

NAAR EEN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD INTERN COMMUNICATIEBELEID TIJDENS HERSTRUCTURERING

HOE COMMUNICEREN TIJDENS EEN HERSTRUCTURERING
OM PSYCHOSOCIALE RISICO'S TE BEPERKEN?

PSYCHOSOCIALE RISICO'S

Mei 2015



INHOUDSTAFEL

INHOUDSTAFEL	3
INLEIDING	5
UITGANGSPUNTEN VAN DE GIDS?	7
DEEL I: WIE ZIJN DE ACTOREN EN DE DOELGROEPEN VAN DE COMMUNICATIE VAN DE VERANDERING?	9
I VOOR EEN EVENWICHTIG GEBRUIK VAN DE COMMUNICATIERUIMTE VAN DE ONDERNEMING	11
II TIJDELIJKHEID EN DE ACTOREN VAN DE VERANDERINGSCOMMUNICATIE	24
DEEL II: GRONDSLAGEN EN HANDELINGEN VOOR EEN EERLIJKE, TRANSPARANTE EN VERANTWOORDE COMMUNICATIE?	28
I DE GRONDSLAGEN	29
II DE GESTRUCTUREERDE ACTIES VAN COMMUNICATIE TEN TIJDE VAN VERANDERING	33
III DE CONTINUE ACTIES BIJ VERANDERINGSCOMMUNICATIE	40
IV GLOBALE AANBEVELINGEN	44
V DE OPBOUW VAN DE BOODSCHAP	45
VI DE COMMUNICATIEMIDDELEN	47
DEEL III: TWEE SPECIFIEKE GEVALLEN	49
I DE NOODZAKELIJKE STAPPEN IN DE COMMUNICATIE VOLGENS DE VERSCHILLENDE FASES VAN DE WET-RENAULT	49
II KMO'S EN COMMUNICATIE BIJ HERSTRUCTURERING	53
BIJLAGE 1: DE WET OP COLLECTIEF ONTSLAG	55
BIJLAGE 2: ALARMSIGNALLEN EN SUCCES- OF RISICOFACTOREN VAN COMMUNICATIE TEN TIJDE VAN HERSTRUCTUREING	58
BIBLIOGRAFIE	62
I WERKEN EN ARTIKELS	62
II NUTTIGE LINKS	63
III ORGANISATIES, VERENIGINGEN EN STUDIECENTRA	64



Partners

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

PROF. FRANCOIS LAMBOTTE

*Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Ecole de Communication
Lid van LASCO (Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication des Organisations)*


DOCENTE: CHRISTINE DONJEAN

*Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Ecole de Communication
Lid van LASCO (Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication des Organisations)*

COORDINATRICE: FABIENNE THOMAS

Directrice Centre d'Etudes de la Communication asbl

Deze gids werd opgemaakt met financiële steun van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds.



INLEIDING

Deze gids is het vervolg op de publicatie uit 2012 van een rapport dat werd opgemaakt op vraag van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Aangezien de overheidsdienst erg begaan was met communicatiepraktijken van organisaties ten tijde van verandering en herstructurering, maakte dit onderzoek deel uit van het actieprogramma van de FOD. Het doel hiervan was om communicatiepraktijken te ontdekken die het best aangepast zijn en het meeste respect hebben voor het welzijn van de werknemers bij een herstructurering, om te begrijpen welke procedures werden ingeleid, die te analyseren om tot conclusies te komen waarmee organisaties beschikken over de juiste instrumenten om het hoofd te bieden aan veranderingen met een sociale impact.

Dit rapport zette de rol van de communicatie in dat veranderingsproces extra in de verf om het welzijn van werknemers te bevorderen en de psychosociale risico's te beperken. Het analyseert de succesfactoren of de moeilijkheden binnen het ingevoerde communicatieproces van een organisatie en nuanceert ze, al naargelang specifieke situaties.

Deze gids bevat citaten, die werden opgetekend in het kader van het verkennend rapport en die gebruikt worden ter illustratie van standpunten en aanbevelingen.

De praktische aanbevelingen zijn bestemd voor iedereen die verantwoordelijk is voor communicatie ten tijde van herstructurering rekening houdend met het welzijn van alle personeelsleden getroffen door deze verandering: HR-verantwoordelijke, communicatieverantwoordelijken, leden van de hiërarchie, leidinggevende, werknemersvertegenwoordigers. Want een verandering in goede banen leiden, daartoe voelen velen zich geroepen en sommigen doen het vaak met een zekere brutaliteit en ondoordachtheid. Slagen in dat opzet op lange termijn en met respect voor de mens is iets helemaal anders.

