

WERK SAMEN MET UW WERKNEMERS BIJ EEN REORGANISATIE

Vergeet vooral de werknemers niet

Veel organisaties worden geconfronteerd met veranderingen in de markt. Omzetten lopen terug en soms is een reorganisatie onvermijdelijk. U moet een reorganisatie zorgvuldig aanpakken en uw werknemers hierbij betrekken. Op die manier creëert u draagvlak voor de veranderingen. Doet u dit niet, dan loopt u het risico dat er weerstand ontstaat. Daardoor is het erg moeilijk om de noodzakelijke veranderingen door te voeren.

Een slechte financiële positie kan leiden tot reorganisatie, ontslagen en ingrijpende wijzigingen in de organisatiestructuur. Meestal maakt de directie de plannen en voert deze snel uit. Maar dan blijkt dat een deel van het personeel geen plezier meer heeft in het werk, vaker verzuimt of zich niet meer inzet. Van u als HR-professional wordt verwacht dat u dit oplost. Om dit te voorkomen, grijpt u liever eerder in en vraagt u aandacht voor de drie pijlers van een succesvolle reorganisatie: participeren, ondersteunen en communiceren. En net zo belangrijk: geen haast!

Speculeren

Vaak hebben werknemers het gevoel dat een reorganisatie van boven af – top-down – wordt opgelegd. De directie maakt een plan en rolt dat uit in de organisatie. In een kantinebijeenkomst vindt een presentatie plaats waarin wordt uitgelegd wat de directie van de werknemers verwacht. Dan gebeurt er iets vreemds. Bij – een deel van – de werknemers gaan de haren recht overeind staan, ze

In het maart- en aprilnummer van HR Rendement las u al over de rol van de OR bij een reorganisatie en de totstandkoming van een sociaal plan. In dit laatste deel van deze serie over reorganiseren, besteden we aandacht aan het gemotiveerd houden van uw werknemers.

lopen rood aan en gaan direct met elkaar overleggen. Ze beginnen te speculeren over de gevolgen voor werknemers en de organisatie. Wie mag blijven? Wat gaat er anders? Hoe ziet de toekomst eruit? Er worden direct kritische kanttekeningen bij het plan geplaatst en men twijfelt aan de praktische haalbaarheid.

De door de directie gekozen top-down benadering zorgt direct voor weerstand en het wantrouwen groeit omdat het plan als een voldongen feit is voorgeschoteld. Werknemers voelen zich niet serieus genomen met al hun ervaring en inzet. Als HR-professional moet u voorkomen dat werknemers tijdens een reorganisatie ongemotiveerd raken, con-

trapproductief gedrag vertonen en vaker verzuimen. Werknemers willen vaak meewerken als ze zelf invloed hebben op het veranderproces. Ze willen wel veranderen maar niet veranderd worden.

Draagvlak

De verandering zou dan ook vanuit de werknemers moeten komen: bottom-up. Als werknemers zelf een stem hebben in het veranderproces leidt dit tot draagvlak en acceptatie. Adviseer daarom eens een andere aanpak. 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.

Het idee dat leidinggevenden het proces leiden past niet in de opzet. Stel werkgroepen in die zelf besluiten hoe ze de verandering gaan aanpakken. Neem u deel aan een werkgroep, doe dit dan op gelijkwaardige voet met de werknemers.

Inspraak

Veel werknemers voelen zich bij een reorganisatie slachtoffer en vinden daarvoor niet voldoende energie om ervoor te gaan. Bij de begeleiding van deze werknemers kan de HR-afdeling een belangrijke rol spelen.

Werknemers lopen rond met verschillende vragen. Waar sta ik? Waar wil ik naartoe? Heb ik wel de kennis en vaardigheden om door te gaan? Als

werknemers moeite hebben met deze vragen kan coaching een uitkomst bieden. Op die manier leren zij om het heft in eigen handen te nemen en proactief aan de slag te gaan. Door werknemers inspraak te geven in de loop van het traject en de keuze voor een coach, creëert u betrokkenheid. Als ze het gevoel hebben dat de begeleiding wordt opgedrongen, zorgt dit alleen maar voor weerstand en is begeleiding kansloos.

Competenties

Tijdens reorganisaties bestaat het risico dat werknemers een nieuwe functie krijgen die net te hoog gegrepen is. Er vinden veel verschuivingen plaats en het is de vraag of het herplaatsen van werknemers wel zorgvuldig genoeg gebeurt. Als dat niet zo is, kan dat op termijn leiden tot disfunctioneren, verzuim en uitval. Het is daarom belangrijk dat er voldoende tijd wordt genomen voor het herplaatsen van werknemers. Analyseer welke competenties er nodig zijn voor de nieuwe functies en ga vervolgens na over welke competenties de betrokken werknemers wel en niet beschikken. Neem het resultaat met de werknemers door en bespreek welke punten zij moeten ontwikkelen, bijvoorbeeld door scholing of coaching.

