



HOE MANAGE JE REORGANISATIES ZÓ DAT HET WELBEVINDEN VAN MEDEWERKERS BEHOUDEN BLIJFT

Inleiding

Hoe houden organisaties negatieve effecten van een reorganisatie voor hun medewerkers zo klein mogelijk? Strategieën hieronder op een rij: communicatie, participatie en ondersteuning zijn de sleutelwoorden.

Communicatie

Tijdens de gehele reorganisatie periode, moeten medewerkers een duidelijk antwoord hebben op de vragen:

1. *Waarom zijn we aan het reorganiseren?*
(gevoel van urgentie, als er een reële urgentie is)
2. *Waar gaan we naar toe?*
(perspectief op de toekomst van de organisatie)

Het management moet deze vragen in enkele zinnen kunnen beantwoorden. Communicatie is belangrijk op alle niveaus in een organisatie:

Medewerkersniveau

Vragen die medewerkers zichzelf stellen zijn: wat betekent deze reorganisatie voor mij? Wat vraagt dit van mij? Moet ik met andere mensen samenwerken dan ik gewend ben? Heb ik andere kwalificaties nodig? Welke mogelijkheden heb ik om het proces te beïnvloeden?

Team- of afdelingsniveau

Teams of afdelingen zouden de mogelijkheid moeten hebben om met elkaar na te gaan aan welke informatie ze het meeste behoefte hebben en van wie, hoe en wanneer ze deze informatie zouden willen ontvangen. Sommige teams hebben vooral behoefte aan informatie over de belangrijke mijlpalen in het proces, andere teams willen al in een vroeg stadium weten hoe het sociaal plan eruit ziet, voor medewerkers die ontslagen worden.

Zowel geschreven als gesproken informatie is belangrijk. Georganiseerde groepsdiscussies over de reorganisatie kunnen nuttig zijn om medewerkers te informeren en feedback in te winnen over gevoelens over de reorganisatie. Bijeenkomsten waar medewerkers 'stoom kunnen afblazen' en hun gevoelens en zorgen over de verandering kunnen uiten, kunnen bevorderlijk zijn voor het welbevinden.

Vijf tips voor consistent communiceren:

- Wees transparant, oprecht, open en eerlijk. Heb geen verborgen agenda.
- Presenteer genomen beslissingen niet als opties waaruit medewerkers kunnen kiezen.
- Probeer de toekomst niet zonniger voor te spiegelen dan zij in werkelijkheid is.
- Wees consistent op alle niveaus, breng overal dezelfde boodschap (organisatie, afdeling, medewerker).
- Herhaal de informatie steeds weer.

Managementniveau

Communicatie van het topmanagement naar het middenmanagement is cruciaal omdat midden managers vaak het eerste aanspreekpunt zijn voor medewerkers. Neem midden managers bijvoorbeeld op in stuurgroepen en maak het veranderingsproces een vast punt op de agenda.

Organisatieniveau

Voor het hele veranderingsproces zal een communicatiestrategie moeten worden ontwikkeld die antwoord geeft op de volgende vragen:

1. *Wie verschaft informatie? En aan wie?*
2. *Welke informatie wordt verschaft? Wanneer? En hoe?*
3. *Wie is er verantwoordelijk voor het monitoren van de communicatie?*

Een effectieve communicatiestrategie bevat in ieder geval de volgende ingrediënten:

- Beschikbaarheid van informatie via verschillende kanalen waaronder ook de beschikbaarheid van geschreven materiaal;
- Mogelijkheid om een 'anoniem' communicatie middel in te zetten, bijvoorbeeld een vraag en antwoord optie op het intranet;
- Herhaling van informatie over het reorganisatieproces 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?

Communicatie is geen eenrichtingsverkeer. Niet alleen het verstrekken van informatie aan medewerkers is belangrijk, maar ook het inwinnen ervan. Vraag om verduidelijking en suggesties en geef medewerkers zo invloed op het reorganisatieproces.

Participatie

Medewerkersniveau

Geef medewerkers de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op hun eigen toekomstige rol in de organisatie. Betrek ze in de beslissing over taken en verantwoordelijkheid die ze willen nemen, in welke richting hun carrière zou moeten gaan en welke vaardigheden en mogelijkheden ze kunnen ontwikkelen in de toekomst.

Team- of afdelingsniveau

Het is ook belangrijk dat groepen (teams, afdelingen) de mogelijkheid hebben invloed uit te oefenen op de activiteiten en verantwoordelijkheden die zij op zich nemen. Onderzoek hoe de vaardigheden en competenties van een groep medewerkers passen bij de collectieve verantwoordelijkheden van de groep, om er zeker van te zijn dat de groep de benodigde competenties heeft om haar taak goed te doen.

Managementniveau

Midden managers moeten de bevoegdheid hebben om beslissingen te nemen die hun eigen niveau aangaan. Zo is geborgd dat de veranderingen op de meest passende manier doorgevoerd worden, rekening houdend met de mensen en de cultuur op dit niveau. Midden managers moeten ook de mogelijkheid hebben om beslissingen op een hoger niveau te beïnvloeden.

Organisatieniveau

Deelname aan een risico analyse op organisatieniveau (inclusief psychosociale risico's), verzekert medewerkers ervan dat ze gehoord worden. Een risico analyse zal voor, tijdens en na de reorganisatie moeten worden uitgevoerd. In elke fase kan specifieke informatie verzameld worden die huidige risico's en behoeften van medewerkers duidelijk maakt.