Vandaar dit vademecum dat bedoeld is voor iedereen die die uitdaging wil aangaan.

UITGANGSPUNTEN VAN DE GIDS

A. VERANDERING EN VERANDERING

Voerde de organisatie reeds verschillende herstructureringen door in het verleden ?

Kadert de aangekondigde verandering in een louter financiële logica?

Wordt de aangekondigde verandering gezien als gewettigd en noodzakelijk voor het voortbestaan van de organisatie?

Verandering beschouwen we als een belangrijke wijziging van een toestand, een systeem van verhoudingen of situaties van een onderneming, waarvan de elementen de verschillende actoren van de organisatie beïnvloeden (aandeelhouders, leidinggevenden, managers, medewerkers). Het kan zowel gaan over de evolutie van beroepen, activiteiten, de structuur en managementmethodes als over de verandering van culturele, menselijke en sociale dimensies van de onderneming. In elk van deze gevallen heeft de verandering een sociale impact.

Deze eerste elementen wijzen al op het belang om de verandering te bekijken vanop het niveau van de actoren die de verandering zullen beïnvloeden door hun manier van waarnemen, handelen of reageren op de gewijzigde toestand. Het is ook belangrijk om na te denken over hoe het mogelijk veroorzaakte psychosociaal risico kan verzacht worden.

Wij volgen dus volledig de boodschap van het HIREs-rapport, Gezondheid en Herstructurering:

«Een herstructurering brengt een veel belangrijkere organisationele wijziging met zich mee dan de gebruikelijke veranderingen. Ze treft minstens een volledige sector van de organisatie of maximaal de gehele organisatie, en ze beperkt zich niet tot de toekomstige wijzigingen van de activiteit. De doorgevoerde veranderingen kunnen zich vertalen in een sluiting, een personeelsafname, een externalisering, een « off-shoring », een onderaanneming, fusies, een delocalisatie van de productie, interne mobiliteit of elke andere vorm van ingewikkelde interne reorganisatie. Afgezien van de gevolgen voor de tewerkstelling en net door die gevolgen, heeft de herstructurering tevens een belangrijke impact op de gezondheid van de werknemers, de organisaties en de gemeenschappen. Verder is gezondheid een fundamenteel aspect dat uitwerkingen heeft op de tewerkstelling en de productiviteit binnen de onderneming. Waken over de gezondheid is een belangrijke bekommernis voor alle deelnemers van het herstructureringsproces, en het is dus vaak een vergeten aspect bij organisationele wijzigingen waarover de expertengroep HIREs zich heeft gebogen.»

We kunnen verschillende soorten veranderingen onderscheiden, waaronder de fusies die een bijzonder geval vormen voor 3 belangrijke redenen: ze hebben een grote omvang, ze wijzigen de grenzen van de organisatie en ze bedreigen de eigen identiteit en het gevoel om tot een groep te behoren. Maar er zijn ook nog outsourcing, delocalisatie, veranderingen in het management en herstructureringen.

Herstructureringen worden beschouwd als de belangrijkste veranderingen en worden vaak gezien als situaties die in de buurt komen van een crisis.

Verder is er ook nog het snoeien in het personeelsbestand, de verandering van de werkruimte (bijvoorbeeld een bedrijf waar afzonderlijke bureau's worden omgevormd tot een open space), de invoering van telewerk, het gebruik van informatie- en communicatietechnologie die de arbeidsomstandigheden kan wijzigen door virtuele ondernemingen te creëren waardoor de contacten tussen werknemers beperkt worden.

Er kunnen ook veel preciezere en plaatselijke veranderingen worden vermeld. Denk hier bijvoorbeeld aan de veranderingen binnen een team van collega's, de overste, de arbeidsovereenkomst, verloning en voordelen, werkbelasting, takenpakket, uurrooster, de manier van werken, vaardigheden, controle door de hiërarchie, verantwoordelijkheidsniveau, autonomie, managementstijl, werkomgeving, relatie met de klant, werkplek en/of evaluatie.

Al deze veranderingen veronderstellen een wijziging op menselijk niveau, een verandering in de gedragingen en dus een omvorming van het organisationele systeem.