Teamgeest

Bij grote reorganisaties wijzigt niet alleen de functie van veel werknemers. Ook de samenstelling van afdelingen en teams verandert. Zeker als iedereen op één locatie werkt en de teamgeest sterk is, vormt terugval in oude gewoontes een valkuil. Lunchen of een borrel drinken

Houd rekening met verschillende veranderstijlen

Bij veel reorganisaties worden alle werknemers op een grote hoop gegooid. Maar houdt u wel rekening met de verschillende veranderstijlen van de werknemers? Een deel van hen houdt wel van verandering, zien dat als een uitdaging en werken mee. Dan zijn er de werknemers die de kat uit de boom kijken en zich pas later vol energie inzetten voor de nieuwe situ-

atie. Er zijn echter ook werknemers die grote moeite hebben met verandering en de hakken in het zand zetten. Besteed vooral aandacht aan deze werknemers en aan hun zorgen en bezwaren. Stel hen niet in een negatief daglicht maar geef hen ergens in het proces een rol. U zult verstandig staan van de aanwezige creativiteit en opborrelende ideeën.

na werktijd met de oude collega's staat het vormen van een nieuw team in de weg. Organiseer vanuit de HR-afdeling sociale evenementen en gelegenheden om successen op afdelingsniveau te vieren. Maak budget vrij om af en toe leuke dingen te doen met het team. Als werknemers uit de organisatie vertrekken, vinden er regelmatig afscheidsrecepties plaats. In die geest kunt u ook een bijeenkomst organiseren waar werknemers afscheid kunnen nemen van elkaar. Op die manier kunnen ze een periode afsluiten en met frisse moed aan een nieuwe uitdaging beginnen.

Positief

Een veelgehoorde klacht bij reorganisaties is dat er te veel gecommuniceerd wordt. Bij de directie leeft het idee dat door veel communicatie vanzelf begrip ontstaat voor de reorganisatie. Als het om communicatie gaat, heeft de HR-afdeling een belangrijke rol. Ga samen met de makers van de reorganisatieplannen aan de slag met een communicatieplan. Besteed aandacht aan de reden van de reorganisatie en aan de vraag wat dit voor

de werknemers betekent. Breng de boodschap positief en wees consistent over de inhoud. Door aan te kondigen dat er niet veel verandert terwijl de hele organisatie op zijn kop is gezet, creëert u alleen maar weerstand.

Door eerlijk te zijn, kunnen werknemers er rekening mee houden dat bepaalde leuke zaken gaan verdwijnen. Toon begrip door uit te leggen dat u inziet dat het een grote verandering is, maar dat u erop vertrouwt dat er op termijn veel goeds voor in de plaats komt.

Kritisch

Presenteer een helder tijdspad en zorg dat de directie zich hieraan houdt. Stel bij afwijkingen de werknemers op de hoogte. Werknemers kijken tijdens reorganisaties kritisch naar de directie en onduidelijke vertragingen zijn voor hen een aanwijzing dat de directie niet weet waar zij mee bezig is. Dat bevestigt bij werknemers het idee dat het niet goed komt en dat is slecht voor hun motivatie. Plan voldoende bijeenkomsten in om werknemers te informeren en geef vooraf aan welke informatie wordt behandeld. Werknemers kunnen zich dan goed voorbereiden.

Bied na de bijeenkomst de gelegenheid om vragen te stellen aan de directie. Dit voorkomt dat men op de gang verder gaat fantaseren. Daarnaast kunt u als HR-professional de personele consequenties uitleggen aan de werknemers.

Simon Troost, AdviceSelect, e-mail: info@adviceselect.nl, www.adviceselect.nl

Per saldo is een bottom-upbenadering aantrekkelijker

Het is goed mogelijk dat de directie aan u vraagt wat een bottom-upbenadering gaat kosten. Houd hen dan een spiegel voor en leg uit dat het uitwerken van een reorganisatieplan door de directie zelf veel tijd, inspanning en geld kost. Bo-

vendien levert een top-downbenadering weerstand op en leidt het zelden tot het gewenste resultaat. De bottom-upbenadering leidt tot draagvlak en gemotiveerde werknemers. En dat leidt uiteindelijk tot een positief financieel resultaat.