

DE ORGANISATIE GAAT DOOD ... LEVE DE ORGANISATIE!

Bas van Glabbeek

VERANDERING

Hoe kan een organisatie het beste samen met haar medewerkers de laatste fase van afbouw en overlijden doormaken? Een bespreking van de lessen uit de praktijk.

Organisaties doorlopen vergelijkbare levensfasen als de mens: ze worden opgericht, ontwikkelen zich, worden volwassen. Ze herbezinnen zich op hun merkstrategie of toekomst en zijn vaak winstgevend. Andere draaien verlies, staan onder invloed van veranderingen, bijvoorbeeld in de samenleving of de arbeidsmarkt, krimpen, moeten afscheid nemen van mensen, of 'overlijden' zelfs. In de wetenschap wordt ook letterlijk het begrip 'organizational death' gehanteerd ten aanzien van een organisatie die overlijdt. Hoe verloopt zo'n 'overlijdensproces'? En wat kunnen we leren van de ervaringen bij organisaties die het hebben meegemaakt? In dit artikel worden de lessen uit de beschikbare literatuur gecombineerd met ervaringen uit de praktijk, gebaseerd op het afscheid van C1000 in Nederland.

'ORGANIZATIONAL DEATH'

In de wetenschap is veel geschreven over de vraag 'waarom' organisaties tot een einde komen. Zelden wordt er echter stilgestaan bij het proces dat plaatsvindt 'bij' dat einde van een organisatie, dat 'organizational death' wordt genoemd (Sutton, 1987). Dat is

bijzonder, want medewerkers worden als gevolg van fusies, faillissementen en sluitingen steeds vaker gedwongen om afscheid te nemen van een merk of organisatie. Bovendien valt er veel te leren van deze bijzondere momenten.

Het begrip 'organizational death', nu ruim dertig jaar geleden geïntroduceerd door Sutton (1987), wordt gebruikt als etiket om allerlei verschillende vormen van overlijden van bedrijven te beschrijven: faillissement (Hamilton, 2006), achteruitgang (Sheperd, 2009), sluiting (Wigblad & Lewer, 2007), overnames en acquisities (Bell & Scott, 2011). Elk van deze vormen heeft eigen aandachtspunten, maar ongeacht de specifieke vorm van het overlijden is er altijd één gelijkenis: zodra het einde is aangekondigd, verandert de tot dan toe bestaande vaste organisatie in een tijdelijke organisatie (Wigblad e.a., 2007). In deze tijdelijke organisatie ontstaan nieuwe relaties, een nieuwe sociale cohesie en een nieuwe manier van samenwerken. Leef je maar in: als jij weet dat je straks geen werk meer hebt, wat doet dat dan met jou als medewerker? Hoe ga je dan naar je werk? Wat wil je wel, en juist niet meer doen? En hoe neem je ook zelf afscheid en afstand van de stervende organisatie?

HET 'CLOSEDOWN-EFFECT'

Het ligt voor de hand om te denken dat een organisatie die haar laatste levensfase ingaat daar allerlei nadelen van ondervindt: daling van de productiviteit en afnemende betrokkenheid van de medewerkers. Dat blijkt in de praktijk echter niet het geval te zijn. In verschillend onderzoek is aangetoond dat productiviteit en betrokkenheid voorafgaand aan het overlijden van een organisatie vaak juist toenemen (o.a. Hansson, 2008).

