

REORGANISATIE

MENTALE GEZONDHEID EN WELBEVINDEN BIJ REORGANISATIES

Een bedrijfsreorganisatie is ingrijpender dan een 'alledaagse verandering' in werkwijzen. Uitbreiding, inkrimping, interne reorganisatie, fusies of overnames: stuk voor stuk gooien ze de gewone gang van zaken op de werkvloer danig over hoop. Dit heeft uiteraard een effect op het welbevinden van de betrokken medewerkers.

Een heldere communicatie met betrokken medewerkers is onontbeerlijk voor een goed verloop van de reorganisatie. Duidelijkheid is daarbij het sleutelwoord. Daarbovenop is het belangrijk dat medewerkers de nodige steun krijgen om individueel en collectief de impact van een reorganisatie te verwerken. De uitdaging bestaat er in om zowel tijdens als na een organisatieverandering uw medewerkers gemotiveerd en gezond te houden. Hiervoor kan beroep gedaan worden op professionele ondersteuning door POBOS.

Effect op de organisatie

Reorganisaties zijn een uitdaging voor de sociale relaties in een organisatie. De ervaren steun van de leidinggevende neemt tijdens een reorganisatie meestal af. Conflicten tussen medewerkers en leidinggevenden, en tussen medewerkers onderling komen juist meer voor. Die afname van sociale steun verlaagt het welbevinden van medewerkers. Reorganisaties leiden heel vaak tot meer job onzekerheid, vooral als er ook ontslagen vallen.

Effect op de medewerkers

Bij veranderingen en onzekerheid op de werkvloer verslechtert de werkbeleving van werknemers. Zij zijn minder tevreden met het werk, minder toegewijd, ervaren een slechtere algemene gezondheid, meer emotionele uitputting en er is een risico op een verhoogd ziekteverzuim. Op organisatieniveau leidt het tot een afname van de inzetbaarheid van medewerkers.

Komt het tot ontslagen, dan wacht de ontslagen medewerkers een moeilijke tijd, maar ook op het welbevinden van de 'achterblijvers' is er een impact. Elke medewerker beleeft dit op zijn eigen manier.

WAT KAN POBOS DOEN?

- Adviesverstrekking bij de uitwerking van een reorganisatieplan in het domein van welbevinden: communicatieplan, mogelijke impact en reacties, en hoe dit dan op te vangen.
- Aanwezigheid tijdens en na een collectieve slechtnieuwsmelding.
- Uitwerken van een permanentiedienst ter ondersteuning van de betrokken medewerkers.
- Psychosociale begeleiding en ondersteuning, zowel naar de medewerkers die dreigen ontslagen te worden, als naar de 'achterblijvers' en de leidinggevenden.

Vorbereiding

- Tijdig en vrijblijvend contact om reorganisatie en mogelijke impact op medewerkers te bespreken. (**vertrouwelijke** benadering rekening houdend met de wet Renault).
- Bespreken van mogelijke begeleiding en ondersteuning door POBOS: vorm, inhoud, timing, ...
- Afspraken rond informatie-uitwisseling: vertrouwelijkheid, type/timing rapportering, ...
- Concrete afspraken met de SPOC (en/of andere sleutelpersonen binnen de organisatie op het vlak van welzijn) omtrent de specifieke opdracht/setting.
- Voorafgaandelijk contact met effectieve uitvoerder(s) – hulpverleners van POBOS.
- Krijtlijnen bepalen betreffende de discretie en vertrouwelijkheid van de opdracht.

