

Krista Pahkin, Pauliina Mattila-Holappa, Karina Nielsen, Noortje Wiezer,
Maria Widerszal-Bazyl, Tanja de Jong, Zofia Mockała

GEZOND REORGANISEREN

Hoe te reorganiseren met behoud van welbevinden van medewerkers?



Vertaling: Tanja de Jong, Noortje Wiezer
Redactie: Roos Schelvis
Omslagontwerp: Jolanta Maj

GEZOND REORGANISEREN

Hoe te reorganiseren met behoud
van welbevinden van medewerkers?



TNO innovation
for life



NATIONAL RESEARCH CENTRE
FOR THE WORKING ENVIRONMENT

CIOP  PIB

 Finnish Institute of
Occupational Health

Oorspronkelijke titel:

Steps towards sound change – initiatives for ensuring employee well-being during restructuring.

Eerste druk, 2011: ‘Central Institute for Labour Protection - National Research Institute’, Warsaw

© PSYRES consortium, 2011

Deze gids is geschreven in het kader van het PSYRES project (Psychological health and well-being in restructuring, key effects and mechanisms – Mentale gezondheid en welbevinden bij reorganisaties: belangrijkste effecten en mechanismen), een onderzoeksproject binnen het NEW OSH ERA kader, gefinancierd door de ERA-NET regeling onder het Zesde EU Kaderprogramma voor Onderzoek en Technologie Ontwikkeling. De informatie in deze gids reflecteert alleen de visie van de auteurs.

PSYRES Consortium:

TNO, Nederland

Betrokken personen: Noortje Wiezer, Tanja de Jong, Anne Hökberg, Maartje Bakhuis Roozeboom, en Cateljine Joling (nu werkzaam bij 365/zin)

Contact: Noortje Wiezer

Adres: TNO, Polarisavenue 151, 2130 AS Hoofddorp, Nederland

E-mail: Noortje.wiezer@tno.nl

Central Institute for Labour Protection – National Research Institute, Polen

Betrokken personen: Maria Widerszal-Bazyl en Zofia Mockało

Contact: Maria Widerszal-Bazyl

Adres: CIOP-PIB, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warsaw, Poland

E-mail: mawid@ciop.pl

Finnish Institute of Occupational Health, Finland

Betrokken personen: Anneli Leppänen, Krista Pahkin, Pauliina Mattila-Holappa, Ari Väänänen en Aki Koskinen

Contact: Krista Pahkin

Adres: Finnish Institute of Occupational Health, Topeliuksenkatu 41 a A, FI-00250 Helsinki

E-mail: krista.pahkin@ttl.fi

NRCWE, Denemarken

Betrokken personen: Karina Nielsen, Johan Simonsen Abildgaard, Maja Fjord Madsen en Maria Stage

Contact: Karina Nielsen

Adres: Lersø Parkallé 105, DK-2100 Copenhagen Oe

E-mail: kmn@arbejdsmiljoforskning.dk

Dit project is ondersteund door: ‘The Finnish Working Environment Fund’, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Nederland, ‘The Central Institute for Labour Protection - National Research Institute’ Polen (in het kader van de wettelijke taak nummer V-25: ‘Restructuring and employee health: main effects and psychological mechanisms’) en ‘the National Research Centre for the Working Environment’, Denemarken.

Meer informatie en publicaties van het PSYRES project zijn beschikbaar op: <http://www.psyres.pl/>



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Inhoud

Voorwoord	5
1. Wat zijn de effecten van reorganisaties op het welbevinden van medewerkers?	7
2. Gezond reorganiseren	13
2.1 De fasen in een reorganisatieproces	14
2.2 De belangrijkste partijen in het reorganisatieproces	14
2.3 Het waarborgen van welbevinden tijdens het reorganisatieproces	16
3. Initiatieven om het welbevinden bij reorganisaties te behouden	19
3.1 Communicatie	20
3.2 Participatie	22
3.3 Ondersteuning	23
4. Om te onthouden	27
Literatuur	30

Voorwoord

Reorganisaties zijn niet meer weg te denken uit onze hedendaagse economie. Iedere medewerker krijgt vroeg of laat met een reorganisatie te maken, in welke vorm dan ook. Door te reorganiseren proberen organisaties hun prestaties te vergroten. Het is een manier om zich voor te bereiden op of aan te passen aan een veranderende omgeving. Een reorganisatie is een organisatieverandering die ingrijpender is dan een 'alledaagse verandering' en die ten minste een sector of een volledige organisatie aantast. Het gaat om meer dan alleen veranderingen in werkwijzen (1). Reorganisaties zijn een grote uitdaging voor werkgevers en medewerkers. Veranderingen worden doorgevoerd terwijl tegelijkertijd ook het dagelijks werk gewoon door moet gaan.

Vormen van reorganisaties:

- *Het verplaatsen van activiteiten binnen hetzelfde land:* De activiteiten worden nog steeds door hetzelfde bedrijf gedaan, maar zijn verplaatst naar een andere locatie binnen hetzelfde land.
- *Het verplaatsen van activiteiten buiten het land:* De activiteiten worden verplaatst naar een ander land of naar zee (offshoring).
- Activiteiten worden uitbesteed aan een andere organisatie in hetzelfde land of een ander land (outsourcing).
- *Faillissement of sluiting:* een bedrijf gaat failliet of een locatie wordt gesloten om economische redenen (en niet als gevolg van verplaatsing van activiteiten).
- *Fusie of overname:* twee bedrijven fuseren of een bedrijf wordt overgenomen door een ander bedrijf, dat vervolgens een interne reorganisatie start.
- *Interne reorganisatie:* een bedrijf krimpt in of reorganiseert op een andere manier.
- *Uitbreiding:* een bedrijf gaat nieuwe activiteiten uitvoeren en neemt daarvoor nieuw personeel aan.

De manier waarop een reorganisatie wordt uitgevoerd bepaalt voor een groot deel het succes. De uitdaging is om er niet alleen voor te zorgen dat bedrijfseconomische doelen gehaald worden, maar ook dat medewerkers ook na een reorganisatie nog steeds gemotiveerd en gezond zijn. Het doel van deze gids is om managers (top- en midden management), HR adviseurs en andere partijen ideeën en strategieën aan te reiken om het welbevinden van medewerkers tijdens en na een reorganisatie zoveel mogelijk te waarborgen. De ideeën in deze gids komen uit het PSYRES project (*Psychological health and well-being in restructuring, key effects and mechanisms* - mentale gezondheid en welbevinden bij reorganisaties: belangrijkste effecten en mechanismen).

