

**ISW vraagt even om uw aandacht:**

Het psychosociaal welzijn van de medewerkers belangt elk bedrijf aan. En omdat ISW ondertussen kan terugvallen op een brede basis van ervaringen en inzichten, starten we met een maandelijkse **NIEUWSBRIEF**. U wordt gratis op de hoogte gehouden van de *meest recente informatie* over thema's zoals veiligheid en risicogedrag, omgaan met publiek en klanten, conflicten, reorganisatie, ontslag, middelengebruik, pesten, burn-out en change management.

Maar wij vinden dat u ook praktisch baat moet hebben bij deze nieuwsbrief. Daarom zullen telkens *handige tips en waardevol advies* vanuit onze ervaring u op weg helpen. <http://www.isw.be/>

Nummer 1 - Mei 2003

## 'Eerlijke' reorganisatie duurt het langst !



Geen enkel bedrijf of organisatie ontsnapt er momenteel aan: reorganisaties met het oog op technische hervormingen, fusies, herstructurering, afvloeiing of 'outsourcing' zijn schering en inslag. Van het menselijk kapitaal binnen de organisatie wordt in deze periodes zeer veel gevraagd. Medewerkers moeten oude gewoonten en veiligheden loslaten en hun plaats zoeken in een vernieuwde, vaak nog onzekere omgeving. Leidinggevenden staan voor de taak de productiviteit op peil te houden in veranderende arbeidsomstandigheden én de medewerkers voldoende te blijven motiveren. Dit is voor geen van beide partijen een makkelijke opdracht.

Uit ISW onderzoeksgegevens blijkt dat een fase van veranderingen binnen de onderneming vooral extra werkdruk, slechtere sociale relaties en een grote onzekerheid met zich meebrengt. Bovendien geldt dat hoe acuter het veranderingsproces zich stelt, hoe groter de impact is die werknemers hiervan ondervinden.

Een zeer belangrijke vaststelling is dat als werknemers het gevoel hebben dat de lasten die dergelijke reorganisatie met zich meebrengt op een rechtvaardige manier '(her)verdeeld' worden over de verschillende geledingen, teams en collega's, en dat ze als werknemers op een eerlijke manier behandeld worden, de negatieve psychologische impact heel wat minder groot is. Belangrijk is daarbij uiteraard ook de interne communicatie. Werknemers die tevreden zijn over de manier waarop ze op de hoogte gehouden werden van veranderingen en reorganisaties die zich hebben afgespeeld binnen de eigen onderneming, blijken ook veel meer begrip op te brengen voor de noodzaak en het nut van deze veranderingen.

## **ISW-handvatten: praktische tips en advies**

### **'Reorganisatie en organisatorische veranderingen'**

✍ Een job is meer dan een manier om geld te verdienen. Werken biedt de mogelijkheid om vaardigheden te ontwikkelen of bij te leren, het geeft structuur aan iemands leven, het stelt mensen in staat om ruimere interpersoonlijke contacten uit te bouwen, om tot een groep te behoren of om maatschappelijke erkenning of status te verwerven. Werken is ook een manier om vorm te geven aan persoonlijke doelen en een eigen persoonlijke identiteit op te bouwen. Hou rekening met deze functies en betekenissen bij het uitstippelen van het veranderingsproces. Laat je werknemers doorheen de communicatie ook voelen dat je deze betekenissen erkent.

✍ Communiceer niet alleen aan de eindfase van het beslissingsproces, maar hou de werknemers doorlopend op de hoogte van wat er precies te gebeuren staat. Schep duidelijkheid over wat er wanneer door wie en waar beslist gaat worden, wat de mogelijke gevolgen van de verschillende scenario's zijn en in hoeverre men hier zelf bij betrokken is. Dit scenario vermijdt dat (onjuiste) geruchten gaan circuleren en escaleren tot sociale onrust.

✍ Zorg dat de inspanningen die van de medewerkers gevraagd worden billijk verdeeld zijn over alle betrokken werknemers. Geef ook aan waarom veranderingen nodig zijn, en wijs op de voordelen die eraan verbonden zijn op termijn. Erken de inspanning die door werknemers geleverd wordt.

✍ Moeten er afvloeiingen gebeuren, geef daar dan zo snel mogelijk duidelijke boodschappen over aan alle betrokkenen, ook al is dit een moeilijke opdracht. Uit onderzoek blijkt immers dat de onzekerheid over het al dan niet ontslagen worden psychisch veel zwaarder doorweegt dan de zekerheid dat men ontslagen wordt. In het laatste geval kan men immers zelf opnieuw actief greep krijgen op de nieuwe situatie, door bv. op zoek te gaan naar nieuw werk, nieuwe regelingen treffen, enz.

✍✍ Komt u er zelf niet uit? ISW staat graag ter beschikking met een gespecialiseerde aanpak en expertise bij de begeleiding van ontslag en organisatorische veranderingen. <http://www.isw.be/>

---

Wil u de ISW-Nieuwsbrief niet meer ontvangen, reply dan op dit adres met als  
onderwerp "UNSUBSCRIBE"