Bij het bestuderen van die veranderingen is aangetoond dat dit vrij vaak leidt tot een verminderde levenskwaliteit op het werk, alsook van de werkomgeving en een toename van onzekerheid op het werk, een afbrokkeling van de onderlinge arbeidsrelaties. Deze gevolgen worden dikwijls versterkt door een individualisering van de gedragingen gekenmerkt door weinig solidariteit, weinig begrip voor de ander en een gebrek aan erkenning voor de ander.

Nog andere gevolgen werden vermeld: een hoog stressgehalte bij de werknemers, een verminderd gevoel van welzijn op het werk en meer absentieïsme. Stress heeft vaak te maken met de manier waarop de situatie door de werknemers beleefd wordt.

Voor de onderneming kunnen de gevolgen ook belangrijk zijn: een verminderde betrokkenheid bij de organisatie, minder goede prestaties van de werknemers en meer pogingen van het personeel om het bedrijf te verlaten.

B. WELKE ROL VOOR COMMUNICATIE TEN TIJDE VAN VERANDERING?

Om welke verandering, toestand of onderneming het ook gaat, de werknemer zal altijd nood hebben aan informatie om de toestand te begrijpen en om een betekenis te kunnen geven aan wat hem overkomt. Vandaar het belang van interne communicatie bij een veranderingsperiode want het verband tussen het succesvol doorvoeren van de verandering en de communicatie hierover is vanzelfsprekend. Je mag er inderdaad nooit van uitgaan dat werknemers de redenen van de verandering begrijpen en dat ze weten waarom deze wordt doorgevoerd.

Er zijn twee uitermate belangrijke elementen ten tijde van verandering: de interne communicatie en de rol van het naaste kader. Voor de werknemers is informatie zoeken over de situatie, één van de manieren waarop controle kan worden teruggevonden. Zo kan de kwaliteit van de communicatie van de directie het onzekerheidsniveau doen afnemen en bijdragen tot een beter gevoel van welzijn op het werk, en soms zelfs de zin om het bedrijf te verlaten doen afnemen. Ten tijde van herstructureringen voelen werknemers zich eerder aangesproken door de manier waarop de directie communiceert over de toekomstige stappen van de herstructurering dan door de resultaten van de herstructurering op zich. Een slechte communicatie kan dus snel leiden tot een afzondering, vervreemding en onmacht bij de werknemers. Naast de communicatie, is ook het vertrouwen in de persoon die de boodschap overbrengt van belang.

DEEL I: WIE ZIJN DE ACTOREN EN DE DOELGROEPEN VAN DE COMMUNICATIE VAN DE VERANDERING?

Om het vrij eenvoudig voor te stellen, spreken we enerzijds over de kant van de algemene directie van de onderneming en anderzijds over die van de werknemers. Deze twee groepen worden beschouwd als twee solidaire en unanieme gehelen, met uiteenlopende belangen. Nochtans is de diversiteit binnen elke groep en tussen beide groepen groter dan je zou vermoeden. De houdingen en gedragingen van de werknemers zijn inderdaad complex en verre van unaniem. Elke actor kan een tegenstrijdige en veranderlijke houding aannemen in de loop der tijd.

