



Voorkom verzuim, reorganiseer gezond!

Door de economische situatie en snelle veranderingen in de markt moeten bedrijven efficiënter gaan werken, zijn reorganisaties onvermijdelijk en soms worden collega's ontslagen. Toch blijkt na enige tijd nogal eens dat het resultaat van de reorganisatie niet het verwachte resultaat oplevert. Een veelvoorkomende oorzaak is dat veel aandacht is besteed aan de medewerkers van wie afscheid is genomen, maar niet gelet is op het welzijn van de achterblijvers. Onrust en verzuim zijn het gevolg.

Reorganisaties zijn vaak gericht op het verbeteren van de efficiency, effectiviteit en productiviteit. Toch kan het resultaat tegenvallen door veranderende omstandigheden, verkeerde aannames en beslissingen. Een onverwachte oorzaak kan ook het 'survivor-syndroom' zijn. Achterblijvers worden negatief beïnvloed door de reorganisatie en het ontslag van collega's. Ze zijn bang om alsnog hun baan te verliezen. Ze kunnen wantrouwen jegens het management ontwikkelen, want zij zijn toch de schuld van alle ellende? Zijn die wel in staat om dit tot een goed einde te brengen? Schenk daarom veel aandacht aan de achterblijvers en voorkom dat het verzuim gaat toenemen.

'Voorkom het survivor-syndroom'

Weerstand en wantrouwen

Veel werknemers hebben het gevoel dat een reorganisatie van boven af – top-down – wordt opgelegd. De directie maakt (vaak onder strikte geheimhouding) een plan en communiceert dit in bijvoorbeeld een kantinebijeenkomst. Daar wordt uitgelegd wat van de medewerkers verwacht wordt. Bij een deel van de aanwezigen gaan de haren rechtovereind staan, ze reageren geïrriteerd en gaan direct met elkaar overleggen. Ze beginnen te speculeren over de gevolgen voor werknemers en de organisatie. Er worden kritische kanttekeningen bij het plan geplaatst en men twijfelt aan de praktische haalbaarheid. De door de directie gekozen top-downbenadering zorgt direct voor weerstand en het wantrouwen groeit. Werknemers voelen zich niet serieus genomen met al hun ervaring en inzet, omdat het plan als een voldongen feit wordt gebracht en ze geen invloed hebben gehad.

Betrek werknemers dus vroegtijdig bij de reorganisatie om te voorkomen dat ze ongemotiveerd raken, contraproductief gedrag gaan vertonen en vaker verzuimen. Werknemers willen best meewerken aan een veranderproces, mits ze zelf invloed hebben. Ze willen wel veranderen maar niet veranderd worden. Kies daarom voor de bottom-up strategie: laat de directie de strategie bedenken en de kaders schetsen. Het middenkader vertaalt deze strategie vervolgens naar de randvoorwaarden voor het werk en stelt heldere doelen. Laat de rest open en geef werknemers de kans om met ideeën komen om de verandering tot stand te brengen. U zult versteld staan van hun creativiteit.



Werk aan werkzekerheid

Een belangrijke factor voor achterblijvers om het werk naar tevredenheid te blijven uitvoeren, is een flexibele inzetbaarheid. Voordat de reorganisatie plaatsvond, was voor veel medewerkers baan-zekerheid het sleutelwoord. Om ook in onzekere tijden gemotiveerd te blijven, moet worden gewerkt aan een brede(re) inzetbaarheid: werkzekerheid. De medewerkers die achterblijven, voelen zich vaak onzeker en vragen zich af of hun baan er over een tijdje nog wel zal zijn. Dit kan leiden tot contraproductief gedrag en het gevoel van afhankelijkheid. Door deze mensen gereedschap te geven om bij een nieuwe reorganisatie relatief eenvoudig een baan te kunnen vinden (binnen of buiten de organisatie), vergroot u hun zelfvertrouwen en het gevoel van persoonlijke controle over de eigen situatie. Voorbeelden van zulke gereedschappen zijn opleidingsplannen en coaching.

Rechtvaardig reorganiseren

Succesvol reorganiseren staat (bijna) gelijk aan succesvol communiceren. Men moet vertrouwen hebben in het reorganisatieproces en het gevoel hebben dat besluiten rechtvaardig zijn genomen.

Er zijn een aantal vormen van rechtvaardigheid.

- **Distributieve rechtvaardigheid:** worden de resources (mensen, productiemiddelen, budget, macht) eerlijk verdeeld? U kunt zich voorstellen dat de kaasschaafmethode niet altijd goed zal vallen bij de achterblijvers in een winstgevende afdeling.
- **Procedurele rechtvaardigheid:** hoe vindt de verandering plaats, past dit binnen de normen en waarden van de organisatie en zijn de belangen van alle betrokken partijen meegenomen?
- **Interactionele rechtvaardigheid:** gaat men op een openhartige en fatsoenlijke manier met elkaar om en zijn vertrekkende collega's op een respectvolle en sociale wijze behandeld?

Als medewerkers de manier van implementeren als rechtvaardig ervaren, hebben ze minder problemen met een negatieve uitkomst. Maar als ze vinden dat ze niet gehoord zijn, wordt dezelfde uitkomst als negatiever ervaren. Erg betrokken medewerkers reageren extra negatief als ze het gevoel hebben dat de reorganisatie op een onrechtvaardige en niet-sociale manier plaatsvindt. Communiceer daarom niet alleen de uitkomsten van al uw denkwerk, maar ook de overwegingen die tot het eindresultaat hebben geleid.

TIPS

1. Leg uit waarom iemand wel mag blijven

Achterblijvers denken vaak dat mogen blijven een geval van mazzel is. Leg daarom helder uit waarom iemand mag blijven en wat de toegevoegde waarde voor de organisatie is. Ga vooral in op de persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden die zinvol zijn om de nieuwe organisatie draaiende te houden.

2. Wees kritisch op het hervreiden van taken van vertrokken medewerkers

Wees niet bang om niet-noodzakelijke activiteiten direct te schrappen. Collega's ontslaan en hopen dat het werk wel wordt opgepakt, leidt tot verhoging van de werkdruk en verzuim. Wees zeer terughoudend in het inhuren van ex-werknemers. Dit is niet alleen duur, maar heeft vaak ook een negatief effect op de motivatie van achterblijvers in een vergelijkbare functie.

3. Train leidinggevenden in omgaan met emoties van werknemers

Het management is vaak druk met de nieuwe organisatie en werkoverleg schiet er dan regelmatig bij in. En als het wordt gehouden, is het vaak taakgericht. Vaak vinden leidinggevenden het lastig om met onzekerheden en emoties van werknemers om te gaan. Train ze in het signaleren van en het omgaan met de emoties van achterblijvers.

4. Houd rekening met de verschillende veranderstijlen van werknemers

Een deel ziet het als een uitdaging en werkt graag mee. Dan zijn er de werknemers die de kat uit de boom kijken en zich pas later vol energie inzetten voor de nieuwe situatie. Sommige werknemers hebben grote moeite met verandering en zetten de hakken in het zand. Besteed vooral aandacht aan deze werknemers en aan hun zorgen en bezwaren. Geef hen ergens in het proces een rol. U zult versteld staan van hun inzet en ideeën.