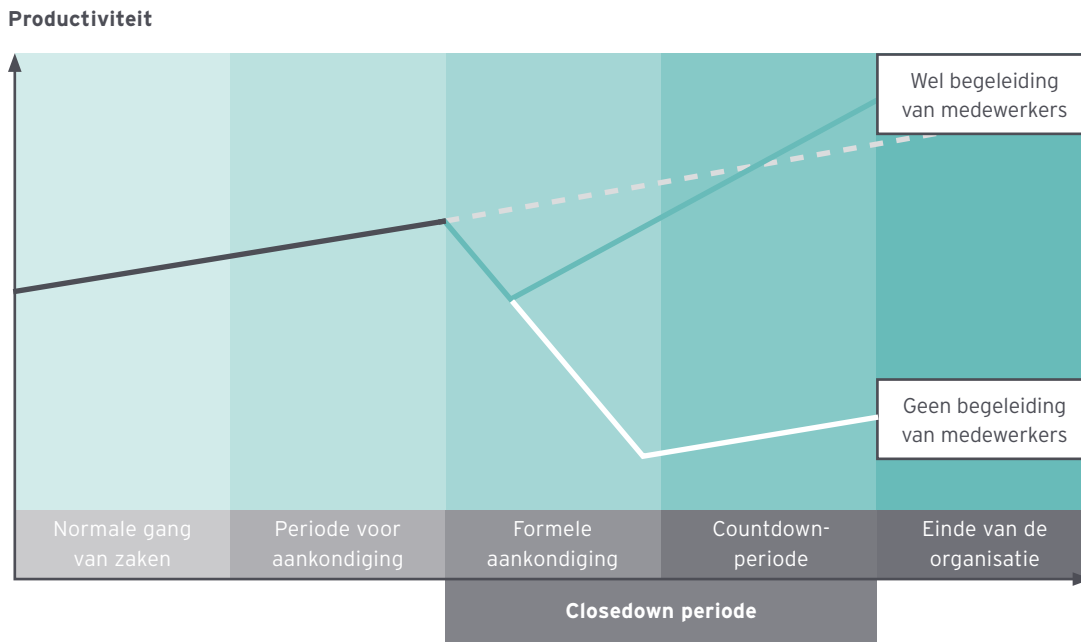
Het sterven van een organisatie lijkt wat dat betreft op het sterven van een ster of een plant. Vlak voordat een ster implodeert wordt het een supernova: de felst schijnende ster die we kennen in ons heelal. Voordat een plant sterft, geeft die de meeste sporen of zaden af. De mens lijkt hetzelfde te doen: een ongekennde daden- en bewijs-

drang voordat er een einde komt aan een bekende en bestaande situatie.

Wanneer dit fenomeen zich voordoet in een organisatie, spreekt men van het 'closedown-effect': een productiviteitstoename in de periode van sluiting, zonder enige wijziging in de gedane investering (Bergman & Wigblad, 1999; Wigblad e.a., 2007). Een hogere productiviteit onder gelijkblijvende omstandigheden dus. Het 'closedown-effect' treedt echter niet altijd op. De wijze van 'stervensbegeleiding' heeft (zoals ik verderop zal bespreken) grote invloed op het prestatieniveau van de organisatie vanaf het moment waarop de sluiting wordt aangekondigd tot aan het moment waarop die daadwerkelijk plaatsvindt, alsook op de veranderbereidheid van de medewerkers in deze laatste fase.

DE LAATSTE PERIODE
VOOR DE SLUITING
WORDT GEKENMERKT
DOOR EEN LOSSE
STRUCTUUR WAARIN
VEEL MEDEWERKERS
GOED GEDIJEN
EN UITSTEKENDE
RESULTATEN
NEERZETTEN

FIGUUR 1: PERIODEN GEDURENDE 'ORGANIZATIONAL DEATH'



Bron: Afgeleid van o.a. Hansson & Wigblad (2006), Hansson (2008) en Häsänen (2010).

FASEN VAN 'ORGANIZATIONAL DEATH'

Om inzicht te geven in organizational death wordt dit proces opgedeeld in een aantal fasen. Deze fasen worden weergegeven in figuur 1 en toegelicht aan de hand van een voorbeeld uit de Nederlandse praktijk: het einde van C1000 supermarkten.

1. Geruchten en onrust

Het proces van organizational death start met de periode vóór de aankondiging van het einde van de organisatie. Dat is de tijdsspanne waarin de directie of het management een besluit neemt over bijvoorbeeld een sluiting of fusie, maar er nog niets bekend is gemaakt. Deze periode wordt vaak gekenmerkt door onrust en speculatie – medewerkers voelen wel dat er iets aan de hand is, maar weten formeel nog niets.