Uitvoering

- Duiding algemene context: opeenvolgende fases in het reorganisatieproces, hierbij rekening houdend met transparantie naar alle betrokkenen.
- Concrete definiëring van de opdracht: verwachtingen, doelstellingen, ...
- Praktische afspraken:
 - Ontvangst/opvang van de POBOS-hulpverleners.
 - Overleg van de POBOS-hulpverlener met de (lokale) SPOC.
 - Toegankelijkheid en bereikbaarheid voor de betrokken doelgroep: locatie, timing, faciliteiten, ...
- Aandacht voor de meest kwetsbaren:
 - Wie is het meest kwetsbaar?
 - Sommige groepen medewerkers zijn kwetsbaarder dan anderen voor de negatieve effecten van reorganisaties. Medewerkers die meer risico lopen zijn:
 - Medewerkers wiens welbevinden voor de reorganisatie al laag was.
 - Medewerkers die over minder persoonlijke bronnen beschikken, dat wil zeggen:
 - i. Medewerkers die er niet op vertrouwen dat ze de benodigde werk gerelateerde competenties en vaardigheden hebben;
 - ii. Medewerkers die een emotionele coping stijl hanteren om negatieve emoties als stress, angst en boosheid te hanteren, in plaats van een meer taakgeoriënteerde coping stijl die gericht is op het verbeteren van hun situatie.
 - iii. Medewerkers die denken meer moeite te hebben een nieuwe baan te vinden.
- Groepsbijeenkomst
 - Aanwezigheid bij het aankondigen van 'slecht' nieuws – ondersteuning van de leidinggevende die het 'slecht' nieuws aankondigt.
 - Begeleiden van groepen medewerkers: uiten en kaderen van emoties, informatie verschaffen, eventuele individuele begeleiding voorstellen,...
- Individuele opvolging:
 - Individuele psychologische begeleiding.
 - Het opmaken van een persoonlijke balans / een professionele balans.
 - Begeleiding tijdens de integratie in het nieuwe werkmilieu.
 - Ondersteuning bij administratieve afhandeling (bijvoorbeeld bij ontslag).

Follow up

- Onmiddellijke feedback naar opdrachtgever: vorm, inhoud, ...
- Gecentraliseerde rapportage via POBOS: vorm, inhoud, frequentie, ...
- Opvolging in de tijd:
 - Volgende fases binnen het reorganisatieproces?
 - Individuele nazorg/begeleiding en/of collectieve opvolging.
 - Opvolging van verschillende niveaus: medewerkers, leidinggevenden, vertrekkers, achterblijvers, ...
- Organiseren van opvolggesprek(ken), telefonische counseling, ...

Door gebruik te maken van het welzijnsaanbod van POBOS, onderstreept het bedrijf/de organisatie zijn aandacht en interesse voor het welbevinden van zijn werknemers, ook tijdens de moeilijke momenten eigen aan een reorganisatie.

AANDACHTSPUNTEN VOOR LEIDINGGEVENDEN

Communicatie is de sleutel om de mogelijke onvrede in het kader van een reorganisatie weg te nemen. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende! Elke teamleader moet uiteindelijk antwoord kunnen geven op de volgende vragen:

- Waarom is de reorganisatie noodzakelijk? Wees duidelijk over de visie en de doelstellingen van de reorganisatie. Geef aan waarom bepaalde keuzes gemaakt moeten worden.
- Hoe wordt de reorganisatie uitgevoerd? Wat er moet gebeuren staat misschien vast, maar hoe dit wordt ingevuld, kunt u bespreken. Luister naar uw medewerkers: geef ze de kans input te geven.
- Wat zijn de gevolgen van de reorganisatie? Wees hier duidelijk over, voor zover deze te overzien zijn. Wees open en ga zo concreet mogelijk in op de situatie van uw medewerkers.

Adviesverstrekking vóór de aanvang van de reorganisatie:

- Situering van het probleem.
- Job onzekerheid en psychosociaal (on)welbevinden: een verkenning.
- Uitingvormen van onzekerheid: bij individuele medewerkers, team, organisatie.
- Hanteringsstijlen van medewerkers bij onzekerheid.
- Verkenning van de rollen die verschillende actoren kunnen opnemen in onzekere situaties: informatie, ondersteuning, onderhandeling, motivering en coaching.
- Mogelijkheden en valkuilen in deze rollen.
- Zorg voor de zorgdragers in deze onzekere tijd.