HOE U HET MOREEL HOOG HOUDT BIJ DE ACHTERBLIJVERS NA EEN REORGANISATIE

Op volle kracht vooruit!

Het gaat minder goed met uw organisatie. De orderportefeuille wordt leger, terwijl de kosten gelijk blijven. Ontslagen zijn uiteindelijk niet meer te vermijden. U moet dus afscheid nemen van een deel van uw medewerkers. Na enige tijd merkt u dat de organisatie minder gezond is geworden dan verwacht. De oorzaak is vaak dat in de praktijk veel aandacht wordt besteed aan de medewerkers die ontslagen worden maar dat het welzijn van de achterblijvers er een beetje bij inschiet. Hoe zorgt u ervoor dat zij er weer op volle kracht tegenaan willen gaan voor uw organisatie?

Helaas is inkrimping van het personeelsbestand in veel organisaties nodig om de efficiency, productiviteit, effectiviteit of het concurrentievermogen te vergroten. Maar in veel gevallen blijkt na verloop van tijd dat de reorganisatie niet heeft opgeleverd wat ervan werd verwacht. Dat komt doordat de medewerkers die achterblijven sterk beïnvloed worden door de reorganisatie en het ontslag van hun collega's.

In plaats van dat ze blij zijn dat ze mogen blijven, blijkt dat een groot deel kampt met minder betrokkenheid, inzet, werktevredenheid en prestaties of zelfs met gezondheidsklachten.

Wennen

Vooral het vertrouwen in het management neemt af. Medewerkers hebben het gevoel dat ook hun positie binnen de organisatie niet meer zeker is. Wat kunt u ondernemen om het moreel bij deze mensen hoog te houden?
Voor achterblijvers is het van belang dat ze langzaam kunnen wennen aan de voorgenomen reorganisatie. Door voorafgaand aan de feitelijke reorganisatie een realistische vooruitblik te geven, biedt u daar gelegenheid voor. De medewerkers voelen zich dan meer betrokken en ontwikkelen – als u het goed aanpakt – begrip voor de situatie. Resultaat is dat er minder negatieve reacties zijn op het moment dat de reorganisatie werkelijk wordt uitgevoerd.

Weegschaal

Zorg ervoor dat er een heldere visie is op de nieuwe situatie en een goed onderbouwd plan. Gelijke behandeling van management en uitvoerend personeel op alle vlakken is essentieel: de achterblijvers wegen het gedrag van het management – zij zijn toch de oorzaak van de ellende – op een gouden weegschaal.

Achterblijven is meestal meer dan een kwestie van mazzel

Als de reorganisatie is aangekondigd, gaat dit vaak gepaard met een lijst met medewerkers die worden ontslagen. Hierbij wordt uitgebreid omschreven waarom die functies komen te vervallen en waarom juist die medewerker weg moet. Bij de achterblijver ontstaat vaak het gevoel dat hij mazzel heeft gehad. Belangrijk is dat u hem uitlegt waarom hij mag blijven en vooral wat zijn toegevoegde waarde voor de organisatie is. Uitgangspunt daarbij zijn de persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden van de medewerker die noodzakelijk zijn om de organisatie er weer bovenop te helpen.

Rechtvaardig

Communicatie over hoe beslissingen tot stand zijn gekomen is essentieel om het reorganisatieproces in goede banen te leiden. Medewerkers moeten vertrouwen hebben in het reorganisatieproces en het gevoel hebben dat besluiten rechtvaardig zijn genomen. Juist de medewerkers die zich heel erg betrokken voelen bij de organisatie reageren extra negatief als ze het gevoel hebben dat het ontslag van collega's niet rechtvaardig heeft plaatsgevonden.

Communiceer vanaf het begin zo veel mogelijk over de reorganisatie en schets een reëel beeld van de wijzigingen in de werkzaamheden van de achterblijvers. Communicatie moet vooral eerlijk zijn en leidinggevenden moeten begrip tonen voor de situatie en emoties van de werknemers.

HRM-manager van een middelgroot bedrijf aan het woord

'Binnen onze organisatie was een reorganisatie nodig omdat we financieel in de problemen kwamen. In het MT was veel discussie over de vertrouwelijkheid: uitlekken zou alleen maar onrust geven. Toen las ik iets over het "Survivor Syndrome" en dat dit het effect van onze reorganisatie wel eens teniet zou kunnen doen. We hebben vroegtijdig het personeel bij elkaar geroepen om onze nieuwe visie te presenteren. Ze konden zelf input geven en zagen dat ontslagen echt niet te vermijden waren. Belangrijk was dat men zag dat het niet tot doel had om de winstmarge te verhogen en dat we op een nette manier omgingen met de collega's die werden ontslagen.'

