



*Optimising work environments*

AANDACHT VOOR WELZIJN TIJDENS INGRIJPENDE  
ORGANISATIEVERANDERINGEN EN DE ROL VAN  
COMMUNICATIE

Ruth Luyckx | Preventieadviseur psychosociale aspecten Groep IDEWE

VERWACHTINGEN?  
VRAGEN

Op welke vraag zou u tijdens deze sessie  
zeker een antwoord willen krijgen?

## INHOUD VAN DEZE SESSIE

AGENDA

### 1. Impact van verandering op welzijn

- Welke veranderingen?
- Impact op welzijn van werknemers
- Verklarende mechanismen

### 2. Belang van communicatie

- Succesvol veranderen
- Communicatie als hulpmiddel
- Ervaren gebrek aan informatie voedt geruchten
- Best practices

### 3. Reflectie



3

## HET BELANG VAN WERK

WAAROM IS WERK BELANGRIJK VOOR MENSEN ?



4

**EEN OPWARMERTJE**  
STELLINGEN

WAAR OF NIET WAAR

*Een beetje jobonzekerheid doet medewerkers beter presteren.*

**EEN OPWARMERTJE**  
STELLINGEN

WAAR OF NIET WAAR

*Als werkgever kan je beter niet communiceren als je nog geen informatie met zekerheid kan geven.*

**EEN OPWARMERTJE**  
STELLINGEN

WAAR OF NIET WAAR

*In tijden van herstructurering is de parking leeg om 17u15.*

**EEN OPWARMERTJE**  
STELLINGEN

WAAR OF NIET WAAR

*Veranderingen in organisaties geven leeropportunities in de job.*



## WELKE VERANDERINGEN?

FOCUS VAN PRESENTATIE



- **Top-down:** geïnitieerd door de werkgever
- **Types:**
  - **Taak**gerelateerd veranderingen
  - **Proces**gerelateerd veranderingen
  - **Structuur**gerelateerde veranderingen / herstructurering
- **Doel**
  - Directe financiële baten
  - MAAR... impact op werknemers vaak vergeten

## IMPACT OP WELZIJN VAN WERKNEMERS

### GEVOLGEN

- Stressklachten, verhoogd risico op burnout, angst- en depressieve klachten, stressgerelateerd medicatiegebruik
- Daling van jobtevredenheid, daling van organisatiebetrokkenheid
- Meer absentieïsme, slechtere prestaties, meer verloop
  - ⓘ Beste werknemers vertrekken vaak het eerst, want grotere inzetbaarheid op externe arbeidsmarkt



## IMPACT OP WELZIJN VAN WERKNEMERS

### PARKING OM 17U15 VOOR & NA EEN FUSIE



## IMPACT OP WELZIJN VAN WERKNEMERS

ENKELE STUDIES

- **Studie 1:** Moore, Grunberg, & Greenberg (2004) "Repeated downsizing contact"
  - Groter aantal confrontaties met ontslagen (direct én indirect)
    - meer verloopintentie, depressieve klachten en fysieke gezondheidsklachten
  - Geen resistentie bij herhaaldelijk "lay-off" contact
- **Studie 2:** Dahl (2011) "Organizational change and employee stress"
  - Zowel grootte als reikwijdte van veranderingen verhoogden de kans op voorgeschreven stress-gerelateerde medicatie

## VERKLARENDE MECHANISMEN



## VERKLARENDE MECHANISMEN

ENKELE STUDIES

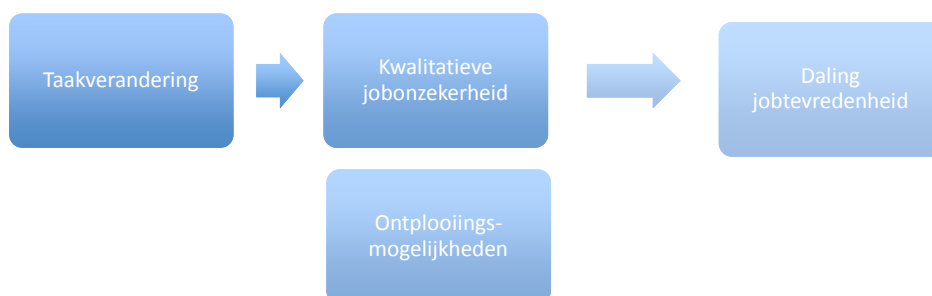
- Studie 1: Baillien, Griep, Vander Elst, & De Witte (2016) "The relationship between organisational change and being a workplace bully: A three-wave longitudinal study"



## VERKLARENDE MECHANISMEN

ENKELE STUDIES

- Studie 2: Nikolova, Vander Elst, et al. (2017). "Why Task Changes can have Positive as well as Negative Effects on Employee Satisfaction."