Bij het project zijn vier onderzoeksinstituten betrokken, uit Nederland, Denemarken, Polen en Finland. Binnen het project onderzochten we verschillende vormen van reorganisaties, waarbij we niet alleen naar de effecten op het welbevinden van medewerkers keken maar ook naar de onderliggende mechanismen. Hiervoor analyseerden we verschillende grote databestanden, ontwikkelden we een vragenlijst en namen we interviews af. Bovendien zijn in de vier landen workshops georganiseerd met medewerkers, managers, HR adviseurs en andere relevante partijen, waarin we zochten naar strategieën om het welbevinden van medewerkers tijdens en na reorganisaties zoveel mogelijk te waarborgen. De initiatieven in deze gids zijn dus gebaseerd op praktijkervaringen met reorganisaties. Wij danken alle deelnemers voor het feit dat zij hun ideeën en ervaringen met ons en met u willen delen.

Meer informatie over het project en de resultaten van het onderzoek zijn te vinden op de projectwebsite: <http://psyres.pl> en in het boek *Exploring the link between restructuring and employee well-being* ('Onderzoek naar de relatie tussen reorganisaties en welbevinden van medewerkers').

I. Wat zijn de effecten van reorganisaties op het welbevinden van medewerkers?



Uit eerder onderzoek blijkt duidelijk dat reorganiseren een, vaak negatief, effect heeft op de gezondheid en het welbevinden van medewerkers. Niet alleen de gezondheid en het welbevinden van de ontslagen medewerkers vermindert, maar ook het welbevinden van de “achterblijvers” daalt. Zij zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor productiedoelen van de organisatie. Daarom moet de zorg voor het welbevinden van deze achterblijvers dan ook aandacht hebben bij reorganisaties.

Reorganisaties verslechteren ook de werkbeleving van medewerkers. Onderzoekers vonden dat de baantevredenheid en betrokkenheid dalen tijdens een reorganisatie (2, 3). Vooral reorganisaties waarbij ontslagen vallen verminderen de mentale en lichamelijke gezondheid en leiden tot meer ziekteverzuim (4). Het kan bovendien de kwaliteit van leven beperken, door slaapproblemen (5) en meer ongezond gedrag van medewerkers (6, 7).

Definities:

- Mentale gezondheid en welbevinden: is niet slechts de afwezigheid van mentale klachten maar ook een staat waarin je je eigen potentieel kan benutten, kan omgaan met de eisen van het leven, op productieve wijze kan werken en een bijdrage levert aan de gemeenschap (WHO¹).
- Autonomie: de vrijheid om in je werk zelf beslissingen te nemen over werkvolgorde, tijd en aanpak.
- Participatie: actieve betrokkenheid bij de reorganisatie; bijvoorbeeld de mogelijkheid om mee te denken en/of beslissen over aspecten die relevant zijn in het werk.
- Sociale steun: hulp en ondersteuning van zowel leidinggevende als collega's.
- Baanonzekerheid: bezorgdheid over voortbestaan van de eigen baan.

¹ http://www.who.int/topics/mental_health/en/

DIRECTE EFFECTEN EN VERKLARENDE FACTOREN

De resultaten van het PSYRES project (8) bevestigen deze bevindingen. We vonden dat een reorganisatie de baantevredenheid en toewijding vermindert, terwijl cynisme, emotionele uitputting, gevoelens van stress, werkvermogen, baanonzekerheid en ziekteverzuim toenemen. In aanvulling op deze directe effecten, vonden we een aantal verklarende werk gerelateerde factoren. Zo verhogen reorganisaties de taakeisen, emotionele eisen en tijdsdruk voor medewerkers, die op hun beurt het welbevinden beïnvloeden. Reorganisaties zetten ook de sociale verhoudingen binnen de organisatie op scherp. Onze resultaten laten zien dat steun van de leidinggevende daalt tijdens het veranderingsproces en dat conflicten tussen collega's vaker voorkomen.

PRAKTIJKBETEKENIS

Wat betekenen deze bevindingen voor de praktijk? Een belangrijk gevolg van een reorganisatie is een toename van de baanonzekerheid bij medewerkers, vooral in situaties met inkrimping en/of ontslag. Maar, onze resultaten tonen dat ook andersoortige veranderingen, zoals een overname, gepaard gaan met baanonzekerheid, en dit gevoel blijft zelfs jaren na de daadwerkelijke verandering bestaan. In feite lijkt het erop dat elke reorganisatie gepaard gaat met baanonzekerheid, dit is bijna onvermijdelijk. Is daar iets aan te doen?

BESCHERMEN TEGEN BAANONZEKERHEID

Wij vonden een aantal organisatorische en persoonlijke hulpbronnen die medewerkers kunnen beschermen tegen gevoelens van baanonzekerheid. Het helpt als medewerkers:

- steun krijgen van collega's;
- hoge taakautonomie hebben: dat wil zeggen vrijheid, over zijn/haar taken, in de keuze voor samenwerking met collega's en in het tempo van het werk;
- een goede *effort-reward* balans ervaren: dit betekent dat de mate van inspanning en de beloning die hiertegenover staat in balans zijn;
- een hoge mate van *self-efficacy* ervaren: hierbij gaat het om het vertrouwen dat medewerkers hebben in hun eigen vermogen, bijvoorbeeld in het oplossen van problemen.

VOORUITGANG OF ACHTERUITGANG

We leerden ook dat het belangrijk is om na te denken over de impact van de reorganisatie op het dagelijks werk en de positie van de medewerkers en bijbehorende gevoelens. De gevolgen van een reorganisatie zijn niet voor iedereen hetzelfde, zelfs niet voor mensen die in dezelfde organisatie werken. De reorganisatie kan veranderingen in organisatiestructuren bevatten, zoals het creëren van nieuwe teams en uitbreiding van taken. Deze veranderingen kunnen een vooruitgang zijn voor de één maar een achteruitgang voor de ander.