Overladen

Het klinkt misschien tegenstrijdig, maar juist als het minder gaat met de organisatie is het van groot belang om aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de achtergebleven medewerkers. Het schrappen van een opleidingsbudget lijkt een besparing, maar werkt negatief.
In veel gevallen krijgt een deel van de medewerkers namelijk andere taken en functies. Ze worden overladen met activiteiten die normaal werden uitgevoerd door hun ontslagen collega's. Scholing is dan noodzakelijk om hun zelfvertrouwen te vergroten. Zeker als de organisatieaanpassing gepaard gaat met de invoering van nieuwe technologieën die de efficiëntie moeten verbeteren. Vaak vinden er verschuivingen plaats binnen teams. Dan is het helemaal belangrijk dat er aandacht is voor teamvorming, al dan niet in de vorm van trainingssessies. Ook u als manager krijgt er misschien een taak bij waar u niet per se voor bent opgeleid. In tijden van economische groei waren uw managementvaardigheden vooral gericht op productie, motivatie en innovatie.

Schuldgevoel

Nu het minder gaat, komen daar andere vaardigheden voor in de plaats. U moet slecht nieuws kunnen brengen, kunnen omgaan met sterke emoties en niet-productief gedrag bij de achterblijvers signaleren. Door opleiding kunt u deze vaardigheden verwerven en uw gevoel van controle over de situatie vergroten. Het is voor veel managers die een reorganisatie moeten uitvoeren ook belangrijk om coaching te krijgen in het omgaan met stress, schuldgevoel en het verlies van persoonlijke controle. De medewerkers die achterblijven, voelen zich vaak onzeker over hun positie binnen de organisatie en vertonen vaak een vorm van wantrouwen jegens het management. Dit kan leiden tot niet-productief gedrag en het gevoel van afhankelijkheid. Het aanreiken van gereedschap (ontwikkelplannen, coaching) om in geval van een nieuwe reorganisatie buiten de organisatie makkelijker een andere baan te vinden, vergroot het zelfvertrouwen van medewerkers en het gevoel van persoonlijke controle over de eigen situatie.

Agendapunt

Na een ontslaggolf bent u als manager geneigd om u te richten op het weer op de rails krijgen van het primaire proces. Dat brengt een stevige werkdruk met zich mee, zowel voor u als de medewerkers. Daardoor kan het werkoverleg er gemakkelijk bij inschieten of beperkt worden tot een snelle werkbespreking. Om de motivatie van achterblijvers te vergroten, zou een vast agendapunt 'het omgaan met emoties en onzekerheid' kunnen zijn waarbij zorgen en onzekerheden kunnen worden besproken. Iedere betrokkene bij een reorganisatie heeft daar immers mee te maken!

Simon Troost, adviseur bij AdviceSelect,
tel. (06) 536 721 48,
e-mail: info@adviceselect.nl

Tips om de moed erin te houden

- Ga bewust om met de gevoelens en verlangens van achterblijvers. Het voorkomt contraproductief gedrag en daardoor verlies aan productie.
- Communiceer informatie die verstrekt wordt zo vaak mogelijk met een diversiteit aan communicatiemiddelen: bijeenkomsten, bulletins, mail, werkoverleg etc.
- Probeer om binnen de organisatie de hulp in te roepen van sleutelfiguren en opinieleiders om behulpzaam te zijn bij het verkondigen van de plannen.
- Vraag om training in het signaleren van en het omgaan met de emoties van achterblijvers.
- Leg bij het communiceren met achterblijvers de nadruk op positieve gebeurtenissen en het verwerken van emoties.
- Zorg dat achterblijvers gebruik kunnen maken van loopbaanadvies waarbij ze leren na te denken over hun eigen carrièrepad voor de komende jaren. Als ze daar zelf het voortouw in nemen, reduceert dit de angst voor een nieuwe ontslaggolf.
- Probeer een externe 'zondebok' aan te wijzen als aanleiding voor de reorganisatie – bijvoorbeeld de kredietcrisis. Dat heeft een positieve uitwerking op de achterblijvers. Het vertrouwen in het management dat de reorganisatie uitvoert neemt daardoor toe.
- Wees kritisch op het herverdelen van taken van de medewerkers die zijn vertrokken: schrap niet-noodzakelijke activiteiten direct en ga deze niet eerst nog herverdelen.
- Wees zeer terughoudend in het inhuren van ex-werknemers als consultant. Dit is kostbaar en werkt vaak negatief op de motivatie van achterblijvers in een vergelijkbare functie.