

Een groot percentage, tot wel zeventig procent, van de reorganisaties mislukt.¹ Dit komt onder meer doordat werknemers na een organisatieverandering minder goed functioneren dan ervoor. De veranderdoelen worden daardoor niet behaald. Hoe is dit negatieve effect te verminderen?

DOOR Berendineke Steenberghe

Nieuwe inzichten in verandermanagement

Succesvol veranderen: een aanpak voor de onderstroom

Tegenwoordig wordt verandermanagement als een integraal proces beschouwd waarin niet alleen aandacht nodig is voor de organisatie(structuur), de werkprocessen en de technologie, maar ook voor de mensen die er werken en de organisatiecultuur. De 'zachte' kant van de organisaties, de zogenaamde onderstroom, is lang een ondergeschoven kind geweest, maar wordt nu gezien als essentieel voor een succesvolle organisatieverandering.² Ondanks deze erkenning voor het belang van de onderstroom blijkt dat nog steeds veel organisatieveranderingen mislukken door de menselijke factor; organisatieveranderingen veroorzaken zoveel stress dat medewerkers minder goed functioneren en de veranderdoelen niet behaald worden. Dit artikel benoemt eerst de effecten van organisatieveranderingen op medewerkers. Daarna volgt de presentatie van een aanpak om de negatieve effecten van een verandering op de medewerkers binnen een organisatie te verminderen.

Stress

Organisatieveranderingen roepen bij werknemers veel stress op waardoor zij minder goed functioneren dan voor-

heen³ en de veranderdoelen niet behaald kunnen worden.⁴ Dat komt omdat vanuit het oogpunt van de medewerkers een reorganisatie gezien kan worden als een *critical life event*.⁵ *Life events* worden omschreven als 'grote gebeurtenissen in een mensenleven, die in meer of mindere mate psychologische aanpassing vereisen'.⁶ Deze wordt veroorzaakt door onzekerheid over het behoud van de baan, maar ook ten aanzien van carrièrekansen, financiële toekomst en status⁷ die ingrijpende organisatieveranderingen nu eenmaal met zich meebrengen. Hierdoor kan het ziekteverzuim stijgen en de veranderbereidheid dalen.⁸ Vanzelfsprekend reageert iedereen op een eigen manier op stress. De manier waarop iemand met stress en problemen omgaat wordt coping genoemd. Een adequate copingstijl kan een medewerker helpen beter om te gaan met de stressoren die een organisatieverandering met zich mee brengt.⁹ Zo hebben medewerkers die goed inzetbaar zijn en veel vertrouwen hebben in het eigen kunnen, minder last van een reorganisatie dan zij waar dit niet voor geldt.¹⁰ Daarnaast blijkt een zogenaamde 'emotie gerichte' copingstijl over het algemeen minder effectief dan een probleemgerichte. In het eerste geval richt

iemand zich vooral op het laten afnemen van de emotionele gevolgen van stress door bijvoorbeeld middelengebruik, sport of vermijding. Bij een probleemgerichte coping daarentegen richt iemand zich op het probleem en probeert de stress te verminderen door bijvoorbeeld te werken aan de vergroting van de eigen vaardigheden. Hoewel de meeste mensen een voorkeur hebben voor één van beide stijlen, kan een andere stijl wel aangeleerd worden. In het algemeen neigen mensen meer naar een emotiegerichte copingstijl wanneer zij het gevoel hebben dat zij weinig controle hebben over de situatie, zoals bij een ingrijpende organisatieverandering.

Hoewel dus de mate van invloed die de stress veroorzaakt door een organisatieverandering per persoon verschilt, geldt voor vrijwel iedere werknemer dat hij last ervaart van de reorganisatiestress die een reorganisatie oproept. Het gevolg hiervan is dat medewerkers vijf jaar na een reorganisatie gemiddeld nog steeds negatiever scoren op welzijnsvariabelen en baanonzekerheid dan werknemers die geen reorganisatie achter de rug hebben.¹¹ Zij ervaren bovendien meer cynisme, wantrouwen en minder controle. Dit geldt overigens ook voor de midden managers:

ook hun prestaties gaan door een ervaren baanonzekerheid omlaag.¹²

Ander onderzoek wijst uit dat medewerkers niet 'gewend' raken aan reorganisaties; medewerkers die blootstaan aan meerdere reorganisaties zijn niet beter bestand tegen de negatieve gevolgen van deze reorganisaties dan medewerkers die slechts eenmaal een reorganisatie meemaken.¹³