Zo ook bij C1000. Sinds 2008 was de organisatie in handen van een investeringsmaatschappij. Bij veel medewerkers heerste een gevoel van onrust – de organisatie kon door de eigenaar ieder moment worden verkocht om maximale winst te bewerkstelligen. Gelijktijdig waren er medewerkers die hiervan konden profiteren: toen de investeringsmaatschappij C1000 overnam, hadden zij aandelen kunnen kopen in de supermarktketen.

Vanaf 2011 werden de geruchten in de organisatie, maar zeker ook daarbuiten, over een op handen zijnde verkoop sterker. Ook werden de eerste serieuze potentiële kopers genoemd: Plus, het Duitse Edeka en Jumbo. Medewerkers zetten in deze onrustige periode een stap extra: om aan te tonen wat de organisatie waard was, om aan te tonen wat zij individueel en als team waard waren, maar ook om te laten zien dat verkoop niet per se de beste beslissing was. 'We kunnen prima op onze eigen benen staan. Onze formule is dat waard, kijk maar naar onze prestaties!'

2. Moment van de waarheid

In november 2011 volgde de formele aankondiging: Jumbo zou alle aandelen C1000 overnemen. De beslissing was toen nog niet definitief: er volgde een

periode van onderhandeling met de vakbonden en ondernemingsraden, en ook de Nederlandse Mededingingsautoriteit moest akkoord gaan met de overname. Vanaf dit moment begonnen de medewerkers aan hun rouwproces, door daadwerkelijk te rouwen of door de strijd aan te gaan.

Jumbo was voor de medewerkers en ondernemers van de C1000-formule zeker niet de gedroomde kandidaat. Een kleine organisatie uit Veghel zou de reus uit Amersfoort overnemen? De medewerkers formuleerden veelal argumenten voor zichzelf om te beargumenteren waarom de beslissing niet de juiste was. 'Hoe kan dat nou? Wij zijn veel groter, onze processen zijn veel professioneler!'. Of bijvoorbeeld: 'Je zult zien dat ontslagen bij integratie vooral aan onze kant vallen – ze halen de belangrijkste kracht uit onze organisatie en gaan dan zonder ons verder!' Het zal niet verbazen dat deze periode van rouw in veel gevallen vooral wordt gekenmerkt door argwaan ten opzichte van 'de nieuwe eigenaar'.

In deze casus kwam die argwaan tot een climax toen Jumbo in april 2012 bekend maakte dat C1000 als merknaam zou verdwijnen, terwijl bij de overname was gezegd dat beide merken naast elkaar zouden blijven bestaan. Onder het personeel van C1000 leidde deze beslissing tot woede, verdriet en onzekerheid. 'Als deze belofte wordt gebroken, wat zijn de andere beloften dan waard?' Productiviteit en betrokkenheid kwamen nu sterk onder druk te staan.

3. Aftellen naar het einde

In juni 2012 werd de overname definitief en ging de organisatie het sluitingsproces ofwel de 'countdown-periode' in, de periode vanaf het moment dat de sluiting of fusie definitief wordt tot aan de allerlaatste werkdag.

Er was nu duidelijkheid over het verdere proces tot aan het einde van de organisatie. Natuurlijk was nog niet alles in steen gebeiteld, maar de contouren van de toekomst werden duidelijk: afhankelijk van de winkel of afdeling waar men werkte, zou er voor de individuele medewerker vroeg of laat iets veranderen. Daar reageerden medewerkers in essentie op twee manieren op:

