BIJ REORGANISATIE NIET ALLEEN AANDACHT BESTEDEN AAN DE VERTREKKERS

Bekommer u om de achterblijvers!

De verwachting is dat er veel gaat veranderen in de non-profitsector. De beschikbare financiële middelen nemen af, uitgaven moeten worden verminderd en ontslagen zijn onvermijdelijk. Als u medewerkers moet ontslaan, kan het gebeuren dat u enige tijd later merkt dat uw organisatie minder gezond is geworden dan u had verwacht. De oorzaak is dan vaak dat men wel aandacht besteedt aan de medewerkers die worden ontslagen, maar niet let op het welzijn van de achterblijvers.

Het doel van een reorganisatie is bijna altijd om de efficiency, effectiviteit en productiviteit te verbeteren, tegen lagere kosten. Maar in de praktijk valt dat vaak tegen. Een veel voorkomende oorzaak is dat de medewerkers die mogen blijven, sterk worden beïnvloed door de reorganisatie en door het ontslag van collega's. In plaats van blij te zijn dat ze mogen blijven, kampen velen met een afnemende betrokkenheid, inzet, werktevredenheid en prestatie. Ook gezondheidsklachten zijn aan de orde van de dag. Een belangrijke oorzaak hiervan is bijna altijd dat het vertrouwen in het management is afgenomen. Medewerkers hebben het gevoel dat hun toekomst binnen de organisatie allerminst zeker is. Om dergelijke gevoelens te vermijden, moet u bij een reorganisatie veel aandacht schenken aan de achterblijvers. Neem concrete maatregelen om bij hen de moed erin te houden!

> "Achterblijver moet kunnen wennen aan de reorganisatie"

Wennen

Voor achterblijvers is het van belang dat ze langzaam kunnen wennen aan de voorgenomen reorganisatie. Zorg daarom voor een heldere strategische visie op de nieuwe situatie en een goed onderbouwd plan. En schets een reëel beeld met betrekking tot wijzigingen in de werkzaamheden van de achterblijvers. Hiermee vergroot u de betrokkenheid en het begrip van uw medewerkers. Daarnaast is het essentieel dat het (top)management en het uitvoerend personeel gelijk worden behandeld. Want de achterblijvers wegen het gedrag van de leidinggevenden – die vaak toch als de veroorzakers van alle ellende worden beschouwd – op een goudschaaltje. Als u zich aan deze belangrijke uitgangspunten houdt, is de kans groot dat u minder negatieve reacties krijgt op het moment dat de reorganisatie daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

Opleidingsbudget

Het klinkt tegenstrijdig, maar juist als het minder gaat met uw organisatie, is het van groot belang om aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de achtergebleven medewerkers. Bij een reorganisatie zijn er altijd medewerkers die andere taken en functies krijgen. Zij moeten opeens taken uitvoeren die normaal op het bordje van hun ontslagen collega's lagen. Vakinhoudelijke scholing is dan noodzakelijk om de kennis en het zelfvertrouwen van deze medewerkers te vergroten. Dit geldt zeker als de reorganisatie gepaard gaat met de invoering van nieuwe technologieën.

> "Besteed uitgebreid aandacht aan de teamvorming"

Verder vinden vaak verschuivingen plaats binnen teams. Dit betekent dat u uitgebreid aandacht zult moeten besteden aan de teamvorming, waarbij u onder meer gebruik kunt maken van trainingssessies. En hoewel hier vaak wat lacherig over wordt gedaan, kan een dag op de hei heel nuttig zijn. Ook op dit vlak kan scholing dus heel belangrijk zijn.

Verder hebben ook de leidinggevenden vaak extra scholing nodig. Rondom een reorganisatie krijgen zij er namelijk vaak taken bij waarvoor ze niet zijn opgeleid. In tijden van voorspoed waren hun managementvaardigheden onder meer gericht op performance, motivatie en aansturing. Nu het minder gaat, komen daar andere vaardigheden voor in de plaats. Denk bijvoorbeeld aan het brengen van slecht nieuws, het omgaan met sterke emoties en het signaleren van niet-productief gedrag bij de achterblijvers. Door een goede opleiding kunnen de leidinggevenden deze vaardigheden verwerven en hun gevoel van controle over de situatie vergroten.
Verder blijkt dat een groot deel van de managers die een reorganisatie uitvoeren, last heeft van stress, schuldgevoelens en het gevoel dat zij de persoonlijke controle kwijtraken. Individuele coaching kan dergelijke gevoelens verminderen en de kans op uitval verkleinen.