## LEREN VANUIT EIGEN VERANDERINGEN:

### Denk aan een verandering op het werk/privé...

- Hoe hebt U gereageerd ?
- Wat heeft U geholpen om met deze verandering om te gaan ?
- Welke acties heeft U ondernomen ?
- Wat zou je opnieuw doen ?
- Wat zou je niet meer doen ?
- Wat zou je anderen aanraden ?



## SUCCESVOL VERANDEREN

ZORG DRAGEN

- Zorg dragen voor de medewerker tijdens de verandering
  - Goede informatie
  - Inspraak
  - Employability
  - Opleiding
  - Functieverrijking
  - Jobrotatie
- Diversiteitsaanpak
- Investeren in een gezond psychosociaal klimaat
  - Is de weg naar vertrouwenspersoon/PAPS gekend?
  - Voert men psychosociale risico-analyse uit met verbeteracties?
  - Eventueel medische check-up bij arbeidsgeneesheer verhogen
- Ondersteunende cultuur van leiding geven

## COMMUNICATIE ALS HULPMIDDEL

FUSIE VAN TWEE PRODUCTIEBEDRIJVEN

Studie: Schweiger & Denisi (1991) "Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment"

### Vestiging 1 (75 wns)



- Beknopte brief CEO
- Programma met realistische communicatie

### Vestiging 2 (72 wns)



- Beknopte brief CEO

## COMMUNICATIE ALS HULPMIDDEL

PROGRAMMA MET REALISTISCHE COMMUNICATIE

### Visie:

- Frequente, eerlijke en relevante informatie over de fusie
- Werknemers fair behandelen
- Vragen en bezorgdheden van werknemers zo goed mogelijk beantwoorden

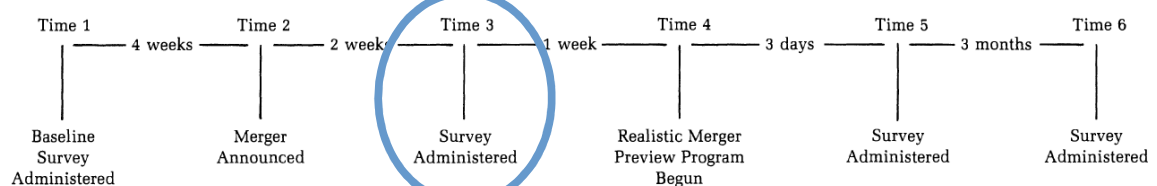
### 4 communicatiekanalen:

- **Krant** met nieuws over de fusie: specifieke veranderingen en antwoorden op vragen van werknemers, 2 keer per maand
- **Telefoonlijn** met personeelsmanager, die geïnformeerd werd door 'vice president of human resources'
- Per afdeling **wekelijkse meeting** van vestigingsmanager met alle leidinggevenden en werknemers
- **Persoonlijke afspraak** met vestigingsmanager