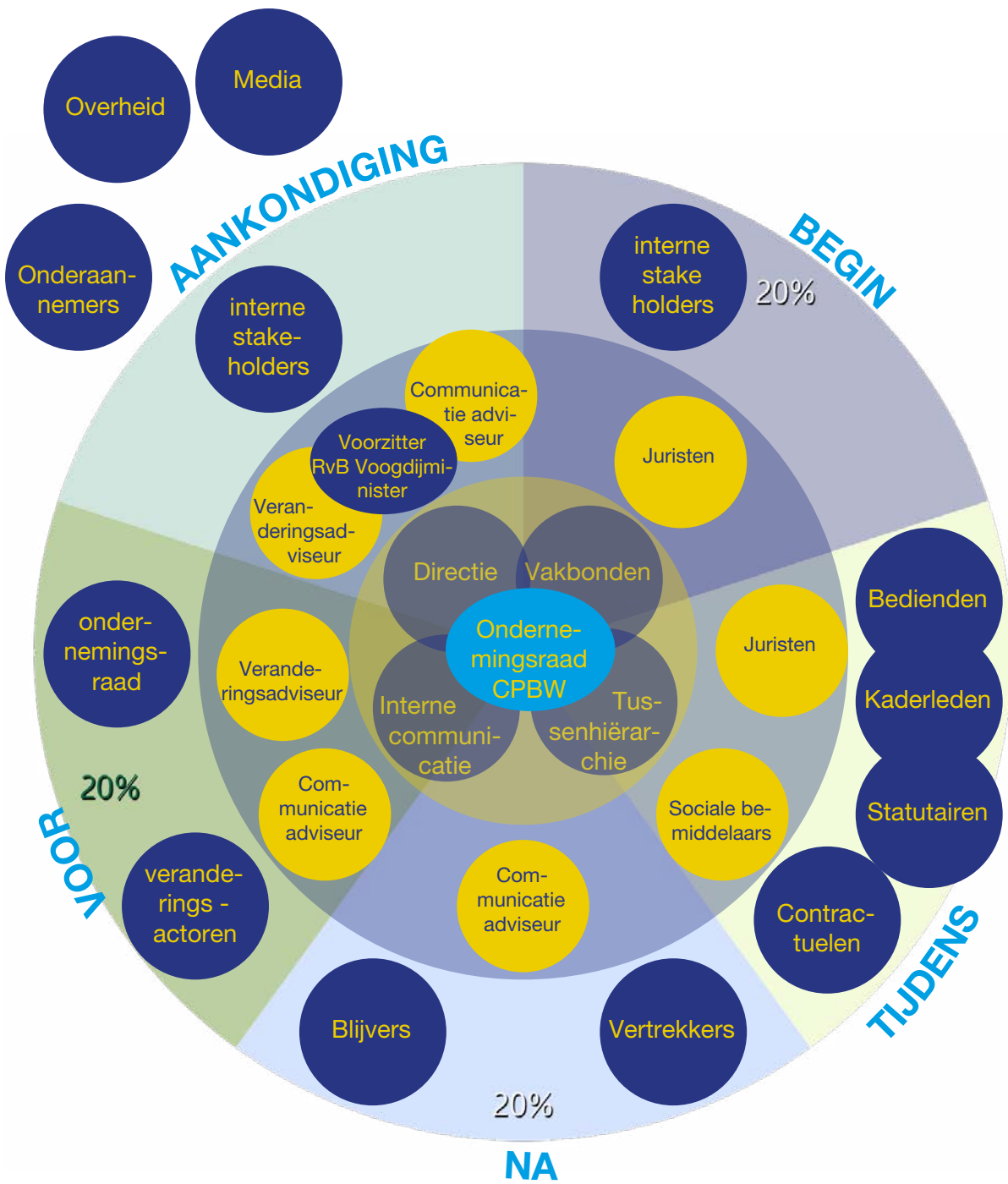
De vertegenwoordigers van de werknemers kunnen ook een sleutelrol vervullen omdat ze de indruk die werknemers hebben van de lopende verandering kunnen beïnvloeden.

Je moet je er tevens van bewust zijn dat de mensen die binnen de onderneming blijven, “de overlevenden”, even erg getroffen worden door de verandering dan diegenen die de onderneming verlaten. De communicatie moet dus alle doelgroepen die getroffen worden door de verandering bereiken, maar in het bijzonder de mensen die er rechtstreeks door getroffen worden: “de overlevenden” en het middenmanagement dat vooral de verbindingsschakel moet vormen naar de teams toe.

We moeten dus afstappen van een zelfde manier van communiceren voor alle actoren en ervan uitgaan dat de organisatie een complex en beweeglijk systeem.

Schematisch gezien, komen een reeks belangrijke actoren van de communicatie (individuen of groepen) tussen bij de communicatie van de verandering. Enerzijds maken zij de communicatie, anderzijds zijn ze er de bestemmingen van.

Onderstaand schema geeft een overzicht van deze actoren en illustreert op welk moment ze tussenkomen bij de verschillende fases van het veranderingsproces.



Stakeholders ten tijde van verandering, copyright Donjean & Lambotte 2012

I. VOOR EEN EVENWICHTIG GEBRUIK VAN DE COMMUNICATIERUIMTE VAN DE ONDERNEMING

Wordt er regelmatig, transparant en eerlijk aan de ondernemingsraad gecommuniceerd over de toestand van de onderneming?

Is de leidinggevende goed gekend bij het personeel? Stelt hij zich toegankelijk op?

Zijn de leden van het directiecomité goed gekend bij het personeel?