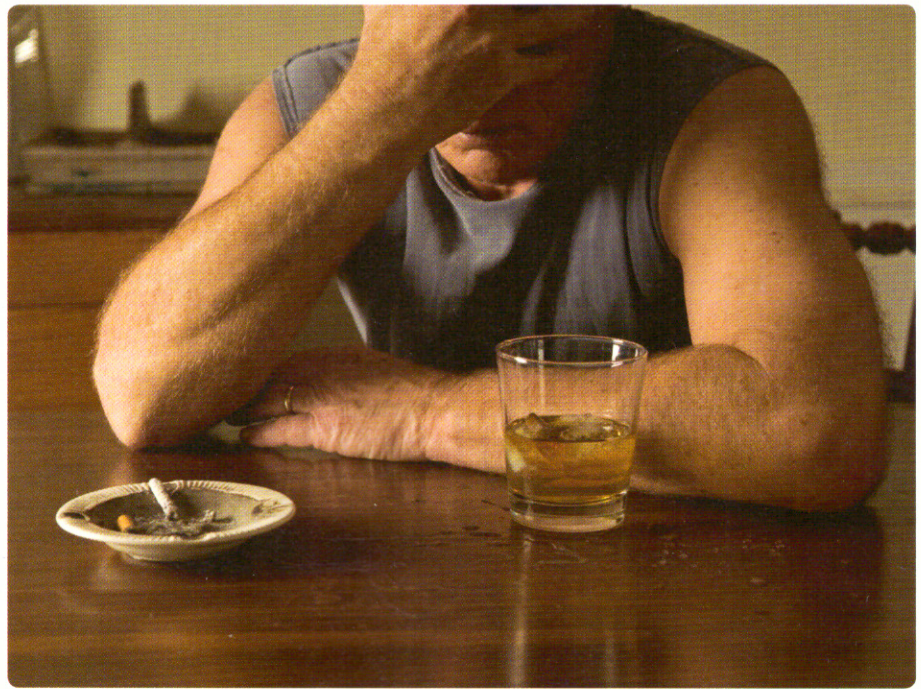
Reorganisaties hebben grote gevolgen voor de motivatie en prestaties van de medewerkers in het algemeen en daarmee voor de prestaties van de organisatie. De situatie die kan ontstaan na de reorganisatie wordt ook wel posttraumatisch organizationaal stress genoemd.¹⁴

Goed veranderen

Het is natuurlijk de vraag hoe de stress voor de medewerkers zo laag mogelijk gehouden kan worden en een reorganisatie wél succesvol kan zijn. Voor het welbevinden van werknemers in het algemeen blijken drie elementen van belang: leiderschap, goede communicatie en de mogelijkheid voor medewerkers om te kunnen participeren.¹⁵ Daarnaast hebben werknemers gedurende een reorganisatie die voldoet aan deze drie kenmerken, meer geloof in en controle over de verandering, meer vertrouwen in de eigen capaciteiten en een hogere veranderbereidheid. Zij hebben daardoor vaker een adequate (probleemgeoriënteerde) copingstijl.¹⁶

Leiderschap

Leiderschap is op twee manieren belangrijk: er moet een duidelijke verandering zijn en er moet een 'goede' direct leidinggevende zijn. Voor wat betreft de verandering geldt dat de noodzaak en de urgentie voor iedereen duidelijk moeten zijn. Hierbij is een positieve



Een organisatieverandering veroorzaakt ook verliezen. Alleen na erkenning en aandacht voor deze verliezen kunnen medewerkers zich voluit richten op de toekomst.

toekomstbeeld dan uit angst. De direct leidinggevenden hebben hierin een dubbelrol die niet altijd even eenvoudig is; hij moet de verandering dragen, maar ook zelf veranderen. In de begeleiding van de medewerkers moet deze leidinggevende voor alles *secure based* zijn; hij moet zowel grenzen stellen als ruimte bieden en aandacht geven. Hiervoor is het nodig dat hij op zijn beurt ook weer een 'secure based' leidinggevende heeft. Emotionele veiligheid is hierbij het kernwoord.

Informatieverstrekking

Om een verandering te kunnen laten slagen moeten alle medewerkers zo vroeg en zo goed mogelijk geïnformeerd worden over de (aanstaande) veranderingen, ook wanneer er nog onduidelijkheden

om hier tijdens de werkoverleggen een terugkerend onderwerp van te maken. Daarnaast kan informatie verstrekt worden via intranet, zogenaamde zeepkistbijeenkomsten of spreekuren van de verantwoordelijken voor de verandering.