HULPBRONNEN

We vonden dat medewerkers die voorafgaand aan de reorganisatie de beschikking hadden over persoonlijke hulpbronnen (bijv. ‘zelfverzekerd’ zijn) en organisatorische hulpbronnen (bijv. regelmogelijkheden) vaker aangeven dat de reorganisatie een verbetering voor hen betekend heeft. Deze ervaren verbetering in positie stimuleert het welbevinden, terwijl een ervaren verslechtering van de positie het welbevinden vermindert. Ook persoonlijke kenmerken beïnvloeden de manier waarop medewerkers de veranderingen ervaren en hiermee omgaan. De gevolgen zijn minder ernstig voor medewerkers met een groot gevoel van samenhang (sense of coherence²) en competentie (sense of competence³) en voor degenen die breder inzetbaar zijn⁴.

Samenvattend, de manier waarop reorganisaties van invloed zijn op het welbevinden van medewerkers is complex, er zijn veel verschillende factoren die een rol spelen en de onderlinge relaties zijn niet altijd eenduidig. We kunnen echter wel concluderen dat een aantal factoren ervoor zorgt dat medewerkers beter in staat zijn om te gaan met een reorganisatie:



Figuur 1: Positieve pad naar gezond reorganiseren

² SOC karakteriseert een algemene levensoriëntatie. Iemand met een hoge SOC score ervaart het leven als emotioneel zinvol, ervaart prikkels op een duidelijke en gestructureerde manier en heeft er vertrouwen in dat adequate coping bronnen aanwezig zijn (9).

³ Sense of competence bepaalt deels hoe iemand omgaat met stressvolle ervaringen. Werk gerelateerde sense of competence definiëren we als het ervaren vertrouwen in de aanwezigheid van werk gerelateerde vaardigheden en capaciteiten (10).

⁴ Dit zijn medewerkers die goed in staat zijn om een andere baan/functie te vinden.

MENSEN RAKEN NIET GEWEND AAN REORGANISATIES

Is het de moeite waard om tijd en energie te investeren in de manier waarop reorganisaties worden uitgevoerd, terwijl veranderingen een permanent onderdeel zijn van het moderne werkende leven? Met andere woorden, raken medewerkers niet gewend aan veranderingen waardoor deze niet meer zo'n grote invloed hebben op hun welbevinden? In ons onderzoek vonden we geen bewijs voor deze redenering. Ook medewerkers die voor langere tijd (in de afgelopen twee jaar) blootgesteld worden aan reorganisaties:

- ervaren iets meer emotionele uitputting;
- hebben een lagere baantevredenheid;
- zijn minder toegewijd aan hun werk, en;
- hebben een hoger ziekteverzuimpercentage.

in vergelijking met medewerkers die geen reorganisatie in deze periode meemaakten. Onze bevindingen tonen dus aan dat de blootstelling aan meerdere reorganisaties medewerkers niet meer bestand maken tegen de negatieve gevolgen. Het is belangrijk om elke reorganisatie op een verantwoorde manier te managen.

Op welke factoren kan het management letten? Zowel de data-analyses als interview-resultaten laten zien dat de volgende factoren van belang zijn:

1. Communicatie (twee richtingen)
2. Participatie
3. Ondersteuning (van collega's en manager)

In het volgende deel nemen we u mee naar de verschillende fasen in een reorganisatieproces en de verschillende actoren die bij dit proces betrokken zijn. In deel 3 gaan we nader in op de drie factoren die hierboven zijn genoemd. Centraal staat: hoe kunnen deze factoren in de praktijk op verschillende niveaus worden bevorderd en geïmplementeerd?

2. Gezond reorganiseren



2.1 De fasen in een reorganisatieproces

Reorganiseren betekent het veranderen van de huidige manier van werken. Medewerkers verschillen in hun openheid voor deze veranderingen en reageren verschillend.

Voor de meeste medewerkers wordt een reorganisatie ‘echt’ als deze is aangekondigd en algemeen bekend is. De aankondiging zelf kan leiden tot emotionele reacties bij medewerkers. Het reorganisatieproces gaat een nieuwe fase in als concrete beslissingen worden genomen over wat er precies gaat gebeuren. Voordat dit bekend is doen er vaak geruchten de ronde over wat er zal gebeuren, het is een periode van grote onzekerheid. Medewerkers vragen zich af: “Wat betekent deze verandering voor mij en mijn collega’s”. Als de concrete plannen bekend zijn breekt vaak een emotionele tijd aan, met name voor degenen voor wie er iets gaat veranderen in negatieve zin. De reacties kunnen variëren van een hulpvraag tot woede. Als uiteindelijk de veranderingen zijn doorgevoerd moeten mensen leren werken binnen een veranderende omgeving.



Figuur 2: De fasen van het reorganisatieproces

2.2 De belangrijkste partijen in het reorganisatieproces

Het reorganisatieproces zelf genereert vaak veel extra werk, vooral voor managers (zowel top-als midden managers), en in grotere organisaties voor de HR-afdeling. Het kost tijd om een organisatie en haar medewerkers aan te passen aan veranderingen in werkprocessen en werkwijzen. Fouten worden gemaakt en inefficiënties zullen nog moeten worden opgelost.

Het is belangrijk te onthouden dat het niet alleen de verantwoordelijkheid van het topmanagement is om veranderingen door te voeren. Een reorganisatie gaat iedereen aan. Iedereen kan een bijdrage leveren, zowel op rationeel vlak (wat gaat er veranderen) als op emotioneel vlak (hoe gaan we hiermee om?).

Het management

Het topmanagement is naast de partij die de beslissingen neemt ook “het gezicht van de verandering”. Zij moet beschikbaar zijn voor gesprekken met medewerkers en hun vertegenwoordigers over de veranderingen en de achterliggende redenen. De werkgever is altijd verantwoordelijk voor de uitvoering van reorganisaties en moet rekening houden met de effecten op de gezondheid en welbevinden⁵.

Midden managers

De taak van midden managers of direct leidinggevenden, is om de raderen draaiende te houden, ondanks alle onzekerheid over de verandering. Tegelijkertijd moeten ze met de medewerkers praten over de veranderingen, de boodschappen van de directie interpreteren en overbrengen aan de medewerkers en beslissingen nemen.