De directie, de tussenhiërarchie en de vakbonden zouden op een evenwichtige manier moeten communiceren zodat de bestemmingen, de werknemers, volledig ingelicht worden om minder in onzekerheid te leven.

Nu is het zo dat de communicatie onevenwichtig kan verlopen, ofwel voor de vakbonden of voor de directie. Dit type onevenwicht speelt altijd in het nadeel van het overleg en gaat ten koste van de werknemers.

Het komt er dus op aan om het werk en het takenpakket van elk van deze actoren te respecteren, zoals we dat hebben kunnen vaststellen bij de politiehervorming.

Hier was er bij het begin geen conflict tussen het management en de bonden, wel integendeel. De bedoeling was vooral om conflicten te vermijden en constant te communiceren. In elk geval zitten we in een proces, dus met iedereen samen. Er kunnen hier en daar kleine wrijvingen zijn, maar de algemene operatie is constructief verlopen.

Commissaris Éric Cobut, Verantwoordelijke interne relaties, Belgische federale politie

Het is niet omdat er informatie wordt gegeven en omdat de dialoog boven alles wordt verkozen dat men verplicht is om alle beledigingen te slikken. Ik stel nu vast dat in vele bedrijven waar de vakbondsorganisaties de "macht" hebben gegrepen en dus elke vorm van interne communicatie beheersen, dat vooral komt omdat er langs werkgeverszijde nooit iemand zijn verantwoordelijkheid daarvoor heeft opgenomen. En wanneer er ergens iets of iemand ontbreekt...

Jean-Marie Fafchamps, sociaal bemiddelaar FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Dit onmisbaar maar moeilijk te bewaren evenwicht tussen de belangrijkste actoren van de communicatie wordt versterkt via dialoog en overleg, zoals het comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW) en de ondernemingsraad (OR).

"Het Belgisch Staatsblad van 16 mei 2008 heeft de wet van 23 april 2008 gepubliceerd ter aanvulling van de omzetting van de richtlijn 2002/14/EG van het Europees parlement en de Europese Raad van 11 maart 2002 tot vaststelling van een algemeen kader betreffende de informatie en de raadpleging van de werknemers in de Europese Gemeenschap. Deze wet trad de dag van de publicatie in werking. De wet beoogt de volledige omzetting in Belgisch recht van de richtlijn 2002/14/EG die voor de werknemers een recht opent op informatie en raadpleging via hun vertegenwoordigers over bepaalde economische en financiële aspecten en over bepaalde aspecten inzake werkgelegenheid, arbeidsorganisatie en arbeidsovereenkomsten.

De wet van 23 april 2008 zorgt ervoor dat dat recht op informatie en raadpleging over de materies beschreven in de richtlijn wordt verzekerd in ondernemingen met tussen 50 en 99 werknemers zonder ondernemingsraad of vakbondsafvaardiging. Daartoe, bepaalt de wet een uitbreiding van de bevoegdheden van het comité voor preventie en bescherming op het werk.

De werkgevers van deze ondernemingen worden voortaan verplicht om het comité voor preventie en bescherming op het werk in te lichten en te raadplegen wat de economische, financiële en toekomstige situatie van de onderneming betreft”.

De ondernemingsraad is de plek bij uitstek om informatie uit te wisselen over de economische en sociale toestand van de onderneming en het is tevens ook een sociale overlegruimte. We kunnen drie soorten uitwisselingen onderscheiden al naargelang de aard van de informatie en de frequentie ervan: basisinformatie, jaarlijkse informatie, periodieke en occasionele informatie (<http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=525>).

Alles is voorzien in de werking van de OR om regelmatig informatie uit te wisselen over de toestand van de onderneming. Het is dus een ideaal communicatieplatform tussen de directie en de werknemers van de organisatie.

In een periode van verandering bevelen wij aan om zoveel mogelijk te handelen in overleg met de werknemersvertegenwoordigers en de werkgevers en de door de wet voorziene overlegruimtes te activeren.

A. DE ALGEMENE DIRECTIE (AD)

De AD van de organisatie speelt een centrale rol bij de communicatie ten tijde van verandering en des te meer bij herstructurering. Het spreekt voor zich dat het belang dat de leidinggevende hecht aan communicatie ervoor kan zorgen dat het risico op conflicten afneemt en bijdraagt tot een verminderd onzekerheidsgevoel.