OVER HET
'STERVENSPROCES' VAN
ORGANISATIES IS NOG
NIET VEEL GESCHREVEN

Nog één keer de schouders eronder – Deze medewerkers zetten nog één keer hun schouders eronder en maakten er samen het beste van. Zij breidden hun taken uit door werk van vertrekkende collega's over te nemen. Zo deden ze nieuwe kennis en vaardigheden op waarmee ze later wellicht hun voordeel konden doen, en zetten hun werk naar hun eigen hand. Ook gingen ze op zoek naar uitdagingen in hun bestaande baan én daarbuiten, bijvoorbeeld door extern inspiratie op te doen met een serie inspirerende sprekers over relevante thema's uit organisaties en de maatschappij. Samen met collega's organiseerden de medewerkers deze reeks lezingen, waarbij een externe spreker een thema kwam toelichten – bijvoorbeeld in relatie tot eigen ondernemerschap of een volgende stap zetten in je loopbaan. De saamhorigheid onder deze collega's was groot: ze voelden zich samen 'het hart van C1000'. Er was ruimte voor de extra activiteiten die ze ondernamen omdat het management die ruimte bewust en onbewust liet ontstaan: managers waren druk met de integratie, werden zelf overgeplaatst naar een volgende functie in de organisatie of verlieten de organisatie.

Bakzeil halen – Een andere groep was gedemotiveerd door het verloop van de overname en ging op zoek naar een andere baan, buiten C1000. Zij konden zich niet vinden in het geschetste toekomstbeeld en verlieten in de periode van juni 2012 tot juli 2015 de organisatie, waarbij hun werk veelal werd overgenomen door collega's uit de eerste groep.

Tot aan de sluiting van de allerlaatste C1000-winkel op 18 juli 2015 bleef er een enorme *drive* en trots bij de medewerkers: de formule presteerde tot het einde boven verwachting: het bewijs van het 'closedown-effect' in de Nederlandse praktijk.

Het einde is een emotioneel moment voor velen. Hoewel de medewerkers lang hebben kunnen wennen aan de gedachte en wisten wanneer het doek zou vallen, is het moment van het definitieve einde toch een zware emotionele belasting: nu is het echt klaar. Rituelen spelen een belangrijke rol in de slotperiode. Zij helpen de medewerkers om het slot verwerken. Bij

C1000 werden ter afsluiting symbolisch de vlaggen op het hoofdkantoor gestreken, was er een afscheidsfeest voor alle medewerkers die ten tijde van de overname in dienst waren, en werd er in de laatste week een afscheidsborrel georganiseerd voor de medewerkers.

Ook werd teams en afdelingen de gelegenheid geboden om zelf nog naar eigen smaak een afscheid te organiseren. Kortom, de organisatie bood ruimte en tijd om deze unieke situatie samen te beleven.

ZODRA HET EINDE WORDT AANGEKONDIGD, VERANDERT DE TOT DAN TOE BESTAANDE VASTE ORGANISATIE IN EEN TIJDELIJKE ORGANISATIE

RANDVOORWAARDEN VOOR HET 'CLOSEDOWN-EFFECT'

C1000 ervoer dus het 'closedown-effect': ondanks het aangekondigde 'overlijden' werd er boven verwachting gepresteerd. Wat bepaalt nu of het closedown-effect wél of niet optreedt? Dat is samen te vatten in twee randvoorwaarden: de tijdsduur en de mate van begeleiding (Hansson & Wigblad, 2006; Hansson, 2008):

1. Tijdsduur

Hoe lang duurt de sluitingsperiode – ofwel, de tijd tussen de formele aankondiging en het feitelijke einde van de organisatie. Hansson & Wigblad (2006) onderscheiden in de wetenschap drie tijdsintervallen: een korte closedown van 0-6 maanden, een middellange closedown van 7-12 maanden, en een lange closedown van meer dan 12 maanden. De sluiting van C1000 valt in de laatste categorie; hier duurde de closedown van juni 2012 tot juli 2015. Het belangrijkste effect van de tijdsduur: hoe korter de periode tot de closedown, des te minder krijgen medewerkers de kans om er na de eerste periode van tegenslag weer echt tegenaan te gaan. En daarmee is de kans dat een closedown-effect optreedt bij een korte periode kleiner.

