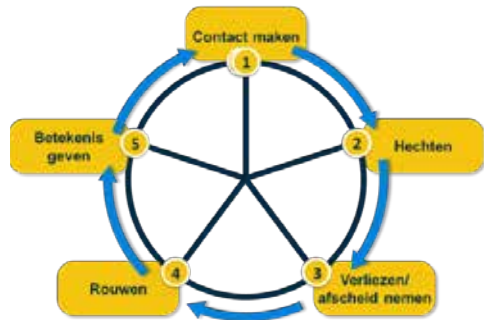
De Wereldomroep is een organisatie waar 75% van de 350 medewerkers moest worden ontslagen. De leidinggevendenden zouden een groot aantal gesprekken voeren. Elke personeelsadviseur zou tientallen gesprekken bijwonen. Dat de leidinggevendenden en HR-medewerkers zelf ook bijna allemaal hun baan zouden verliezen maakte het een gevoelige opgave voor alle betrokkenen. De leidinggevendenden, HR-medewerkers én medewerkers waren allemaal trots op hun organisatie. Een dierbaar tijdperk zou binnenkort eindigen.

De Wereldomroep koos voor een training waarin de omgang met emoties centraal stond. Aan bod kwamen de volgende thema’s:

- voeren van gesprekken met medewerkers over boventaligheid en ontslag;
- verkennen van mogelijke emotionele reacties van de medewerkers;
- omgaan met de eigen emoties van de leidinggevende en personeelsadviseur;
- onderzoeken van het effect van de eerdere of huidige aanpak van leidinggevendenden bij moeilijke gesprekken, en zo nodig zoeken naar een authentieke, alternatieve aanpak.

**De Transitiecirkel**

De wijze waarop mensen in contact staan met anderen en zaken heeft een cyclisch patroon. Dit cyclische patroon wordt verbeeld in een eenvoudig model: de Transitiecirkel. Hier stonden we aan het begin van de training bij stil. De cirkel helpt deelnemers te onderzoeken waar zij zelf staan en hoe zij met hechting en onthechting omgaan. Na een kort zelfonderzoek kregen de deelnemers inzicht in de vraag hoe deze ervaringen mee resoneren in de te voeren gesprekken.



Figuur 1. Transitiecirkel. Naar Kohlrieser/ Veenbaas e.a.

Vervolgens bespraken de deelnemers in kleine groepen wat voor hen waardevol is, hoe ze omgaan met verlies en hoe ze dat hebben geleerd. Iedereen heeft eigen ervaringen,

aanpak en behoeften bij verlies. Er zijn wel degelijk conclusies te trekken over wat de meeste mensen ondersteunt en wat juist niet. Het inzicht in de eigen aanpak en die van anderen vormde een stevige basis om de gesprekken zakelijk én met compassie te voeren. Na een korte aarzeling kwamen de gesprekken op gang. Er werden zaken besproken die op de werkvloer zelden aan de orde komen.

George Kohlieser, hoogleraar leiderschap en organisatiegedrag, heeft de transitiecirkel uitgewerkt voor managers. Hij wijst erop dat leidinggevenden in staat moeten zijn emotionele banden aan te gaan, omdat hechtingsgedrag nu eenmaal onlosmakelijk verbonden is met mensen. Mensen hechten zich aan andere mensen, dieren, landen en doelen en verbinden zich ermee. Dat inspireert hen en maakt vitale krachten los. Anderzijds zorgt verlies van verbinding door scheiding, frustratie en teleurstelling ervoor dat mensen gedemotiveerd raken. Veerkracht is het vermogen van mensen om de gehele cirkel te doorlopen, waardoor ze terug kunnen komen, zich weer kunnen hechten, de verbinding weer aan kunnen gaan, geïnspireerd kunnen blijven of opnieuw geïnspireerd kunnen worden.

In de middag werkten we met twee subgroepen. Beide groepen volgden twee korte workshops. Tijdens de ene workshop, begeleid door een van de trainers, oefenden de deelnemers gesprekken over boventaligheid en ontslag, maar ook over het mogen blijven. Het werk gaat door, maar voor achterblijvers verandert er zo veel dat arbeidsmotivatie, vertrouwen en loyaliteit vaak ernstig onder druk komen te staan. Men spreekt in dit geval van het *survivor syndrome*. De deelnemers

onderzochten welke aanpak goed bij henzelf en bij hun gesprekspartner past. Bovendien was er gelegenheid om ervaringen en best practices uit te wisselen over het leiding en sturing geven aan arbeidsmotivatie in een periode van ontslag en boventaligheid.

‘Elk begin is tenslotte niet meer dan een vervolg, en het boek der gebeurtenissen ligt altijd open in het midden.’

(fragment uit: Wisława Szymborska, ‘Liefde op het eerste gezicht’)

De andere workshop werd begeleid door een trainer en een acteur. De deelnemers kregen vooral gelegenheid te oefenen. Ze konden de acteur ‘programmeren’ tot de persoon die voor hen leerzaam is qua leeftijd, houding en communicatiewijze. Zo konden deelnemers zich goed voorbereiden op de praktijk. Doordat de deelnemers verschillende stijlen van verwerken en communiceren hadden, leerden zij van elkaar. De subgroepen wisselden aan het eind van de dag ervaringen uit en maakten een persoonlijk actieplan.