HR-afdeling

De HR-afdeling is vaak de partij die het veranderingsproces begeleidt. Zij betrekken de verschillende partijen bij de planning en uitvoering van de veranderingen. Zij bieden bijvoorbeeld een training aan in verandermanagement aan relevante partijen. Al voordat veranderingen worden doorgevoerd dienen zij zicht te hebben op de mate waarin de organisatie klaar is voor de verandering. Daarnaast kunnen zij ondersteunen bij het op peil houden van de inzetbaarheid (competenties en vaardigheden) van medewerkers, zodat zij ook beter voorbereid zijn op verandering. In grote organisaties zijn vaak ook bedrijfsmaatschappelijk werk en een interne arbodienst bij de reorganisatie betrokken.

Medewerkers

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het op peil houden van hun competenties. Zij kunnen anticiperen op toekomstige veranderingen binnen de organisatie door na te denken over veranderingen in hun eigen werk en de competenties en vaardigheden die hiervoor nodig zijn.

⁵Het is de wettelijke verplichting van een werkgever om alle typen risico's voor de gezondheid te beheersen in alle EU-lidstaten. Ook reorganisaties vormen een specifiek risico. De Kaderrichtlijn 2002/14/EG geeft een algemeen kader over het verstrekken informatie en het raadplegen van werknemers, waaronder het informeren van werknemers over de economische situatie van de organisatie en het informeren en consulteren van werknemers over veranderingen in de werkorganisatie (het betreft bedrijven met ten minste 50 werknemers of vestigingen met minstens 20 werknemers). In Nederlands wordt aan deze verplichtingen voldaan via de Wet op de Ondernemingsraden (WOR).

Medewerkers vertegenwoordiging

De ondernemingsraad⁶ (OR) heeft een formele rol bij reorganisaties. Zo heeft de OR adviesrecht als de organisatie een belangrijk besluit neemt, zoals een ingrijpende reorganisatie. Daarnaast kan zij ook een sociale rol vervullen door beschikbaar te zijn voor discussies en te borgen dat de directie en betrokkenen ook het welbevinden aspect meenemen tijdens een reorganisatie.

Naast de partijen binnen een organisatie kan ook een beroep worden gedaan op ondersteuning van buiten de organisatie, met name als het gaat om situaties waarbij ontslagen vallen of als medewerkers (mogelijk in de toekomst) boventallig raken. Bijvoorbeeld:

- Arbodienst/-deskundigen (persoonlijke ondersteuning, training/ondersteuning voor leidinggevenden, organisatieadvies);
- UWV Werkbedrijf en Mobiliteitscentra (hulp bij opleiding en het vinden van een nieuwe, passende baan).

2.3 Het waarborgen van welbevinden tijdens het reorganisatieproces

De principes die gehanteerd worden voor elk willekeurig management- en werkorganisatieproces, kunnen ook gehanteerd worden bij een reorganisatie. Een reorganisatie betekent verandering en we hebben eerder gezien dat hier risico's voor het welbevinden aan verbonden zijn. De risico's voor de medewerkers moeten eerst worden vastgesteld, vervolgens dient een plan van aanpak worden opgesteld met daarin de concrete activiteiten om de risico's te verminderen. De effecten van deze acties zullen na een tijdje geëvalueerd moeten worden.

Zoals eerder vermeld, vonden we drie belangrijke factoren die de relatie tussen reorganisaties en het welbevinden van medewerkers beïnvloeden:



Figuur 3: Belangrijkste factoren voor een goed reorganisatieproces

⁶In organisaties met minder dan 50 werknemers kan de personeelsvertegenwoordiging (PVT) een soortgelijke rol vervullen.

COMMUNICATIE

Communicatie is op alle niveaus van belang. Communicatie dient gericht te zijn op medewerkers, teams, midden managers (directe leidinggevendenden), werknemersvertegenwoordigers, en de organisatie als geheel. Daarnaast is het belangrijk om niet alleen informatie te verspreiden maar ook om een dialoog aan te gaan. Dit geeft de medewerkers de kans om verduidelijking te vragen, suggesties te doen, kortom: het proces te beïnvloeden. Het gaat dus om tweerichtingsverkeer. Leidinggevendenden horen medewerkers te informeren over wat ze weten, en open te zijn over wat ze niet weten. Tegelijkertijd dienen medewerkers de mogelijkheid te hebben feedback te geven over hoe zij het proces ervaren, en suggesties te doen ter verbetering. De juiste manier van communiceren is afhankelijk van de fase van de reorganisatie. Niet alles kan in één keer worden gecommuniceerd en herhaling is van belang.

PARTICIPATIE

Participatie in het proces is net zo belangrijk als communicatie en ondersteuning. Op alle niveaus horen medewerkers en leidinggevendenden betrokken te worden bij de reorganisatie. Het gaat over meepraten en -denken over hoe de verandering wordt doorgevoerd alsook over hoe de ‘nieuwe’ organisatie eruit gaat zien. Medewerkers hebben dan het gevoel dat ze een bijdrage hebben kunnen leveren aan de veranderingen en hier dus ook medeverantwoordelijk voor zijn (‘mede-eigenaar van de verandering’), en dat kennis van de werkvloer ook wordt gebruikt om een gezonde organisatie te vormen.

ONDERSTEUNING

Zowel medewerkers als leidinggevendenden verdienen ondersteuning bij het aanpassen aan de nieuwe situatie. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een training, maar ook door sociale en emotionele steun van collega’s en leidinggevende. Direct leidinggevendenden verkeren vaak in een lastige positie: zij moeten de verandering aansturen maar ook hun eigen positie kan of gaat veranderen. Zij hebben zowel de vaardigheden en de middelen nodig om de verandering te begeleiden, alsook om het dagelijks werk als leidinggevende uit te voeren. Ook werknemersvertegenwoordigers verkeren vaak in een dubbele positie, zij hebben een ondersteunende rol, maar zijn daarnaast zelf ook medewerker.

In het volgende deel gaan we nader in op hoe communicatie, participatie en ondersteuning in de praktijk kunnen worden vormgegeven. Wat zijn goede strategieën en initiatieven? Deze komen voort uit de workshops die in het kader van het PSYRES project zijn gehouden⁷. We groeperen deze op vier niveaus: het niveau van de medewerker, het team of de afdeling, het management en de organisatie.