Medewerkers hebben tijd nodig om over de initiele emotionele last van de sluiting, fusie of overname heen te komen en zekerheid te krijgen over hun eigen toekomst. Pas wanneer ze deze stap kunnen zetten, wordt het closedown-effect zichtbaar. Zoals figuur 1 laat zien, is er enige tijd nodig om tot een hogere productiviteit te komen dan voorafgaand aan de aankon-

diging. Het voorbeeld van C1000 illustreert dat: de closedown duurde lang, in totaal iets meer dan drie jaar. Daarmee is er veel tijd voor de medewerkers om de rug weer te rechte(n): hard werken is, naast de aan drang om te bewijzen dat de beslissing niet de juiste is, een vorm van stressreductie en geeft positieve energie doordat je laat zien wat je nog kan.

2. Mate van begeleiding

Ten tweede is de begeleiding van medewerkers van belang voor het closedown-effect. In hoeverre wordt er sociaal verantwoord omgegaan met de medewerkers? Krijgen ze bijvoorbeeld een sociaal plan aangeboden? Krijgen ze hulp bij het zoeken naar een andere baan (bijvoorbeeld in de vorm van outplacement)? Krijgen ze begeleiding bij het solliciteren? Worden ze goed op de hoogte gehouden van de effecten voor hun persoonlijke situatie, en ook van de planning en voortgang? Het verzorgen van deze zaken zorgt voor een positievere houding van medewerkers (Hansson & Wigblad, 2006; Hansson, 2008).

De afdelingen HR en Communicatie spelen hierin een cruciale rol. En met effect, want het verschil tussen een sluiting waarbij zorgvuldig wordt omgegaan met medewerkers en een sluiting waarbij dat niet gebeurt, is groot (Hansson & Wigblad, 2006; Hansson, 2008). De witte lijn in figuur 1 geeft een sluiting aan waarbij niet of nauwelijks wordt gewerkt met een ondersteunend programma. Het duurt dan langer voordat medewerkers een manier hebben gevonden om met het besluit om te gaan en hun productiviteit weer stijgt.

Wanneer medewerkers snel zicht hebben op een sociaal verantwoorde afhandeling van bijvoorbeeld de sluiting of fusie, zijn ze eerder in staat weer energie te steken in het werk en de 'draad' weer op te pakken, zodat productiviteit en betrokkenheid (de blauwgroene lijn in de grafiek in figuur 1) weer gaan stijgen.

Ook bij C1000 werd veel aandacht besteed aan de begeleiding. Medewerkers werden persoonlijk geholpen bij het zoeken naar een andere baan. Ook werden ze actief en proactief op de hoogte gehouden van de laat-

ste stand van zaken en belangrijke mijlpalen in de integratie die eraan zaten te komen: met personeelssessies, teamsessies en ondersteunende middelen (zoals een nieuwsbrief) werden medewerkers voorzien van informatie over de planning en voortgang.

AFSCHIED EN RITUELEN

Veel van de theorie, de literatuur en het onderzoek stopt bij het moment dat de organisatie ophoudt te bestaan. Maar wat gebeurt er daarna met medewerkers? Hoe gaan mensen om met het moment waarop de organisatie ook daadwerkelijk ophoudt te bestaan?

Iedere medewerker doorloopt een eigen proces rond het overlijden van een organisatie. Allereerst is er de rouw om de verloren baan, die geleidelijk overgaat in berusting en dan vermengd raakt met de aandacht voor de mogelijke uitdagingen in de toekomst – bij alle onzekerheid (Blau, 2006, 2007; Häsänen, 2010). Marks (2007) beperkt deze transitie tot twee fasen: het einde van wat was, respectievelijk de acceptatie van het nieuwe le-

ven. En hoewel iedereen zich door deze fasen beweegt, doet niet iedereen dat met dezelfde snelheid. Sommigen accepteren de nieuwe realiteit nooit, ondanks alle veranderingen om hen heen (Bridges, 2009).

