

# Ook aandacht houden voor achterblijvers

*De or besteedt in zijn advies bij reorganisaties veel aandacht aan medewerkers die ontslagen worden. Ook wordt er gekeken naar de financiële onderbouwing en de nieuwe organisatiestructuur. Maar zelden wordt er in het advies aandacht besteed aan de achterblijvers, terwijl dat niet verkeerd zou zijn.*

Door Simon Troost

- **Communiceer het eens zo**
- **Niet beknibbelen op scholing**
- **Werkoverleg is belangrijk**

**B**eoogde doelen van reorganisaties zijn meestal betere efficiency, meer productiviteit of vergroting van het concurrentievermogen. In de praktijk wordt in negen van de tien gevallen niet behaald wat vooraf was beoogd. Het gevolg is dat nieuwe ingrepen noodzakelijk zijn. Voor het personeel liggen dan demotivatie, niet-productief gedrag en verminderde inzet op de loer. De medewerkers die zijn achterbleven, zijn immers sterk beïnvloed door de reorganisatie en het ontslag van hun collega's. In plaats van dat ze blij zijn dat ze mogen blij-

ven, blijkt dat een groot deel kampt met verminderde betrokkenheid, inzet, werktevredenheid en prestaties. Ook kampt een deel met gezondheidsklachten. En vooral het vertrouwen in het management is afgenomen. De medewerkers hebben het gevoel dat ze 'hun eigen leven' ook niet meer zeker zijn. Je merkt het vaak in de wandelgangen. Er is weer iets op komst. Als adviseur hoor ik mensen vaak zeggen: 'Het is de zoveelste reorganisatie en ik zie het wel. Ik zit mijn tijd wel uit.' Medewerkers zijn boos, verdrietig en verbitterd en hun toekomstperspectief is hen ontnomen. De inzet neemt af, het verzuim neemt toe. De or kan echter een belangrijke bijdrage leveren aan het motiveren van medewerkers door middel van het uit te brengen advies. Het is de sleutel tot succes als het gaat om het weer winstgevend maken van de organisatie. Mijn advies: neem als or het voortouw als het gaat om een andere aanpak. Openheid, communicatie en werken aan een toekomstperspectief moeten de speerpunten zijn.

## Communiceren

Voor achterblijvers is het van belang dat ze langzaam kunnen wennen aan de voorgeno-

men reorganisatie. Belangrijk is dat de bestuurder, voorafgaand aan de reorganisatie, een realistische vooruitblik geeft. De medewerkers voelen zich dan meer betrokken en zo kan een gevoel van begrip voor de situatie worden ontwikkeld. Het resultaat is dat er minder negatieve reacties zijn op het moment dat de reorganisatie daadwerkelijk wordt uitgevoerd. De or wordt vaak vroegtijdig in kennis gesteld en heeft de tijd mee te denken en de achtergronden en maatregelen te begrijpen. Voor medewerkers komt een reorganisatie vaak onverwacht. Ondanks dat het communiceren van het plan een taak van de directie is, kan de or ook een grote rol spelen. Communiceer naar de achterban dat er vertrouwen is in het plan, leg uit hoe beslissingen tot stand zijn gekomen en welke overwegingen een rol speelden. Vertrouwen bij de medewerkers is essentieel om het reorganisatieproces in goede banen te leiden. Ze moeten het gevoel hebben dat besluiten rechtvaardig en weloverwogen zijn genomen. Pas dan zetten ze zich weer voor de honderd procent in.

## Draai het om

Wanneer een reorganisatie wordt aangekondigd, gaat dit vaak gepaard met een lijst van medewerkers die worden ontslagen.

Er wordt uitgebreid omschreven waarom die functies komen te vervallen en waarom juist die medewerkers hun baan verliezen. Bij de achterblijvers ontstaat vaak het gevoel dat ze mazzel heb-

ben gehad bij deze ontslagronde. Belangrijk is echter dat wordt uitgelegd waarom een medewerker mag blijven en wat zijn toegevoegde waarde voor de organisatie is. Uitgangspunt moet zijn dat het vooral gericht is op de persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden die noodzakelijk zijn om de organisatie er weer bovenop te helpen. Bespreek daarom met de bestuurder op welke wijze de positieve kant voor de achterblijvers

**Je merkt het vaak in de wandelgangen: er is weer iets op komst**

## Tips

- Wees als or bereikbaar voor vragen.
- Wees actief in het peilen van de gevoelens, met name bij diegenen die echt 'hart voor de zaak' hebben. Zij zijn vaak erg betrokken bij het bedrijf en reageren extra negatief als ze het gevoel hebben dat het ontslag van collega's op een onrechtvaardige manier heeft plaatsgevonden.
- Vraag je af of de geheimhouding noodzakelijk is of dat openheid de sleutel tot succesvol reorganiseren is. Communicatie moet vooral open en eerlijk zijn en leidinggevendenden moeten begrip tonen voor de situatie en emoties van werknemers.