⁷De deelnemers aan de workshops waren werkgevers, medewerkers, werknemersvertegenwoordigers, HR adviseurs, arbodeskundigen en organisatieadviseurs. Het merendeel van de deelnemers had zelf ook een reorganisatie meegemaakt.

3. Initiatieven om het welbevinden bij reorganisaties te behouden



3.1 Communicatie

MEDEWERKERSNIVEAU

Na de aankondiging van een reorganisatie is vaak nog niet helder wat er precies gaat gebeuren, medewerkers stellen zichzelf daarom allerlei vragen:

- Wat betekent dit voor mijn dagelijks werk?
- Wat vraagt het van mij?
- Gaat mijn afdeling of team veranderen?
- Kan ik hier wel blijven werken?
- Heb ik andere kwalificaties nodig?
- Welke mogelijkheid heb ik om het proces te beïnvloeden?

In de communicatie dient aandacht te zijn voor deze vragen. Eén-op-één contact met medewerkers is erg belangrijk. Mensen waarderen dit en het biedt een ‘veilige’ omgeving om van gedachten te wisselen en om de vragen te stellen die in een grotere groep onbesproken blijven. Het doel van het één-op-één gesprek is ook om na te gaan of iemand realistische verwachtingen heeft over het proces en de uitkomst, en om meer duidelijkheid te krijgen over de mogelijke veranderingen in iemands werk.

TEAM- OF AFDELINGSNIVEAU

Communicatie is ook belangrijk op groepsniveau. Bijeenkomsten waar medewerkers ‘stoom kunnen afblazen’ en hun gevoelens en zorgen over de verandering kunnen uiten, kunnen bevorderlijk zijn voor het welbevinden. Voorkom hierbij wel dat de sfeer te negatief wordt of dat men elkaar de schuld geeft van veranderingen. De nadruk moet juist liggen op hoe iedereen het beste uit de situatie kan komen. Een manier om de communicatie verbeteren is door medewerkers een ‘wensenlijst’ te laten opstellen: wat voor soort informatie hebben zij nodig, van wie, wanneer en hoe?

Reorganisaties zijn belastend en geruchten doen snel de ronde, wat kan resulteren in een negatieve sfeer. Een oplossing kan zijn om zogenaamde ‘basisregels’ op te stellen. Hierin kan worden vastgelegd wanneer de reorganisatie ter sprake komt, bijvoorbeeld alleen tijdens de ochtendkoffiepauze. De rest van de dag kan dan worden gefocust op het werk en andere zaken. Hiermee is de reorganisatie niet constant onderdeel van het werk.

MANAGEMENTNIVEAU

Communicatie van het topmanagement naar het middenmanagement is cruciaal omdat midden managers vaak het eerste aanspreekpunt zijn voor medewerkers. Midden managers horen goed en volledig geïnformeerd te zijn. Stuurgroepen en vergaderingen waaraan alle managementlagen deelnemen kunnen hierbij helpen. ‘Praatpapieren’ met daarop de belangrijkste informatie en meest gestelde vragen kunnen ook van pas komen.

ORGANISATIENIVEAU

Op dit niveau gaat het om het ontwikkelen en aanpassen van werkmethoden en procedures voor de gehele organisatie. Om de communicatie rondom de reorganisatie te verbeteren kan op dit niveau een communicatieplan worden gemaakt. De ontwikkeling van zo'n plan kost tijd, net als tussentijdse aanpassingen op basis van voortschrijdend inzicht. Allereerst zal duidelijk moeten zijn wie verantwoordelijk is voor de implementatie van het plan. Daarnaast zal in het plan rekening gehouden moeten worden met de verschillende fasen van de reorganisatie. Twee belangrijke onderdelen van een plan zijn: *de procedure* en *de inhoud*.

Procedure

Het is belangrijk een besluit te nemen over wie welke informatie verspreid en wanneer. Relevante vragen hierbij zijn: Hoe kunnen we in dialoog gaan met elkaar? En hoe voorkomen we dat de communicatie alleen top-down verloopt? En welke middelen zetten we in?

Denk hierbij aan:

- Beschikbaarheid van geschreven materiaal;
- Mogelijkheid om een 'anoniem' communicatiemiddel in te zetten, bijvoorbeeld een vraag en antwoord optie op het intranet;
- Herhaling van informatie zo vaak als nodig is en ernaar gevraagd wordt;
- Constante evaluatie van het communicatieproces door communicatie en/of HR-afdeling: Wat gaat goed? Wat kan beter? Worden de geplande activiteiten ook uitgevoerd?

Inhoud

Het management moet zichzelf de vraag stellen: Waarom reorganiseren we? En waarom doen we het op deze manier? Welk resultaat streven we na? En hoe passen deze veranderingen in de lange termijn strategie en visie van de organisatie? Bij voorkeur kan het antwoord op deze vragen in een paar zinnen gegeven worden, bijvoorbeeld in de vorm van een 'elevator pitch'.

Tijdens de reorganisatie hebben medewerkers een helder antwoord nodig op de volgende twee (gerelateerde) vragen:

1. Waarom reorganiseren we? (is er echt een dringende reden?)
2. Waar gaan we naartoe? (hoe ziet de toekomstige organisatie eruit?)

De veranderingen moeten zo mogelijk, op aantrekkelijke wijze gepresenteerd worden, maar wel met een realistische kijk op de toekomst. Het is belangrijk om, ook te benadrukken welke mogelijkheden de reorganisatie kan bieden voor groei en het verbeteren van de eigen werksituatie.

De volgende adviezen voor consistent communiceren werden gegeven door ervaringsdeskundigen, de deelnemers aan de workshops:

- Wees transparant, oprecht, open en eerlijk. Heb geen verborgen agenda.
- Presenteer genomen beslissingen niet als opties waaruit medewerkers kunnen kiezen.
- Stel de toekomst niet rooskleuriger voor dan deze is;
- Wees consistent op alle niveaus, breng overal dezelfde boodschap (op niveau van organisatie, afdeling/team, medewerker);
- Herhaal de informatie steeds weer.