### Deelnemerservaringen

Sommige deelnemers vertelden na de training dat ze even moesten wennen aan het bespreken van persoonlijke gevoelens, maar dat ze dit achteraf gezien een essentieel onderdeel van de training vonden. Een afdelingshoofd: ‘Eerst dacht ik: “Wat krijgen we nou?” Maar in de middag begreep ik dat we de gesprekken over verlies nooit zo intensief en diepgaand hadden kunnen oefenen en bespreken zonder die ochtend.’ Een ander: ‘Deze zaken bespreken we niet zo gemakkelijk, althans niet met veel collega’s. Het was zinvol en verrijkend dit onder deze omstandigheden wel te doen.’

**Tineke van Kooten, adviseur opleiding en ontwikkeling bij de Wereldomroep:**

‘De situatie bij de Wereldomroep was vrij extreem omdat het leeuwendeel van de medewerkers boventallig zou worden: bijna 280 van de 350. Een slachting, om het plat te zeggen. Bovendien was al maanden van te voren bekend dát er heel veel ontslagen zouden vallen. Pas in een laat stadium werd duidelijk wie zijn baan zou verliezen en wie niet. We hebben daarom een uitgebreid employabilitytraject opgezet. Hieraan konden alle medewerkers in de maanden voorafgaand aan de definitieve beslissing deelnemen. Dit hielp om aan het idee te wennen dat er nog een leven na de Wereldomroep zou zijn. En het leverde mensen natuurlijk ook gewoon nieuwe competenties op.

Voorafgaand aan de aanzeggesprekken zocht ik naar een goede training op het gebied van ‘Moeilijke gesprekken voeren’ voor de leidinggevenden. De benadering van Jakob en Wim sprak mij erg aan, omdat zij een goede balans weten te vinden tussen aandacht voor emoties en praktische toepasbaarheid. Met beide voeten op de vloer, dat is in een journalistieke organisatie (lees: hoogopgeleide professionals voor wie het in de eerste plaats om feiten draait) van groot belang. Onze leidinggevenden zijn tamelijk sceptisch en allergisch voor alles wat naar zweverigheid neigt. Na afloop van de trainingen kreeg ik veel positieve reacties. Zelfs van de grootste sceptici, die vooraf hadden aangegeven dat zij ‘zo’n cursus helemaal niet nodig hadden’. Ze hadden onverwacht veel geleerd, gepraat over dingen waar ze anders nooit over praatten, soms gehuild en zelfs veel gelachen. Ze voelden zich zonder uitzondering gesterkt om het gesprek in te gaan.

De aanzeggesprekken waren vaak moeilijk, pijnlijk en verdrietig. Dat blijft zo. Maar ik ben ervan overtuigd dat de medewerkers die zo’n gesprek moesten ondergaan met een beter gevoel naar buiten kwamen dan wanneer de leidinggevenden niet op deze manier voorbereid waren geweest. Voor mij stond het belang van de medewerkers die ontslagen zouden worden voorop. Om dat te kunnen dienen was het belangrijk om de leidinggevenden tegemoet te komen in hun leerstijl en aanpak.’

**Hoezo lege handen?**

In een veranderingsproces confronteert elke organisatie haar medewerkers met verlieservaringen, zowel de medewerkers die moeten vertrekken als die blijven. Allemaal worden ze uitgedaagd op betekenis- en zingevingsniveau. Dankzij dialoog en interactie hierover kan de organisatie weer verder groeien en bouwen. De leidinggevende die probeert de ander te overtuigen van nut en noodzaak of die praat over de stip op de horizon, helpt niet. Daarnaast zijn emoties van de ander weinig controleerbaar.

Met lege handen durven leiden is, zo zagen we, allesbehalve stuurloos aan de zijlijn staan. Juist óók in het leren verdragen en verduren van het eigen onvermogen ontstaan veel handelingsalternatieven die daadwerkelijk ondersteunend werken. Dat vereist echter voor de leidinggevende zicht op de eigen (levens)ervaring, gekoppeld aan de nodige vaardigheden en vooral: moed. Er is ongelooflijk veel winst te behalen door leidinggevenden en personeelsverantwoordelijken hier bij te ondersteunen. ■

**Literatuur**

- Ames, D., Maissen, L.B. & Brockner, J. (2012), The role of listening in interpersonal influence. *Journal of Research in Personality* 46, 345-349.
- Bento, R., When the show must go on: disenfranchised grief in organizations. *Journal of Managerial Psychology* 9, 35-44.
- Bridges, W. (2007), *Managen van Transitie. Over de menselijke kant van organisatieveranderingen*, Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Cozijnsen, B. & Van Wielink, J. (2012), *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk*, Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007), Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal* 50, 869-884.
- Fiddelaers-Jaspers, R. & Van Wielink, J. (2012). *Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk*, Utrecht: Ten Have.
- Johnson, S. D. & Bechler, C. (1998), Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors, and recall. *Small Group Research* 29, 452-471.
- Kohlrieser, G. (2006), Hostage at the Table. *How leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1998), Explaining How Survivors Respond to Downsizing - The Roles of Trust, Empowerment. *The Academy of Management Review* 23, 567-588.
- Vickers, M.H. (2009), Journeys into Grief: Exploring Redundancy for a New Understanding of Workplace Grief. *Journal of Loss and Trauma* 14, 401-419.
- Wilhelm, L. & Van Wielink, J. Tussen boventaligheid en ontslag. *P&O Actueel februari 2012*, 36-39.



**Wim van Hout is senior trainer en adviseur in het Expertisecentrum Communicatie bij Boertiengroep. Hij wordt gevraagd om te adviseren en te trainen als organisaties een (ingrijpende) transitie moeten doormaken, bijvoorbeeld naar effectieve samenwerking, onderling en met klanten.**



**Jakob van Wielink is verander- en leiderschapscoach en opleider in het Expertisecentrum Leiderschap en Organisatieontwikkeling bij Boertiengroep. Co-auteur van 'Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk' en van 'Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk'.**