De communicatie is een belangrijk element van de werking gebleken, alsook van de ondernemingsstrategie. Als bewijs hiervoor verwijs ik naar het nieuwe directiecomité, dat zeer snel uit de startblokken schoot in oktober 2008 en dat op aandringen van de voorzitter zeer snel begreep dat er absoluut moest gecommuniceerd worden... Wat er van tel is in een onderneming, is de wil van het directiecomité en haar voorzitter om zo te communiceren dat alle stakeholders ingelicht zijn...

Alain Charlier, Communicatieverantwoordelijke, Ethias

Net zoals de grond van de verandering wordt voorbereid, moet de communicatie hierover eveneens zorgvuldig worden voorbereid onder controle van de AD. Zij moet de communicatiestrategieën en -tactieken beheersen of ervoor zorgen dat ze hiervoor goed omringd is. Het is belangrijk om tijdens het proces de controle te bewaren over de communicatie. Het is niet nodig om voortdurend te communiceren over eender wat maar wel om waakzaam te blijven, de communicatieruimte te benutten om het debat met de personeelsvertegenwoordigers evenwichtig te laten verlopen, zelfs wanneer er niets belangrijks mee te delen is.

Als we voelden dat er in onze grootste cementfabriek stilaan een sociaal conflict losbarstte, dan ging de CEO ter plekke om met de mensen te spreken. Wanneer een fabrieksdirecteur zijn hulp inriep, dan ging hij telkens ter plaatse, zodat we ons op de duur afvroegen hoe hij het volhield. Hij drong er altijd op aan om aanwezig te zijn. In 2007 voerden we een tweede herstructureringsgolf door, tijdens de aankondiging van sluiting van een oven in Maastricht: hij heeft alles in het werk gesteld om elke keer ter plaatse te gaan, de bedoelingen uit te leggen, uit te leggen waarom dat moest gebeuren, cijfers te geven, grafieken te verklaren, stand van zaken te beschrijven, hij was heel beschikbaar. Binnen het management probeerde

informatie te geven en te zeggen waarom bepaalde beslissingen moesten genomen worden en welke stappen elkaar moesten opvolgen.

Pascale Wauters, directrice corporate communication, Heidelberg Cement

De AD moet tijdens het hele veranderingsproces zichtbaar zijn. Zijn aanwezigheid op het terrein is belangrijk vóór de invoering van de verandering want het komt erop aan om bij de dialoog met de werknemers het project te verdedigen.

De gedelegeerde bestuurders moeten dus in elke fase van het proces hun verantwoordelijkheid opnemen bij de eerste, duidelijke en volledige aankondiging van herstructurering, bij de steun die ze verlenen aan het personeel dat ze in levenden lijve zullen ontmoeten, in de pogingen om de sociale schade zoveel mogelijk te beperken, in de wil om de gevolgen af te zwakken door individuele en collectieve sociale maatregelen, door het betrekken van het personeel bij de omschakelingsstructuren.

Ter illustratie: deze beschrijving is Johnny Thijs op het lijf geschreven, die vaak aanwezig was op het terrein van de Post en ook in de media bij de meest kritische herstructureringsmomenten veroorzaakt door de vrijmaking van de postdiensten. Thijs wilde tevens rechtstreeks communiceren met alle 2000 kaderleden van de organisatie en wilde een verklarende video maken voor alle 35.000 medewerkers die toen bij de organisatie werkten. Hij wilde ook de leden van zijn directiecomité responsabiliseren door hen uit te nodigen om de 400 jaarlijkse informatievergaderingen te animeren die tijdens de 2 jaar voor de vrijmaking het nodige moesten verduidelijken.

Hij richtte zich ook persoonlijk tot de werknemers door meermaals persoonlijke brieven op te sturen naar hun thuisadres, daarin werd dan op een begrijpelijke en volwassen manier uitgelegd wat er op het spel stond bij de liberalisering en welke risico's de organisatie daarbij neemt. Deze onverbloemde weergave van de risico's werd gecompenseerd door een duidelijk en gedocumenteerd betoog over de driejarenstrategie van de organisatie en haar kansen om hindernissen te overwinnen door een sociaal bloedbad te vermijden. Iedereen begreep welke rol hij moest spelen in deze overlevingsstrategie. Bij Ethias stellen we hetzelfde gedrag vast bij Bernard Thiry, voorzitter van de raad van bestuur en gedelegeerd bestuurder. In dit laatste geval ging het directiecomité nog verder door in het diepste dal van de crisis af te zien van een deel van zijn loon en premies, waardoor een sterke en voorbeeldige daad werd gesteld.