Zonder einde kan er geen nieuw begin ontstaan. Er is rouw nodig om over te kunnen gaan naar een volgende fase. Onverwerkte rouw heeft de neiging op andere momenten (bijvoorbeeld van tegenslag) naar boven te komen (Van Wielink & Wilhelm, 2015). Als iemand de fase van rouw niet of onvolledig doorloopt, is er grote kans op burnout, depressie en fysieke klachten.

Sutton (1987) omschrijft het proces voor medewerkers als volgt: van een vaste organisatie, via een tijdelijke organisatie, naar een overleden organisatie. Maar de werkelijkheid is anders. Met het overlijden van een organisatie komen de medewerkers zelf immers niet te overlijden. Medewerkers gaan van een leven in een

VAAK STIJGT DE
PRODUCTIVITEIT ZODRA
DE AANDACHT VAN
LEIDINGGEVENDEN VOOR
DE DAGELIJKSE OPERATIE
AFNEEMT

organisatie, via de dood van een organisatie, naar een nieuw leven (in een andere organisatie) (Gerstrom, 2015). Er vindt een transitie plaats naar een volgend leven – waardoor het een verhaal wordt van overleving in plaats van overlijden.

Om het overlijdensverhaal een verhaal van overleving te laten worden, is het belangrijk om het verhaal samen te maken en stil te staan bij de impact van deze gebeurtenissen op een mens. Dat is cruciaal om de spannende periode goed te kunnen afsluiten. Verwerking van wat ooit was heeft een belangrijke waarde voor iedere medewerker; dat verhaal (van dat wat er was) geeft betekenis aan de verloren gegane wereld (Neimeyer, 2000).

Voor een goed afscheid en de overgang naar een mooi verhaal van overleving kan een ritueel belangrijk zijn. Rituelen zijn zeer effectief bij het omgaan met ingrijpende verliezen (Norton & Gino, 2014), en de ervaring leert ook dat het niet belangrijk is of iemand ‘geloof’ hecht aan een specifiek ritueel. Het ritueel draagt namelijk bij aan een gevoel van controle. Die controle helpt om betekenis toe te kennen aan de gebeurtenis. Drie factoren spelen een rol bij het succesvol vormgeven van een ritueel (Van Wielink & Wilhelm, 2015):

- *Vorm* – Past de vorm van het ritueel bij de organisatie? Van een organisatie die ruim vijftig jaar heeft bestaan, neem je geen afscheid met enkel een plak cake en een kopje koffie. Beter is het om met de medewerkers de tijd te nemen om terug te kijken op die lange historie. Dat kan bijvoorbeeld worden gedaan door samen te bespreken wat er goed is gegaan, wat men van elkaar heeft geleerd, welke bijzondere momenten zijn bijgebleven.
- *Betrokkenheid* – Belangrijk is dat de deelnemers zich betrokken voelen bij een ritueel, en dat geldt in het bijzonder voor degenen die het ritueel uitvoeren en leiden. Als een ritueel op een formele en afstandelijke manier worden uitgevoerd, is het niet effectief. Neem bijvoorbeeld de chef die bij het afscheid van een medewerker die met pensioen gaat de naam verkeerd uitspreekt – wat doet dat met je?

- *Markering van het einde* – Duidelijk stil staan bij het einde van de afgesloten periode en de tijd nemen en geven om te herdenken en te herinneren.

LESSEN VOOR DE PRAKTIJK

Het closedown-effect is niet af te dwingen. Uiteindelijk is er maar één reden waarom de productiviteit en betrokkenheid toenemen: omdat medewerkers dat zelf graag willen. Saaie taken kunnen leuk worden als ze niet worden opgedrongen. Een laatste periode voor de sluiting wordt gekenmerkt door een losse structuur waarin veel medewerkers goed gedijen en tot uitstekende resultaten komen.