Ondersteuning

Medewerkersniveau

Er zijn verschillende manieren om individuele medewerkers voor, tijdens en na de reorganisatie te ondersteunen. Bijvoorbeeld met behulp van:

- *Coaching*: dit kan medewerkers helpen sturing te geven aan hun situatie en hun toekomstige rol binnen de nieuwe organisatie vast te stellen.
- *Training*: onderken waar individuele trainingsbehoeften liggen door bestaande competenties van een individuele medewerker en de nieuwe eisen van de functie vast te stellen. Een overzicht van deze competenties en eisen kan gebruikt worden voor een inventarisatie van bestaande trainingsmodules en inzicht geven in welke nieuwe trainingsmodules ontwikkeld moeten worden.

Team- of afdelingsniveau

Er zijn verschillende manieren om een groep te ondersteunen. Bijvoorbeeld:

- *Overgangsrutuelen* kunnen een middel zijn om het welbevinden te behouden. Markeer de overgang van de ene fase naar de andere duidelijk en vier successen.
- *Sociale activiteiten* als feestjes kunnen een eventuele nieuwe groep het gevoel geven dat ze onderdeel zijn van een groter geheel.
- *Onderlinge overlegbijeenkomsten* zijn belangrijk om samenwerking tussen nieuwe groepen te verzekeren, nadat hun verantwoordelijkheden zijn veranderd.
- *Een overzicht maken van de competenties van groepsleden* is nodig om er zeker van te zijn dat de totale groep de benodigde competenties heeft om haar taken uit te voeren na de reorganisatie.
- *Training* kan aangeboden worden aan groepsleden of aan teams, bijvoorbeeld om ze te leren hoe ze op een nieuwe manier kunnen samenwerken.
- *Welzijnscoördinatoren* kunnen het welbevinden van hun collega's in de gaten houden en indien nodig een OR-lid of een leidinggevende wijzen op de behoefte aan extra ondersteuning. De welzijnscoördinator kan ook sociale activiteiten organiseren en zo een groepsgevoel helpen ontwikkelen.

Managementniveau

Midden managers hebben meerdere verantwoordelijkheden tijdens een reorganisatie. Ze moeten het dagelijks werk managen, de reorganisatie zelf en het veranderproces dat medewerkers individueel en als groep doorlopen. Te hoge werkdruk ligt op de loer. Mogelijke oplossingen:

- *Draag het managen van dagelijkse praktijken over* aan een ervaren senior medewerker, of wijs een verandermanager aan.
- *Zet coaching en mentoring op*: een midden manager met veel ervaring in het managen van veranderingen kan minder ervaren midden managers coachen.
- *Train midden managers in communicatieve vaardigheden* met betrekking tot gevoelige onderwerpen. Trainingen in verandermanagement zouden ook beschikbaar moeten zijn.

Organisatieniveau

Het HR-beleid van de organisatie bepaalt de ondersteuning die iedereen krijgt tijdens het reorganisatieproces. Het HR-beleid zal gericht moeten zijn op het vergroten van employability en op het managen van de veranderprocessen. Als de employability hoog is zijn medewerkers beter in staat een andere functie te vinden, binnen of buiten de organisatie. Het HR-beleid zal ook een duidelijke visie moeten bevatten over de doelstellingen van de organisatie, zodat medewerkers eigen doelen kunnen formuleren die hierbij passen. Wat werving en selectie betreft zullen midden managers vooral geselecteerd moeten worden op hun vaardigheden om een veranderproces te managen, samen met een goed gevoel voor wat er speelt op het persoonlijke- en het interpersoonlijke vlak.

Communicatie + Participatie + Ondersteuning = Succesvol geïmplementeerd reorganisatietraject

Het PSYRES project

Deze 'factsheet' is gebaseerd op de nationale workshops die in vier landen (Denemarken, Finland, Polen en Nederland) gehouden zijn in het kader van het PSYRES¹ project. In de workshops hebben verschillende stakeholders hun ervaringen om het welbevinden te behouden tijdens reorganisaties met elkaar gedeeld. De doelstellingen van het PSYRES project waren:

- Inzicht krijgen in het effect van verschillende soorten reorganisaties op de mentale gezondheid en het welbevinden van medewerkers die voor, tijdens en na de reorganisatie werken voor de organisatie;
- Onderzoeken hoe reorganisaties de mentale gezondheid en het welbevinden van medewerkers beïnvloeden;
- Onderzoeken of er medewerkers zijn die meer risico lopen op een minder goede mentale gezondheid en lager welbevinden dan anderen, en die daarom speciale aandacht nodig hebben tijdens een reorganisatie;
- Identificeren van praktische strategieën die erop gericht zijn om de negatieve impact van reorganisaties te beperken.

Meer informatie

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*. CIOP-PIB, Warsaw.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., De Jong T., Mockało, Z. (2011). *Steps toward sound change – initiatives for ensuring employee well-being during restructuring*. CIOP-PIB, Warsaw.

PSYRES website: <http://www.psyres.pl>

¹ *Psychological health and well-being in restructuring, key effects and mechanisms – Mentale gezondheid en welbevinden bij reorganisaties: belangrijkste effecten en mechanismen*