

# WAARDE(N)VOL

Nu de crisis al weer wat langer duurt, merk ik dat die nu echt invloed krijgt op ons vak. De gecontracteerde meerjarentrajecten zijn zo langzamerhand afgerond en ik zie de vragen van cliënten steeds meer veranderen. Waar er eerst nog meer ruimte was in organisaties voor het ontwikkelen van zelfkennis en er alle ruimte was in programma's om dit door middel van – soms wel heel creatieve en zelfs hilarische– werkvormen te doen, is er nu meer behoefte aan duidelijkheid, concreetheid en praktische adviezen. Geen grote trajecten meer met ruimte voor onzekerheid, maar kleinere, op maat gesneden begeleiding van (directie)teams en leidinggevenden onder druk, om de oplopende spanning te hanteren en de moed er in te houden. En steeds meer krijg ik de vraag om mee te denken over hoe op *menselijke* wijze reorganisaties door te voeren. Snijden is noodzaak geworden om te overleven, maar uiteraard liefst zonder pijn. Want iedere leidinggevende weet dat niets zo bedreigend en ontwrichtend is als de zoveelste ontslagronde. Het kost dan veel tijd om het vertrouwen te herstellen en de energie in de organisatie terug

te krijgen. En die tijd is er niet (meer). Bovendien weten we door de voortgang in het denken over leiderschap en cultuur tegenwoordig ook meer over het belang van duidelijke waarden in organisaties dan tijdens de vorige crises. Hoe belangrijk het is om helder, eerlijk, met compassie en respect te handelen in situaties waar mensen noodgedwongen het slachtoffer worden van de zoveelste reorganisatie. Maar door de druk in de context komen deze waarden soms ongewild en onbewust wel eens in het geding. Waarde(n) vol door de crisis komen vraagt om voldoende ruimte voor een gesprek in organisaties. Een dialoog over welke waarden (reorganisatie) gedrag moeten sturen en welke gedragsregels je met elkaar afspreekt. Regels die veel verder gaan dan het opstellen van een sociaal plan. Het gaat dan ook om afspraken over hoe je omgaat met emoties die je tegenkomt in crisissituaties, hoe je omgaat met je medewerkers, je team en jezelf. Hoe je elkaar kunt ondersteunen als het spannend wordt en wat *do's and dont's* zijn in crisismanagement. Hierbij helpt het om na te denken over hoe je zou willen dat er met jou

# DOOR DE CRISIS

wordt omgegaan, en wat dit betekent voor hoe je met anderen omgaat. En gelukkig weten we ook steeds meer over het belang van compassie in organisaties, door het onderzoek dat hiernaar wordt gedaan. Steeds meer cliënten beseffen dat het belangrijk is om de tijd te nemen voor dit type gesprekken, hoe lastig dat ook is als het water je aan de lippen staat en de bank een leger financiële adviseurs op je afstuurt. En mooi, als het lukt om hierover in gesprek te blijven, zodat je koersvast kan blijven acteren als alles om je heen dreigt in te storten. En uiteindelijk tijdbesparend, omdat je veel minder hoeft te repareren achteraf. Ik heb veel bewondering voor cliënten die het lukt om dit thema op de agenda te houden, juist als het moeilijk wordt. En gelukkig ken ik er veel.

---

*Prof. dr. Yvonne Burger is programmaleider van de postgraduate opleiding Executive Coaching van de Vrije Universiteit. Ze werkt als zelfstandig organisatieadviseur en coach en is geassocieerd met Twynstra Gudde. [www.yvonneburger.nl](http://www.yvonneburger.nl)*



Yvonne Burger