Waarmee moet rekening worden gehouden wanneer er afscheid wordt genomen van een organisatie, locatie of activiteiten? De volgende vier belangrijke elementen dienen bewust te worden ingezet bij organizational death:

Taakverdeling

Gedurende het proces van organizational death (in welke vorm dan ook) stromen er collega's uit. De neiging kan dan bestaan om

de vrijgevallen taken/functionies snel in te vullen met interim-krachten. Het is echter verstandiger om deze werkzaamheden zoveel mogelijk te laten overnemen door interne medewerkers en gaten pas daarna te vullen met externen. De eigen medewerkers kan namelijk op deze manier de mogelijkheid worden geboden om zich te ontwikkelen (door te groeien in nieuwe taken en verantwoordelijkheden), het biedt hun ruimte om informeel leiderschap te tonen, en door de extra verantwoordelijkheid raken zij ook meer betrokken bij het werk. Bovendien bieden de nieuwe taken, verantwoordelijkheden en daarmee ontwikkelde vaardigheden nieuwe kansen voor een volgende baan (Wigblad cs., 2007).

Ruimte voor ideeën

De grootste innovatiekracht van een organisatie bevindt zich op de werkvloer – ook in een periode van

MEDEWERKERS DIE SNEL
ZICHT KRIJGEN OP EEN
SOCIAAL VERANTWOORDE
AFHANDELING KUNNEN
WEER MET ENERGIE AAN
HET WERK

sluiting. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat medewerkers zeer innovatief worden wanneer zij de ruimte krijgen om innovatief te zijn – ondanks een stop of rem op de investeringen.

In een organisatie in deze levensfase is het management over het algemeen druk met het regelen van het faillissement, de sluiting of de fusie. Het management trekt zich bij wijze van spreken ‘terug’ uit de dagelijkse gang van zaken. Op het moment dat de aandacht van leidinggevendenden voor de dagelijkse operatie afneemt, neemt de productiviteit vaak toe. Medewerkers vinden dan vaak de ruimte om innovatief te zijn. In het proces van closedown gaat de productiviteit mede daarom vaak omhoog (Bergman & Wigblad, 1999; Wigblad e.a., 2007; Hansson, 2008).

Procescommunicatie

Vertrouwen begint bij regelmatig inzicht in de voortgang en het verloop van de sluitingsperiode – ook dat is een vorm van ‘begeleiding’ (Hansson & Wigblad, 2006; Hansson, 2008). Het draagt bij aan het bedrijfsresultaat als de medewerkers veelvuldig inzicht wordt gegeven in de voortgang van de integratie of sluiting en wat die betekent voor de persoonlijke situatie: sommige afdelingen worden eerder getroffen door veranderingen dan andere. Transparantie en duidelijkheid hebben een belangrijke invloed op de toename van de productiviteit (Lavine & Cameron, 2012).

Daarbij moeten communicatiewijzen worden gekozen die passen bij de boodschap: informatie over meer individuele gevolgen vragen om een persoonlijke setting; voor meer inzicht in de algemene voortgang zijn grotere bijeenkomsten of speciale communicatiemiddelen geschikt. Ook veranderingen in de fysieke omgeving kunnen overigens helpen om de transitie aan te duiden. Denk daarbij aan het niet langer gebruiken van bepaalde delen van een gebouw; medewerkers kunnen dichter bij elkaar worden gebracht door afdelingen samen te voegen. Zo ontstaat er weer nieuwe samenwerking en saamhorigheid. Door eerlijk en transparant te zijn over het proces en de voortgang voelen medewerkers zich betrokken en serieus genomen. Daarmee wordt een belangrijke stap gezet.

Rituelen

Iedere verandering in een organisatie begint met een einde: het einde van de tot dan toe bekende situatie (Bridges, 2009). Er is vaak geen weerstand tegen een verandering, maar weerstand tegen de pijn van de verandering (Van Wielink & Wilhelm, 2015). Maar al te vaak gaan organisaties voorbij aan de emotionele en psychologische effecten van het einde van de organisatie. Rituelen blijken een zeer effectief middel bij het omgaan met afscheid en afsluiting. Een ritueel kan iets groots of iets kleins zijn. Een handdruk als groet is al een ritueel. De kracht van rituelen schuilt in de ruimte en aandacht die ze bieden om (in dit geval) het einde te markeren.