Voor achterblijvers is het altijd moeilijk gemotiveerd te blijven om door te gaan. Een goede begeleiding is van groot belang.

wordt gecommuniceerd. Helaas wordt er in geval van tegenvallende financiële resultaten vaak als eerste geschrapt in trainingen en opleidingen. In de praktijk werkt dat vaak negatief. Vaak is er na een reorganisatie sprake van nieuwe organisatiestructuur. Het gevolg is dat een deel van de medewerkers andere taken en functies krijgt. Ze worden overladen met activiteiten die normaal werden uitgevoerd door hun ontslagen collega's. Vakinhoudelijke scholing is noodzakelijk om het zelfvertrouwen te vergroten. Zeker als de organisatieaanpassing gepaard gaat met de invoering van nieuwe technologieën gericht op efficiëntieverbetering.


### Middenmanagement

Bij het beoordelen van het reorganisatieplan moet de or ook naar de nieuw te vormen organisatie kijken: functies verdwijnen of krijgen een andere invulling. De taak van het (midden)management wordt vaak anders en ze krijgen er een taak bij waar ze niet voor zijn opgeleid. In tijden van economische groei waren hun managementvaardigheden vooral gericht op productie, motivatie en innovatie. Nu het minder gaat, komen daar andere vaardigheden voor in de plaats: slechtnieuwsgesprekken, omgaan met emoties en het signaleren van niet-productief gedrag bij achterblijvers.

Het is essentieel voor een succesvolle reorganisatie dat het middenmanagement voorbereid is op zijn nieuwe taak. Op basis van art. 28 WOR heeft de ondernemingsraad een aantal bevorderende taken.

Een ervan is het stimuleren van werkoverleg. Na een ontslag golf richt het management zich vaak op het op de rails krijgen van het

primaire proces. Zowel medewerkers als leidinggevendenden ervaren een grote werkdruk en dan schiet het regelmatig houden van

werkoverleg er vaak bij in. Om de motivatie van achterblijvers te vergroten, is het goed om bij het werkoverleg standaard oog te hebben voor emoties en gevoelens van onzekerheid. Spreek ook met de bestuurder evaluatiemomenten af en neem als or-lid eens zitting bij een werkoverleg. De ondernemingsraad kan zich dan een reëel beeld vormen van de sfeer binnen het bedrijf, mogelijke werkdruk en de motivatie van de medewerkers. 

**Simon Troost** is adviseur en eigenaar van AdviceSelect

## Achterblijvers hebben vaak het gevoel dat ze mazzel hebben gehad

### Tips voor het or-advies

- Besteed ondanks de vaak moeilijke situatie aandacht aan de ontwikkelmogelijkheden van medewerkers. Het vergroot het zelfvertrouwen en voorkomt contraproductief gedrag.
- Vraag in het advies om een goed communicatieplan. De informatie moet zo vaak mogelijk gecommuniceerd worden met een diversiteit aan communicatiemiddelen, zoals bijeenkomsten, bulletins, mail, werkoverleg et cetera.
- Leidinggevendenden moeten worden getraind in het signaleren van en het omgaan met de emoties van achterblijvers. Check bij je achterban of de stijl van leidinggegeven nog motiverend is voor de achterblijvers.
- Zorg dat achterblijvers gebruik kunnen maken van loopbaanadvies waarbij ze leren na te denken over hun eigen carrièrepad. Als ze zelf het voortouw nemen, reduceert dit de angst voor een nieuwe ontslag golf en staan ze positiever in hun werk.
- Kijk gedegen naar de nieuw te vormen organisatiestructuur. Schrap niet-noodzakelijke activiteiten direct en ga deze niet eerst nog herverdelen onder de achterblijvers.
- Spreek met de bestuurder een moment af om de nieuwe organisatiestructuur te evalueren. Wees er alert op dat ex-werknemers niet als consultant worden ingehuurd. Dit is kostbaar en werkt vaak negatief op de motivatie van achterblijvers in een vergelijkbare functie.