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 'baanzekerheid' 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. Zij zijn vaak wantrouwig ten opzichte van het management, omdat ze niet zo goed weten wie ze nog kunnen vertrouwen. Dit kan leiden tot contraproductief gedrag en het gevoel van afhankelijkheid. Door deze mensen gereedschap aan te reiken om bij een nieuwe reorganisatie relatief makkelijk 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 zulk gereedschap zijn opleidingsplannen en coaching.

Tips om de moed erin te houden

- Het vermijden van contra-productief gedrag is essentieel voor het slagen van een reorganisatie. Neem de gevoelens en verlangens van achterblijvers daarom altijd serieus.
- Train leidinggevenden in het signaleren van en het omgaan met de emoties van achterblijvers.
- Bij een reorganisatie kan het nuttig zijn om een externe 'zondebok' aan te wijzen (waarbij de overheid meestal een makkelijk slachtoffer is). Dit kan er namelijk toe leiden dat de achterblijvers meer vertrouwen krijgen in het management dat de reorganisatie uitvoert ('zij kunnen er ook niks aan doen; ze doen juist hun best om de problemen op te lossen').
- Leg bij het communiceren met de achterblijvers de nadruk op positieve gebeurtenissen en besteed aandacht aan het verwerken van emoties.
- Doe een poging om binnen uw organisatie de hulp in te roepen van sleutelfiguren en opinieleiders bij het verkondigen van de plannen.
- Wees kritisch op het herverdelen van taken van de medewerkers die zijn vertrokken. Wees niet bang om niet-noodzakelijke activiteiten zonder pardon te schrappen.
- 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.

Als een reorganisatie wordt aangekondigd, gaat dit vaak gepaard met een lijst met medewerkers die worden ontslagen. Hierbij wordt uitgebreid omschreven waarom bepaalde functies komen te vervallen en waarom een specifieke medewerker weg moet. Bij de achterblijver ontstaat dan vaak het gevoel dat hij bij deze ontslagronde 'mazzel' heeft gehad. Het is belangrijk dat u in dergelijke situaties uitlegt waarom iemand mag blijven en vooral wat zijn toegevoegde waarde voor de organisatie is. Richt u daarbij op iemands persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden die in de toekomst noodzakelijk zijn om uw organisatie draaiende te houden.

Ontslaggolf

Wat hier direct mee samenhangt, is dat u duidelijk moet communiceren over hoe bepaalde beslissingen tot stand zijn gekomen. Medewerkers moeten vertrouwen hebben in het reorganisatieproces en daarbij het gevoel hebben dat besluiten rechtvaardig zijn genomen. Juist de medewerkers die zich heel erg betrokken voelen bij uw organisatie, reageren extra negatief als ze het gevoel hebben dat het ontslag van collega's op een niet-rechtvaardige en niet-sociale manier heeft plaatsgevonden.

Tot slot is het belangrijk om veel aandacht te blijven besteden aan het werkoverleg. Na een ontslaggolf richt het management zich vaak op het weer op de rails krijgen van het primaire proces. Zowel medewerkers als leidinggevenden ervaren een grote werkdruk en daarbij schiet het werkoverleg op regelmatige basis er vaak bij in. En als zo'n overleg

> **"Regelmatig werkoverleg schiet er vaak bij in"**

al plaatsvindt, zijn de onderwerpen vaak taakgericht. Maar om de motivatie van achterblijvers te vergroten, is het belangrijk om ook ervoor te zorgen onzekerheden bespreekbaar te maken. Doe dit bijvoorbeeld door 'het omgaan met emoties en onzekerheid' tot een vast agendapunt te maken.

Simon Troost, AdviceSelect,
tel. (023) 557 46 78,
e-mail: info@adviceselect.nl,
www.adviceselect.nl