Hieronder volgen een reeks adviezen over de rol van de AD, door Karel Vinck :

De eigenschappen van een leidinggevende volgens Karel Vinck

Een duidelijk doel stellen

In de communicatie is het zeer belangrijk om zowel vanuit intern als vanuit extern oogpunt uit te leggen waar je naartoe wil, welk doel wordt nagestreefd. En dat doel mag nooit beperkt zijn: het moet het probleem oplossen waarmee men wordt geconfronteerd. Het tweede belangrijke element in een herstructurering, is het realiseren van een zogenaamde "breakthrough", dat betekent een aanzienlijke vooruitgang door het nemen van acties die leiden tot verbeteringen van 25, 30 % op vlak van productiviteit, rentabiliteit, kwaliteit, en dat allemaal met inachtneming van de bestaande wetgeving. Ik ben ervan overtuigd dat een bedrijf slechts kan werken wanneer het aan een aantal verzuchtingen van het personeel beantwoordt. Eerlijk zijn en goede argumenten op tafel kunnen leggen.

Constant op de doelstellingen wijzen

Verder komt het erop aan om de doelstellingen die je wenst te bereiken te herhalen. Je moet herhalen, herhalen en nog eens herhalen.

Toegankelijk zijn en een geruststellende boodschap overbrengen

Het is belangrijk om een zo kalme en ontspannen mogelijke indruk te wekken, tonen dat je de zaken onder controle hebt. Maar soms kook je vanbinnen.

Karel Vinck, ex-CEO NMBS

Langs de andere kant kan het totale gebrek aan communicatie van de directie rampzalig zijn voor de organisatie en het welzijn van het personeel. Enkele voorbeelden van dergelijke gedragingen: zich terugtrekken, gebrek aan zichtbaarheid, onregelmatige aanwezigheid, het gebrek aan steun aan de leden van het managementcomité, in het bijzonder de HR-verantwoordelijken, de afwezigheid tijdens de onderhandelingen binnen officiële instanties, zoals de OR, maar ook tijdens informelere discussies met de vakbondsafvaardiging. Dit vermijdingsgedrag zorgt voor een voelbare angst en schrik bij de werknemers. Verder stellen we ook vast dat werknemers die zeer ongerust zijn over de op til zijnde veranderingen, zich wenden tot andere contactpersonen, personeelsvertegenwoordigers bijvoorbeeld.

Daarnaast maken we ook extreme gevallen mee, waar de vakbondsdelegatie ten slotte de taak van manager overneemt om de informatierol te vervullen en de fundamentele taak die hem toekomt, op te nemen: de toestand uitleggen, de werknemers gerust stellen door een eerlijk betoog te houden en een zo volledig mogelijke schets van de feiten en hun gevolgen te geven.

We hebben M. een keer gezien op 7 jaar tijd. Het team van de directie laat ons weten dat ze elke week met M contact hielden via video-conferencing. Misschien. Maar onze mensen hebben geen grip meer op hun onderneming. Erger nog, we hebben de indruk dat er in de groep mensen zitten die ons tegenwerken.

Vakbondsvrijgestelde

Wat onthouden?

In moeilijke tijden veronderstelt een efficiënte interne communicatie dat iedereen een rol speelt in de communicatie naar de werknemers toe en dat de overleginstanties regelmatig geactiveerd worden op een eerlijke, transparante en continue manier. Het feit dat elk van deze actoren zijn rol vervult, in het bijzonder de AD, garandeert een evenwichtige communicatie naar de belangrijkste betrokken partij van de verandering, met name het personeel.

B. DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR OF DE VOOGDIJMINISTER

Was het de bedrijfsleider zelf die de herstructurering aan de ondernemingsraad (OR) meedeelde? Aan het personeel? Of heeft hij een vertegenwoordiger afgevaardigd?

Indien de herstructurering buiten de Belgische grens beslist werd, werd ze dan door de voorzitter van de raad van bestuur aangekondigd? Door de regionale Belgische directie?