3.2 Participatie

MEDEWERKERSNIVEAU

Participatie van medewerkers betekent dat zij zelf de mogelijkheid hebben invloed uit te oefenen op een nieuwe of veranderende rol in de organisatie. Zo kunnen zij betrokken worden bij hun (nieuwe) takenpakket of verantwoordelijkheden. Of bij het richting geven aan de eigen loopbaan: welke kennis en vaardigheden wil en kan ik zelf ontwikkelen en wat zijn de behoeften van de organisatie op dit vlak?

TEAM- OF AFDELINGSNIVEAU

Net als individuele medewerkers, kunnen ook groepen medewerkers participeren en invloed uitoefenen op activiteiten en verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Hierbij is het belangrijk te zorgen voor een goede match tussen de leden en de verantwoordelijkheden van de groep. Hiermee wordt geborgd dat de teamleden de juiste competenties hebben.

MANAGEMENTNIVEAU

Het midden managers, de direct leidinggevendenden, zijn geen passieve uitvoerders van de veranderingen. Zij zijn de link tussen hoger management en de werkvloer. In deze positie beschikken zij over waardevolle kennis over hoe de veranderingen kunnen worden ingevoerd. Zij dienen daarom betrokken te worden bij het veranderingsproces, en de bevoegdheid te hebben om beslissingen te nemen op hun eigen niveau. Zo kunnen zij waarborgen dat de veranderingen op de juiste manier geïmplementeerd worden, rekening houdend met de mensen en cultuur. Daarnaast dienen zij ook de mogelijkheid te hebben om beslissingen op een hoger niveau te beïnvloeden. Hun kennis van de werkvloer kunnen zij delen met het hoger management.

Zoals eerder beschreven hebben de direct leidinggevendenden verschillende rollen bij een reorganisatie en het is vaak lastig deze allemaal goed te vervullen. De werkdruk voor deze leidinggevendenden kan hoog oplopen en soms zijn leidinggevendenden niet goed toegerust om alle rollen te vervullen. Niet alle leidinggevendenden zijn ook ‘verander’-managers. In dit kader is het belangrijk dat zij voorafgaand aan de reorganisatie aangeven welke rol zij op zich nemen en welke rollen zij (gedeeltelijk) overdragen aan anderen. Een mogelijkheid is om de

verantwoordelijkheid van het dagelijks werk over te dragen aan een ervaren medewerker of om een zogenaamde ‘ transitie’-manager aan te wijzen.

Echter, te allen tijde moet voorkomen worden dat medewerkers het gevoel krijgen dat de leidinggevende zijn/haar verantwoordelijkheden uit de weg gaat. De direct leidinggevende moet zichtbaar blijven op de afdeling: aanwezig en aanspreekbaar zijn. ‘Zichzelf opsluiten in zijn of haar kantoor’ is waarschijnlijk het slechtste dat een manager kan doen tijdens een reorganisatie.

ORGANISATIENIVEAU

Op organisatieniveau is een risico-inventarisatie één van de methoden waarbij de medewerkers of de -vertegenwoordigers worden gehoord. Er zijn ten minste twee middelen om de risico’s van de reorganisatie te inventariseren. Ten eerste kan een specifieke werkgroep (bijvoorbeeld met betrokkenheid van een arbodienst) of de werknemersvertegenwoordiging de risico’s voor gezondheid en welbevinden voorafgaand aan de reorganisatie bespreken en strategieën bedenken om de risico’s te verminderen. Zo is de organisatie beter voorbereid op de mogelijke consequenties van de veranderingen. Ten tweede kunnen ook tijdens de reorganisatie de risico’s worden beoordeeld, bijvoorbeeld met een bestaande risico-inventarisatie tool⁸, waarbij ook de behoefte aan ondersteuning kan worden beoordeeld. Reorganisaties worden zo onderdeel van het risico inventarisatie en evaluatie (RI&E) proces.

3.3 Ondersteuning

MEDEWERKERSNIVEAU

Medewerkers kunnen op verschillende manieren worden ondersteund voor, tijdens en na een reorganisatie. *Coaching* kan helpen om tijdens en na een reorganisatie bijvoorbeeld het ‘slachtoffer’-gevoel te verminderen en medewerkers te stimuleren om op proactieve wijze na te denken over hun rol in de ‘nieuwe’ organisatie. Het doel is om medewerker meer grip te geven op de vragen ‘ waar sta ik?’ en ‘ waar wil en kan ik naartoe?’.

Analyse en ontwikkeling van competenties is een andere strategie. Vaak gaat een reorganisatie gepaard met een uitbreiding van de taken voor medewerkers en het ontwikkelen van de daarbij horende competenties. Een analyse kan aantonen of er vereiste competenties ontbreken en aanvullende training nodig is. De volgende stap is een passende training vinden of maken die aan meerdere medewerkers wordt aangeboden.

⁸ Bijvoorbeeld de Risk assessment tool (OIRA-tool) van het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk: http://osha.europa.eu/en/practical-solutions/risk-assessment-tools/index_html

TEAM- OF AFDELINGSNIVEAU

Er zijn verschillende methoden waarmee teams kunnen worden ondersteund. Eén van de methoden is het gebruik van ‘*overgangsrituelen*’. Markeer de overgang van de ene reorganisatiefase in de andere en vier belangrijke gebeurtenissen en successen. Ook sociale activiteiten, als feestjes kunnen helpen om de veranderde groepssamenstelling soepel te laten verlopen en de groep het gevoel te geven dat ze onderdeel zijn van een groter geheel.

Net zo belangrijk als het goed laten functioneren van een nieuwe groep is het bevorderen van de *samenwerking tussen groepen*. Als de verantwoordelijkheden van een groep veranderen is het handig dat ook andere teams of afdelingen hiervan op de hoogte zijn. Dit kan worden bereikt door het organiseren van *onderling overleg* en het opsporen van raakvlakken en punten waarop samengewerkt kan worden.

Het is belangrijk dat een groep de juiste competenties heeft om het werk uit te kunnen voeren na de verandering. Dit vereist het *inzichtelijk maken van de competenties van de groepsleden*. Het identificeren van individuele voorkeuren kan helpen om structuur aan te brengen in de manier waarop de verandering op de werkvloer wordt doorgevoerd. Deze kennis kan ook helpen bij de rolverdeling tijdens de reorganisatie. Medewerkers die graag plannen maken kunnen betrokken worden bij de implementatie en medewerkers die affiniteit hebben met communicatie kunnen een rol spelen bij de communicatie over de veranderingen.