‘Organizational death’ is een bijzondere gebeurtenis in de levenscyclus van een organisatie. Het einde is een fase die velen van ons zullen meemaken in het professionele leven. Door het ‘stervensproces’ zorgvuldig te begeleiden, kan de organisatie haar medewerkers helpen het einde van de organisatie te verwerken, nog één keer een goed resultaat neer te zetten, en zich op die manier al met al voor te bereiden op de nieuwe toekomst. Op een goede wijze afscheid nemen is een winst voor organisatie en medewerker.

Over de auteur

B. van Glabbeek, MSc is communicatieadviseur bij Involve, een adviesbureau gespecialiseerd in interne communicatie en interactie, en publiceerde onder andere ‘100% consistent: de impact van impliciete communicatie’ (Den Haag, 2012) en ‘Wat levert interne communicatie nu eigenlijk op?’ (Amsterdam, 2014). Ook was hij betrokken bij de publicatie ‘IC in 3D: interne communicatie in een breed organisatieperspectief’ (Amsterdam, 2014). De auteur was als interim-adviseur betrokken bij de afbouw van C1000 supermarkten.



Literatuurlijst

- Bell, E. & T. Scott (2011). Beyond letting go and moving on: New perspectives on organizational death, loss and grief. *Scandinavian Journal of Management*, 27/1, pp. 1-10.
- Bergman, P. & R. Wigblad (1999). Workers' last performance: Why some factories show their best results during countdown. *Economic and Industrial Democracy*, 20/3, pp. 343-368.
- Blau, G. (2006). A process model for understanding victim responses to worksite/function closure. *Human Resource Management Review*, 16/1, pp. 12-28.
- Blau, G. (2007). Partially testing a process model for understanding victim responses to an anticipated worksite closure. *Journal of Vocational Behavior*, 71/3, pp. 401-428.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change*. London: Hodder & Stoughton General Division.
- Hamilton, E.A. (2006). An exploration of the relationship between loss of legitimacy and the sudden death of organizations. *Group Organization Management*, 31/3, pp. 327-358.
- Häsänen, L. (2010). *Organizational death and employee motivation. Investigating a plant closure in a multi-plant organization*. Stockholm: US-AB.
- Hansson, M. (2008). On closedowns: Towards a pattern of explanations to the closedown effect. Örebro: Örebro universitet.
- Hansson, M. & R. Wigblad (2006). Pyrrhic victories – anticipating the closedown effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 17/5, pp. 938-958.
- Gerstrøm, A. (2015). Passing through organizational death. How organizational members narrate the fall and rise of their work world. *Danish Journal of Management & Business*, 2015/1, pp. 9-24.
- Lavine, M. & K. Cameron. (2012). From weapons to wildlife: Positive organizing in practice. *Organizational Dynamics*, 41/2, pp. 135-145.
- Marks, M.L. (2007). A framework for facilitating adaptation to organizational transition. *Journal of Organizational Change Management*, 20/5, pp. 721-739.
- Neimeyer, R. (2000). *Meaning reconstruction and the experience of loss*. Washington (DC): American Psychological Association.
- Norton, M.I. & F. Gino (2014). Rituals alleviate grieving for loved ones, lovers, and lotteries. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143/1, pp. 266-272.
- Shepherd, D.A. (2009). Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24/1, pp. 81-97.
- Sutton, R.I. (1987). The process of organizational death: Disbanding and reconnecting. *Administrative Science Quarterly*, 32/4, pp. 542-569.
- Wielink, J. van & L. Wilhelm (2015). Een nieuw begin. Over afscheid nemen in de praktijk van de professioneel begeleider. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 4/4, pp. 2-13.
- Wigblad, R. & J. Lewer (2007). Organisational closure: A critique of the literature and some research propositions. *Proceedings of the 21st conference of the association of industrial relations academics of Australia and New Zealand*, The University of Auckland, New Zealand.
- Wigblad, R., J. Lewer & M. Hansson (2007). A holistic approach to the productivity paradox. *Human Systems Management*, 26/2, pp. 85-97.