



REORGANISATIES EN HET WELBEVINDEN VAN MEDEWERKERS

BELANGRIJKSTE RESULTATEN

Inleiding

Reorganisaties zijn niet meer weg te denken uit onze hedendaagse economie. Door te reorganiseren proberen bedrijven en instellingen hun concurrentievermogen en productiviteit te vergroten op de regionale en mondiale markten. Maar reorganisaties kunnen een groot effect hebben op de mentale gezondheid en het welbevinden van medewerkers. De doelen van het PSYRES¹ project waren daarom:

- 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.

Om deze doelen te bereiken is er informatie verzameld in vier landen: Denemarken, Finland, Polen en Nederland. In deze 'factsheet' worden de belangrijkste resultaten van het PSYRES project samengevat.

Wat zijn reorganisaties?

Een reorganisatie is een organisatieverandering die ingrijpender is dan een 'alledaagse verandering' en die tenminste een sector of een volledige organisatie aantast. Het gaat om meer dan alleen veranderingen in werkwijzen (Kieselbach et.al, 2009).

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).
- 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.

(European Monitoring Centre on Change, 2011)

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

Eerder onderzoek laat zien dat reorganisaties een negatief effect hebben op de (mentale) gezondheid van medewerkers en de risicofactoren verhogen die leiden tot een slechtere (mentale) gezondheid. Bovendien beïnvloeden reorganisaties de houding van medewerkers ten opzichte van hun werk: werktevredenheid en betrokkenheid bij het werk verminderen als gevolg van een reorganisatie.

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 (WHO).
- Autonomie: de vrijheid om in je werk zelf beslissingen te nemen over werkvolgorde, tijd, 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.

Het PSYRES project toonde meerdere negatieve effecten van verschillende typen reorganisaties aan:

- Medewerkers van een overgenomen bedrijf (verandering van eigenaarschap) ervaren, zelfs vijf jaar na de overname, nog meer baanonzekerheid dan medewerkers die deze reorganisatie niet hebben meegemaakt.
- Langdurige reorganisaties (dat wil zeggen: meerdere reorganisaties achter elkaar) hebben een negatief effect op het welbevinden van medewerkers. Zij zijn minder tevreden met het werk, minder toegewijd, ervaren een slechtere algemene gezondheid, meer emotionele uitputting en verzuimen vaker dan medewerkers die dit niet hebben meegemaakt. Mensen raken niet 'gewend' aan reorganisaties, het blijft hun welbevinden beïnvloeden.
- Een medewerker die een verslechtering van zijn baan ervaart als gevolg van een reorganisatie, ervaart een toename in emotionele uitputting, stress en cynisme. Op organisatieniveau leidt het tot een afname van de inzetbaarheid van medewerkers.

Altijd negatieve effecten? Nee!

Alhoewel de effecten van een reorganisatie in de meeste gevallen negatief zijn, kan een reorganisatie ook leiden tot een verbetering in het werk, wat weer leidt tot een verbetering in het welbevinden van medewerkers.

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



Figuur 1

Ervaart een medewerker een verbetering in het werk na de reorganisatie, dan leidt dit tot een vermindering van emotionele uitputting, cynisme en stress en een betere inzetbaarheid. Deze medewerkers zijn ook meer tevreden, vinden dat er in hun organisatie meer innovatief gedrag plaatsvindt en zijn meer bevoegen (zie figuur 1).

Hoe beïnvloeden reorganisaties het welbevinden van medewerkers?

Reorganisaties beïnvloeden het welbevinden van medewerkers niet alleen direct, maar ook indirect, via verschillende werk gerelateerde factoren. Reorganisaties verhogen bijvoorbeeld de taakeisen, de emotionele eisen en de tijdsdruk voor medewerkers, en dat verlaagt weer het welbevinden van de medewerkers. Reorganisaties zijn een uitdaging voor de sociale relaties in een organisatie. De ervaren steun van de leidinggevende neemt af tijdens een reorganisatie. Conflicten tussen medewerkers en leidinggevend, en tussen medewerkers onderling komen juist meer voor. En die afname van sociale steun verlaagt het welbevinden van medewerkers. Reorganisaties leiden tot meer baanonzekerheid, vooral als er ook ontslagen vallen. Baanonzekerheid vermindert het welbevinden van medewerkers. Reorganiseren heeft een negatief effect op de ervaren veranderingsbereidheid en flexibiliteit in organisaties, wat weer leidt tot een verminderd welbevinden van medewerkers.

Maar reorganiseren kan ook positief uitpakken. Als de reorganisatie de autonomie, participatie in besluitvorming en de sociale steun van medewerkers vergroot, dan stijgt het welbevinden (zie figuur 2).

Wie is het meest kwetsbaar?

Sommige groepen medewerkers zijn kwetsbaarder dan anderen voor de negatieve effecten van reorganisaties. Medewerkers die meer risico lopen zijn:

- Medewerkers wiens welbevinden voor de reorganisatie al laag was.
- Medewerkers die over minder persoonlijke bronnen beschikken, dat wil zeggen:
 - Medewerkers die er niet op vertrouwen dat ze de benodigde werkgerelateerde competenties en vaardigheden hebben;
 - Medewerkers die een emotionele *coping stijl* hanteren om negatieve emoties als stress, angst en boosheid te hanteren, in plaats van een meer taakgeoriënteerde *coping stijl* die gericht is op het verbeteren van hun situatie.
- Medewerkers die denken meer moeite te hebben een nieuwe baan te vinden.

Hoe verminder ik de negatieve effecten van reorganisaties op welbevinden en versterk ik de positieve effecten?

De belangrijkste factoren om de negatieve effecten van reorganisaties te verminderen en de positieve effecten te versterken zijn:

- **Communicatie:** Ontwikkel een communicatiestrategie die zich richt op het individu, de groep, het management en de organisatie als geheel;
- **Participatie:** gebruik de expertise van medewerkers en zorg dat ze zich eigenaar voelen van de verandering. Geef midden managers de bevoegdheid om op hun niveau veranderingen door te voeren en de overkoepelende strategieën toe te spitsen op de behoeften en mogelijkheden van hun groep en de individuele medewerkers binnen die groep;
- **Ondersteuning:** Houd de behoeften van medewerkers, teams en midden managers goed in de gaten, probeer ze regelmatig te analyseren. Zo weet je zeker dat zij de mogelijkheden hebben om goed om te gaan met de veranderingen en de verantwoordelijkheden die ontstaan in de nieuwe situatie.

(zie voor meer informatie: Factsheet 2)

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>

Kieselbach, Th., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A-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: Rainer Hamper Verlag.

European Monitoring Centre on Change (2011): <http://www.eurofound.europa.eu/emcc>



Figuur 2