



column

chris  
mulder

## Survivalmodus

**H**oe solidair wil en kan je in crisistijd zijn met collega's die iets mankeren? De volgende situatie doet zich voor: de organisatie krimpt, iedereen moet er vol tegenaan. Werknemers krijgen extra opdrachten, andere werkplekken en nieuwe standplaatsen, ook de man met de chronische maagaandoening en de vrouw met de progressieve spierziekte.

Tot dan toe konden zij hun werk prima doen door zelf te variëren met werktijden en fysieke hindernissen inventief te pareren of te vermijden. De 'oorlogsmachine' biedt hiervoor geen ruimte. Iedereen moet flexibel zijn. De tijd van luxe baantjes is voorbij, vinden ook collega's. Schouders eronder!

### *Gedwongen flexibiliteit is een fictie*

Ligt dit zo eenvoudig? Ik erbaar dat doorgaans niet. Hier spelen diverse zaken tegelijkertijd. Een daarvan is dat de wetgeving soms vergaande bescherming biedt, die – hoe goed bedoeld ook – het effectief inzetten van mensen kan hinderen. Niet zelden belemmeren regels creatieve oplossingen.

Een ander probleem is de aanname dat mensen altijd flexibel inzetbaar moeten zijn. Hoezo? Er zijn genoeg mensen die juist floreren in een meer voorspelbare werkomgeving. Hoe flexibel wordt het management zelf ervaren?

Is flexibiliteit een gemakkelijk in de mond te nemen woord dat in feite alleen maar zegt dat je moet doen wat de baas zegt? Gedwongen flexibiliteit is een fictie. De pathetisch uitroep 'de tijd van luxe is voorbij' hoor je vooral in bedrijven met langdurig falend leiderschap en personeelsbeleid. Zo'n uitspraak verdoezelt niet zelden dat het personeel jarenlang nauwelijks de kans heeft gehad zich te bekwaamen in iets anders.

In deze bedrijven zijn de medewerkers vaak ook helemaal niet op de hoogte van de be-

drijfsmatige situatie. Laat staan dat ze zich konden voorbereiden op noodzakelijke inkrimping of reorganisatie. Realistisch communiceren behoorde niet tot de gewoonte!

Mijn ervaring is dat goed geleide organisaties hun mensen eigenlijk nooit hoeven te porren om „samen de schouders er onder te zetten". Dat deden ze uit zichzelf al. Kenmerk van goed geleide organisaties is ook de aanwezigheid van een grote diversiteit aan competenties.

Een organisatie met veel achterstallig onderhoud die in de survivalmodus komt, loopt doorgaans heel snel tegen grenzen aan. Personeel wordt tot op het bot wegbezuinigd, de afbraak gaat te hard en te heftig. Mensen worden over de kling gejaagd, de ziel is uit het bedrijf gehaald. Op zo'n moment roepen: 'geen lammen en blinden' is de omgekeerde wereld. Je hebt ze zelf gecreëerd!

Valt hier nog iets te repareren? Jawel. Dat vraagt van de directie een volledige transparante houding jegens het personeel; herstel vertrouwen eerst door weer met hen in verbinding te gaan. Durf zo nodig je falen toe te geven. Maak gebruik van een externe begeleider. Die kan voor een vertrouwde setting zorgen om elkaar eens duidelijk toe te spreken. Het personeel moet zich veilig weten en de verzekering krijgen dat het niet wordt afgerekend op wat ook maar. Je staat ervan versteld hoezeer een organisatie opbloeit als mensen echt serieus genomen worden.

In het aandragen van oplossingen voor problemen op de korte en middellange termijn tonen werknemers zich veelal meesters. Bijkomend voordeel is dat eigen ideeën vrijwel altijd beter ingebed raken dan ideeën die van bovenaf opgedrongen worden. De interne effectiviteit en efficiëntie kunnen zo met sprongen verbeteren.

> mulder@lc.nl

Chris Mulder is directeur van CMMC Management Consulting, gespecialiseerd in crisisinterventie en directiecoaching