Een andere tool die kan worden gebruikt is het ‘Common Assessment Framework (CAF⁹)’. Het is een tool die organisaties kan ondersteunen bij het uitvoeren van een zelf-evaluatie met het oog op het bereiken van een consensus over sterke punten en verbeterpunten. Gebruik van de tool bevordert een systematische en doelgerichte dialoog tussen medewerker, team, leidinggevende en topmanagement. Belangrijke vragen zijn: *Is er overeenstemming tussen doelen en visie?* Hoe kosteneffectief zijn de bestaande werkwijzen? Door discussies krijgen medewerkers en leidinggevendenden een overzicht van de aandachtsgebieden waar verdere actie nodig is.

Training kan ook op groepsniveau worden aangeboden, bijvoorbeeld als het gaat om specifieke competenties of om het samenwerken in een nieuw team.

Een nuttige methode die elk kwartaal kan worden toegepast is een *risico inventarisatie en -evaluatie* op groepsniveau. Het doel is om het mentaal welbevinden in kaart te brengen zodat het effect van de reorganisatie op langere termijn kan worden vastgesteld. Een korte vragenlijst met 8-10 vragen kan volstaan. De antwoorden kunnen vervolgens in de groep worden besproken. Deze methode is vooral nuttig in kleinere groepen.

⁹ Zie voor meer informatie: <http://caf.eipa.eu/3/98/>

Ook zogenaamde *welzijnscoördinatoren* kunnen worden aangesteld. Dit kan een medewerker zijn. Zij houden het welbevinden van collega's in de gaten en trekken aan de bel bij de leidinggevende of werknemersvertegenwoordigers als ondersteuning nodig is. Zij kunnen ook sociale activiteiten organiseren die bijvoorbeeld de samenwerking in een groep kunnen verbeteren.

Als de reorganisatie een ingrijpende verandering in de manier van denken over het werk of de organisatie vereist kan ook een '*mobiele leereenheid*' worden opgericht. Deze eenheid bestaat uit experts die de medewerkers bezoeken voor training of discussies over de implicaties van de veranderingen.

MANAGEMENTNIVEAU

Om hun veeleisende functie uit te kunnen voeren hebben midden managers ook ondersteuning nodig. Zij zijn zelf vaak degenen die zowel het (slechte) nieuws brengen, als ook de medewerkers steunen. Daarnaast zijn ze zelf vaak 'doelwit' van veranderingen. Zij zijn betrokken bij het vormgeven van de reorganisatie, maar tegelijkertijd dienen zij hun eigen afdeling of team te leiden en onzekere medewerkers gerust te stellen. Zij weten vaak te veel, of juist te weinig en dienen tegelijkertijd zo open en eerlijk mogelijk antwoord te geven op vragen van medewerkers. Midden managers hebben daarom zelf ook veel steun nodig.

Er zijn verschillende initiatieven die midden managers kunnen helpen tijdens het veranderingsproces. Hierbij kan het gaan om *coaching* en assistentie door HR-medewerkers of adviseurs bij moeilijke situaties. Ook *groepsconsulting* kan worden ingezet. Een andere manier van steun is de inzet van *mentoren*. Meer ervaren leidinggevendenden kunnen collega's met minder ervaring bijstaan. Tot slot kunnen de vaardigheden van een leidinggevende worden vastgesteld om 'op maat' begeleiding te bieden. Training van midden managers over het bespreken van gevoelige onderwerpen is eveneens een vorm van steun. Communicatieve vaardigheden zijn: empathisch luisteren, samenvatten en de juiste vragen stellen. Zij dienen daarnaast ook de vaardigheid te hebben om veranderingen te plannen en te implementeren.

ORGANISATIENIVEAU

Het *personeelsbeleid* (HR-beleid) bepaalt voor een groot deel de manier waarop ondersteuning tijdens een reorganisatie is georganiseerd. Het personeelsbeleid dient gericht te zijn op de inzetbaarheid van medewerkers. Door de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten vinden medewerkers gemakkelijker een baan, binnen of buiten de organisatie. Op deze wijze kan de negatieve impact van de verandering worden beperkt.

Echter, het werken aan inzetbaarheid is niet alleen een aandachtspunt als er een reorganisatie aankomt. Medewerkers moeten altijd aangemoedigd of soms zelfs aangezet worden om na te denken over hun talenten, zwakheden, en ontwikkeling van vaardigheden in de toekomst. Het personeelsbeleid kan deze activiteiten faciliteren. Op organisatieniveau dient een duidelijke visie te zijn over de toekomst van de organisatie. Medewerkers kunnen hun doelen hierop aanpassen.

Bij de werving en selectie van midden managers kunnen specifieke *selectiecriteria* worden meegenomen, bijvoorbeeld het vermogen om veranderingsprocessen te leiden, en het vermogen om op persoonlijk en interpersoonlijk niveau te weten wat er speelt bij de medewerkers. Flexibiliteit is een belangrijke competentie van leidinggevendenden, maar ook voor medewerkers, waarop geselecteerd kan worden.

4. Om te onthouden

CHECK LIST

- | | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | _____ | <input type="checkbox"/> | _____ |
| <input type="checkbox"/> | _____ | <input type="checkbox"/> | _____ |
| <input type="checkbox"/> | _____ | <input type="checkbox"/> | _____ |
| <input type="checkbox"/> | _____ | <input type="checkbox"/> | _____ |

De resultaten van longitudinale studies laten zien dat reorganisaties een negatief effect hebben op het welbevinden van medewerkers, niet alleen voor degenen die ontslagen worden maar ook voor de achterblijvers. Er zijn echter werk gerelateerde en persoonlijke factoren die medewerkers kunnen helpen beter om te gaan met de stress en druk die ontstaat tijdens reorganisaties. De organisatie kan zich voorbereiden op de komende veranderingen door het mobiliseren van steun op organisatie-, management- en medewerkersniveau en aandacht te hebben voor competentieontwikkeling van medewerkers. Als medewerkers al voorafgaand aan een reorganisatie mentaal gezond zijn is er een grotere kans dat zij goed kunnen omgaan met de veranderingen en ook in de toekomst hun gezondheid en welbevinden kunnen behouden.