Medewerkersbetrokkenheid

Een veranderaanpak met een hoge mate van medewerkersbetrokkenheid (dus een bottom up-aanpak) is effectiever dan een top-down aanpak.¹⁷ Het voeren van een dialoog door de gehele organisatie om de verandering gezamenlijk vorm te geven is effectief. Een grote maatschappelijke instelling organiseerde bijvoorbeeld brede bijeenkomsten met medewerkers, cliënten en andere stakeholders en gaf de nieuwe organisatie op die manier vorm.

Afscheid

De drie genoemde aspecten leiderschap, informatie en medewerkersbetrokkenheid zijn weliswaar noodzakelijk, maar niet voldoende om te komen tot een effectieve reorganisatie.

Ontwerpen voor organisatieveranderingen besteden vaak veel aandacht aan de toekomst; de nieuwe organisatie-structuur en de cultuur worden geformuleerd. Zonder het belang van deze toekomstgerichtheid ter discussie te willen stellen, is het minstens zo belangrijk

Bied individuele medewerkers ondersteuning in het vinden van een adequate copingstrategie.

stimulans, waarbij een lonkend perspectief wordt geschetst, bestendiger dan urgentie (zoals financiële noodzaak) omdat mensen gemakkelijker en duurzamer meebewegen bij een aantrekkelijk

zijn. Dat houdt in dat zij ook tussentijds steeds weer op de hoogte gesteld moeten worden en vragen kunnen stellen die beantwoord worden. Hierin heeft de direct leidinggevende de verantwoordelijkheid

om aandacht aan het afscheid van de oude situatie te schenken. Een organisatieverandering veroorzaakt immers ook verliezen, zoals het verlies van collega's, van baanzekerheid, organisatiecultuur, of status of functie. Alleen na erkenning en aandacht voor deze verliezen kunnen medewerkers zich voluit richten op de toekomst. Invloedrijke auteurs zoals Bridges¹⁸ wezen hier al op, maar tot op heden is de aandacht voor de afsluiting van het oude nog niet altijd als standaardelement in de veranderaanpak opgenomen. Het afscheid nemen van vertrekkende collega's, maar ook rituelen helpen werknemers een streep te zetten onder het verleden en vooruit te kijken naar de toekomst. Zo maakte een zorgorganisatie in de maanden voorafgaand aan een noodzakelijke verhuizing naar een kleiner pand, een muur vrij waarop iedereen briefjes met herinneringen en ook foto's kon plaatsen. Hier werd veel gebruik van gemaakt. Overigens ondersteunen ook de eerder genoemde elementen van de veranderaanpak het goed omgaan met deze verliezen: de *secure based* leidinggevende geeft de juiste begeleiding aan de medewerker en door medewerkersbetrokkenheid krijgen de medewerkers de kans om mede-eigenaarschap voor het verandertraject te ervaren. Hierdoor houden zij meer regie, hetgeen weer goed is voor het omgaan met de door de stress veroorzaakte emoties.

De aanpak

Het voorgaande resulteert in een aantal concrete aandachtspunten voor een veranderaanpak:

- Kies voor een bottom-up veranderaanpak met medewerkersbetrokkenheid;
- Besteed ruim aandacht aan de informatievoorziening aan alle medewerkers binnen de organisatie en gebruik hier zoveel mogelijk manieren voor, zoals vaste agendapunten tijdens teamvergaderingen, maar ook door zeepkistbijeenkomsten, enzovoorts;
- Zorg voor een aansprekende verandering, geformuleerd vanuit verleiding;
- Besteed aandacht aan de afsluiting van al het oude: de organisatiecultuur, de vertrekkende medewerkers, enzovoorts;
- Ondersteun de direct leidinggevenden in hun *secure based* rol, biedt hen daarnaast psycho-educatie over de

(emotionele) reacties van hun medewerkers, zodat zij deze beter kunnen ondersteunen;

- Bied individuele medewerkers ondersteuning in het vinden van een adequate copingstrategie, bijvoorbeeld door het aanbieden van een cursus vergroting van de veerkracht. ■

Berendineke Steenberghe is adviseur en opleider in het sociaal domein. b.steenbergen@qe-advies.nl | www.qe-advies.nl