## COMMUNICATIE ALS HULPMIDDEL

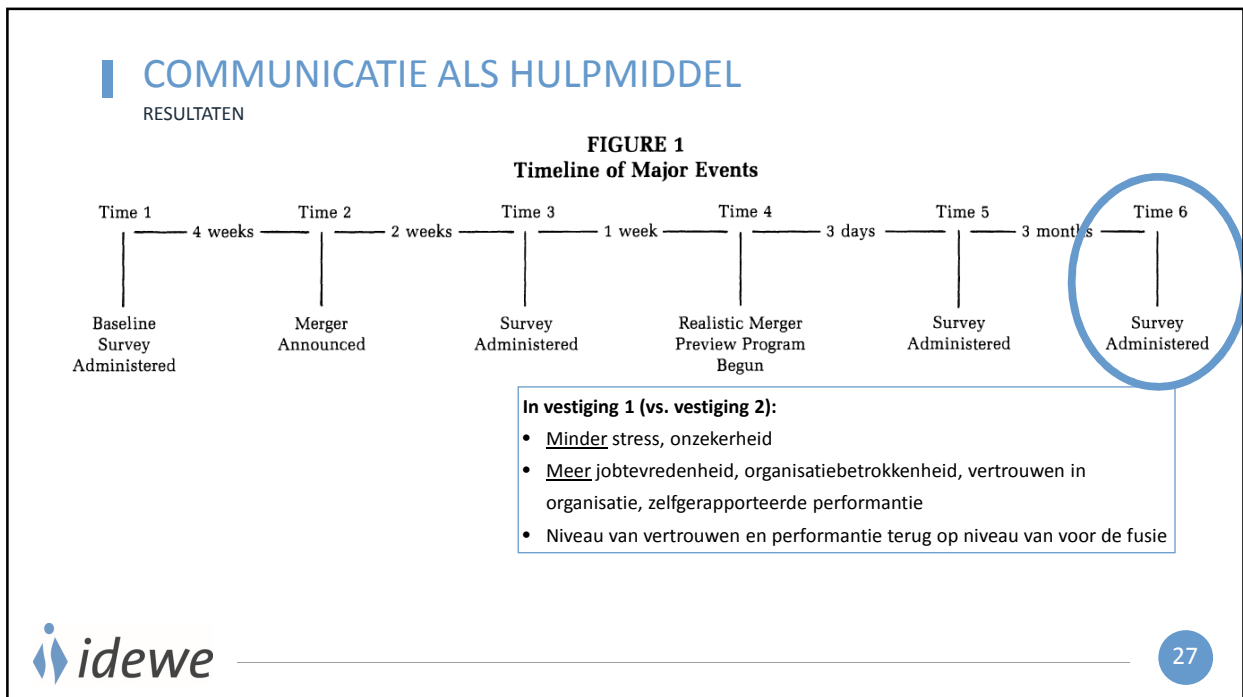
RESULTATEN

**FIGURE 1**  
Timeline of Major Events



#### In beide vestigingen:

- Meer stress, onzekerheid, absenteïsme
- Minder jobtevredenheid, organisatiebetrokkenheid, vertrouwen in organisatie
- Geen verandering in zelfgerapporteerde prestatie



## BEST PRACTICES

SCHWEIGER & DENISI, 1991; DIFONZO & BORDIA (1998)

### 1. Realistische communicatie:

- Wat is geweten?
- Wat is niet geweten en waarom niet?

### 2. Aansluitend bij bezorgdheden van werknemers:

- Ontslagen
- Veranderingen in pensioenen, lonen, ...
- Werkregels, jobinhoud, werklocatie, ...
- ... (zie verklarende mechanismen)

**+ Ruimte voor vragen van de werknemers!**

### 3. Zo snel en frequent mogelijk, want gevaar van geruchtenmolen!

### 4. Investeer in een open en collectief planningsproces

## BEST PRACTICES: DE LEIDINGGEVENDE

HOE KUNNEN MANAGERS HEN ONDERSTEUNEN?

### Leidinggevend: nood aan

- Tijdige en correcte informatie
- Ondersteuning in 'verandertaken':
  - Hoe weerstandsvergadering leiden ?
  - Slecht nieuws brengen ?
  - Motiveren ondanks onzekerheid ?
  - (Stress)signalen oppikken van medewerkers ?

### Managers: aandacht voor

- Speciale aandacht voor informatie aan leidinggevende met 'codes' en 'praktische wegwijzer'
- Vorming/coaching inzake verandertaken
- Ervaringsuitwisseling tussen leidinggevend



## BESPREEK IN GROEP DE VOLGENDE 3 VRAGEN.

POSTERSESSIE

1. Welke good practices zijn momenteel al aanwezig in de organisatie?
2. Waar lopen we nog op vast?
3. Concrete acties die we nog zouden kunnen implementeren zijn...

“Poster-sessie”: voorstelling van de posters aan de rest van de groep



**KNOWLEDGE, INFORMATION & RESEARCH CENTER**

**Email Website**

info@idewe.be www.idewe.be

info@ibeve.be www.ibeve.be

**Ruth Luyckx**

Preventieadviseur psychosociale aspecten

Ruth.luyckx@idewe.be

Telefoon 015/28 00 50