De belangrijkste factoren voor een ‘gezonde reorganisatie’ zijn communicatie, participatie en ondersteuning. Als medewerkers kunnen rekenen op een goede communicatie, steun van top management, midden management (direct leidinggevend) en hun collega’s, en ook vertrouwen hebben in het management, zijn de effecten van een reorganisatie minder negatief dan in een situatie waar deze hulpbronnen niet aanwezig zijn. Bovendien, als medewerkers de mogelijkheid hebben om te participeren in het proces heeft dit ook een positief effect op hun welbevinden.

JUISTE COMMUNICATIE MAAKT HET BEGRIJPEN VAN VERANDERINGEN GEMAKKELIJKER

Er is nooit te veel informatie: informatie dient duidelijk en toegankelijk te zijn en in verschillende vormen te worden aangeboden. Verschillende kanalen om te communiceren en om vragen te stellen zouden moeten worden ingezet. De kwaliteit van de antwoorden en timing verdienen speciale aandacht.

PARTICIPATIE LEIDT TOT BETROKKENHEID BIJ VERANDERINGEN

Participatie omvat zowel de mogelijkheid om het reorganisatieproces te beïnvloeden als ook hoe de organisatie er in de toekomst uit gaat zien.

ONDERSTEUNING HELPT OM BETER OM TE GAAN MET VERANDERINGEN

Verschillende vormen van steun dienen aanwezig te zijn voor medewerkers, hun vertegenwoordigers en managers. De beste wijze om erachter te komen welke vorm van steun het meest passend is, is door het raadplegen van de verschillende partijen en te leren van ervaringen van anderen. Het is belangrijk om te onthouden dat het niet alleen aan het topmanagement is om veranderingen door te voeren. Iedereen heeft een rol om een reorganisatie op een ‘gezonde’ wijze uit te voeren. Als de reorganisatie achter de rug is dient het proces geëvalueerd te worden zodat de geleerde lessen de volgende keer gebruikt kunnen worden.

Succesvolle initiatieven om het welbevinden van medewerkers te waarborgen bij reorganisaties:

- Kweken begrip voor de reden van de reorganisatie en bijbehorende doelen;
- Verminderen baanonzekerheid en taakeisen op een aanvaardbaar niveau te houden;
- Hebben een positief effect op de sfeer voor, tijdens en na een reorganisatie;
- Verhogen persoonlijke hulpbronnen en maken medewerkers minder kwetsbaar voor de negatieve effecten, bijvoorbeeld door employability en competenties te versterken.

Interventies kunnen gericht zijn op vier niveaus: medewerker, team of afdeling, (midden) management en de organisatie. Op alle vier niveaus dienen de interventies elementen te bevatten die communicatie, participatie en steun bevorderen. Voor, tijdens en na een reorganisatie. Kleine stappen kunnen al een grote impact hebben op het welbevinden van medewerkers en tegelijkertijd ook bijdragen aan het primaire doel van een organisatie: een gezonde en productieve organisatie.

Literatuur

1. Kieselbach, T., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, E.-L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Triomphe, C.-E. & Widerszal-Bazyl, M. (2009). Health in restructuring: Innovative approaches and policy recommendations. München-Mering: Hampp.
2. Allen, T.D., Freeman, D.M., Russell, J.E.A., Reizenstein, R.C. & Rentz, J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145-164.
3. Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: a special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 1-13.
4. Ferrie, J.E., Westerlund, H., Virtanen, M., Vahtera, J., Kivimäki M. (2008). Flexible labor markets and employee health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 6, 98-110.
5. Campbell-Jamison, F., Worrall, L. & Cooper, C. (2001). Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organisations. *Anxiety, Stress and Coping*, 14, 35-58.
6. Weber, A., Hörmann, G. & Heipertz, W. (2007). Arbeitslosigkeit und Gesundheit aus sozialmedizinischer Sicht (Unemployment and health from a sociomedical perspective). *Deutsches Ärzteblatt*, 104, 2957-2962.
7. Frone, M.R. (2008). Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use. *Journal of Applied Psychology*, 93, 199-206.
8. Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., De Jong T., Mattila-Holappa, P., Mockało, Z. (2011). Exploring the link between restructuring and employee well-being. Central Institute for Labour Protection - National Research Institute: Warsaw.
9. Antonovsky A. (1987). *Unrevealing the Mystery of Health*. San Jossey-Bass: Francisco.
10. Wagner, F.R., Morse, J.J. (1975). A measure of individual sense of competence. *Psychological Reports* 36, 451-459.

GEZOND REORGANISEREN

Hoe te reorganiseren met behoud van welbevinden van medewerkers?

Reorganisaties zijn niet meer weg te denken uit onze hedendaagse economie. Iedere medewerker krijgt vroeg of laat met een reorganisatie te maken, in welke vorm dan ook. Door te reorganiseren proberen organisaties hun prestaties te verhogen en bereiden ze haar voor op een veranderende omgeving.

De manier waarop een reorganisatie wordt uitgevoerd is van belang om het welbevinden van medewerkers te waarborgen. De uitdaging is vaak om ervoor te zorgen dat ook na de veranderingen medewerkers gemotiveerd en gezond aan het werk zijn en dat de primaire productie-gerelateerde doelen worden bereikt.

Het doel van deze gids is om managers, HR-adviseurs en andere partijen die betrokken zijn bij reorganisaties van ideeën te voorzien voor een 'gezond' reorganisatieproces. Wij presenteren een aantal initiatieven waarmee al veel kan worden bereikt. Kleine stappen kunnen al een grote impact hebben op het welbevinden van medewerkers en tegelijkertijd ook bijdragen aan het primaire doel van een organisatie- een gezonde en productieve organisatie.

Dit handboek is geschreven in het kader van het PSYRES project (Psychological health and well-being in restructuring, key effects and mechanisms – Mentale gezondheid en welbevinden bij reorganisaties: belangrijkste effecten en mechanismen), een project ondersteund door het NEW OSH ERA consortium.