Literatuurlijst

- Armstrong-Stassen, M. (2005). Coping with Downsizing: A Comparison of Executive-Level and Middle Managers. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 117-141.
- Boyd, C., Tuckey, M., & Winefield, A. (2014). Perceived Effects of Organizational Downsizing and Staff Cuts on the Stress Experience: The Role of Resources. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 30, 53-64.
- Bridges, W. (2005). *Managen van transitie. Over de menselijke kant van organisatieveranderingen*. Zaltbommel: Thema.
- Es, R. v. (2014). *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Fiddelaers-Jaspers, R. (2011). *Met mijn ziel onder de arm. Tussen welkom heten en afscheid nemen*. Heeze: In de Wolken.
- Kampen, J. (2014). *Verwaarloosde organisaties. Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Vakmedianet.
- Maes, J., & Jansen, E. (2010). *Ze zeggen dat het over gaat. Leven met rouw en verdriet*. Antwerpen: Witsand Uitgevers.
- Mak, A., & Mueller, J. (2000). Job insecurity, coping resources and personality dispositions in occupational strain. *Work & Stress*, 14(4), 312-328.
- Managementsite, R. (2015). <https://www.managementsite.nl/kennisbank/verandermanagement>. Opgeroepen op juni 12, 2015, van <https://www.managementsite.nl/kennisbank/verandermanagement>
- Mayton, S. (2011). Survivor Coping. A Fresh Look at Resiliency in the Wake of Downsizing. *OD Practitioner*, 43(1), 42-47.
- Montziaan, R., & Van Vuuren, T. (2014). Krimp van organisaties en psychische disbalans. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 30(2), 158-174.
- Ootjers, A., & Breman, P. (2011). De veranderaanpak van directeuren en managers bij reorganisaties. *Holland/Belgium Management Review*(135), 22-26.
- Otto, M., Vermeulen, T., Marieke, D., & Butz, N. (2015). Middenmanagement over slaagfactoren voor organisatieveranderingen. Casestudy bij een grote netwerkbeheerder. *M&O*(4, juli/augustus), 20-41.
- Oystein, P. S., Danielsen, S. T., Nytro, K., Robstad, G. A., Kvernberg, T. A., Pettersen, M. B., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widderszal-Bazyl, M., de Jong, T., & Mockatto, Z. (2011). *Gezond reorganiseren. Hoe te reorganiseren met behoud van welbevinden van medewerkers?* Hoofddorp: TNO (PSYRES consortium).
- René. (2012). *Stresshulp.nl*. Opgeroepen op september 27, 2015, van <http://www.stresshulp.nl/wat-is-stress/bronnen-van-stress/life-events>
- Terry, D., & Jimmieson, N. (2003). A Stress and Coping Approach to Organization Change: Evidence from the Three Field Studies. *Australian Psychologist*, 38(2), 92-101.
- Thiecke, M., & Zeeuw, B. v. (2014). *Systemisch transitie management. Neem voor de verandering de makkelijke weg!* Amsterdam: Boom Nelissen.
- Uitslag, M., & Rodenburg, T. (2013). *Rouwconflict. Regie op het hart*. Utrecht: Stili Novi.
- Van Dam, K. (2013). In beweging: over het aanpassingsvermogen van werknemers in dynamische werksituaties. *Gedrag & Organisatie*, 26(3), 311-327.
- Van Gucht, D., & De Witte, H. (2006). Over de samenhang tussen herstructureren, baanonzekerheid en prestaties van medewerkers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22(4), 362-376.
- Wiezer, N., & De Jong, T. (2012). Gezond reorganiseren: een uitdaging voor management en medewerkers. Een onderzoek naar de effecten van reorganisaties op het welzijn van medewerkers. *M&O*(5), 61-78.
- Wiezer, N., & Jong, d. T. (2012). Gezond reorganiseren: een uitdaging voor management en medewerkers. Een onderzoek naar de effecten van reorganisaties op het welzijn van medewerkers. *M&O*(september/oktober), 61-78.

Noten

1. Otto et al (2015), p. 20
2. Managementsite, 2015
3. Zie onder meer: Boyd, et al., 2014; Montziaan & Van Vuuren, 2014 en Van Gicht & De Witte, 2006
4. Zie onder meer: Van Dam, 2013, p. 312 en Oystein et al., 2007, p. 243.
5. Terry & Jimieson, 2003, p. 92
6. René, 2012
7. Terry & Jimmieson, 2003. P. 92
8. Otto, et al., 2015, p. 32
9. Van Dam, 2013, p. 314
10. Wiezer & De Jong, 2012
11. Wiezer & De Jong, 2012, p. 69
12. Armstrong-Stassen, 2005
13. Pahkin, et al. 2011, p. 11.
14. Mayton, 2011, p. 42
15. Wiezer & De Jong, 2012, p. 71.
16. Terry & Jimmison, 2003, p. 93-95
17. Ootjers & Breman, 2011
18. Bridges, 2005 (en later diverse malen herdrukt).