Ook al zijn het niet meteen de eerste stuwende krachten achter communicatie ten tijde van verandering, de voorzitters van de Raden van Bestuur of ministers (in het geval van overheidsdiensten) hebben een rol te spelen. Dat zal het geval zijn wanneer het gaat om een multinational waar strategische beslissingen buiten het betrokken land worden genomen. Het is van fundamenteel belang dat de aandeelhouder de verantwoordelijkheid voor de aankondiging van herstructurering eerlijk en moedig opneemt. Indien het gaat om een onderneming van Belgisch recht, moet de Raad van Bestuur deze verantwoordelijkheid opnemen. Indien het een internationale onderneming is, moet de voorzitter van de Raad van Bestuur hetzelfde doen door een deel van deze verantwoordelijkheid over te hevelen naar de voorzitter van de nationale Raad van Bestuur. Enkelen onder hen verstoppen zich achter concurrentiële belangen terwijl door een verantwoordelijke figuur, die de beslissing op zich neemt, de regionale directies de kans kunnen krijgen om samen met de werknemersvertegenwoordigers over de herstructureringsmodaliteiten te overleggen.

In januari 2012 moest er binnen Delhaize International NV geherstructureerd worden, wat tot het ontslag leidde van 5000 mensen. P.O Beckers, voorzitter van de raad van bestuur van de groep en wettige “erfgenaam” van de historische oprichters van de groep, neemt hierover het woord. Zowel voor de groep investeerders, als voor de pers en voor de 17.000 personeelsleden van de onderneming kondigde de voorzitter de herstructurering aan, in dit geval via een geposte video op het intranet en nam er ook de verantwoordelijkheid voor op. Hij legde alles tot in het kleinste detail uit om de redenen te rechtvaardigen. Zodoende moesten de regionale directies de aankondiging niet meer doen, ze waren daar dus niet bij, zodat ze een andere rol konden opnemen, ze moesten meer bepaald de modaliteiten van de historische herstructurering bespreken, een première in de geschiedenis van de groep sinds haar oprichting.

We merken op dat in overheidsbedrijven, politieke mandatarissen deze verantwoordelijkheid uitoefenen voor het parlement, de pers en de opinie. De voorgedijministers hebben een belangrijke rol gespeeld bij de politiehervorming, bij de Copernicus-hervorming en de splitsing van de NMBS. In al deze gevallen, zorgden zij voor de communicatie naar de burgers toe maar ook naar het personeel van deze instellingen.

Omgekeerd is er bij internationale bedrijven een vermijdingsgedrag vast te stellen bij de voorzitters van Raden van Bestuur, die door hun stilzwijgen en afwezigheid de zware verantwoordelijkheid van de aankondiging van herstructurering leggen bij de regionale directies, die objectief gezien dezelfde rol spelen als alle werknemers en geen vragende partij zijn geweest van de beslissing. Daardoor ontstaat een gedeeld lijden tussen regionale directie en personeel, dat nog zwaarder om dragen wordt omdat het zo moeilijk uit te drukken valt. We kunnen hier spreken over interne conflicten, ethische dilemma's, want de regionale directies voelen zich ertoe verplicht om de standpunten die hun Raden van Bestuur in het buitenland hebben ingenomen te verdedigen, wetende dat ze zelf vroeg of laat het slachtoffer van deze beslissingen zullen worden.

Onze aanbeveling gaat erover dat de instantie die de beslissing om te herstructureren daadwerkelijk heeft genomen, haar verantwoordelijkheid opneemt in de communicatie van de verandering. Dit biedt de algemene directies de kans om de modaliteiten ervan te organiseren zonder intern conflict.

C. DE VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE TUSSENHIËRARCHIE

Hebben de kaderleden hun teams samengeroepen om hen de modaliteiten van de verandering mee te delen ? Om op de vragen van het personeel te antwoorden ?

Brengt de organisatie regelmatig personeelsleden samen voor informatievergaderingen?

Heeft het kaderpersoneel opleidingen genoten over teambeheer?

Vraag voor het kaderlid

Indien u over tussenpersonen beschikt (teamleaders), zijn zij dan voldoende geïnformeerd over de herorganisatie?

De kaderleden spelen een cruciale rol om de boodschappen van de directie uit te leggen, ze aanvaardbaar te maken in de ogen van de werknemers, deze de kans te geven om vragen te stellen en daar antwoorden op te geven. Zo zijn ze de betrouwbare en rustgevendende drijvende krachten achter de teams, met wisselend succes al naargelang het persoonlijk leadership van de individuen. We stellen vast dat de kaderleden vaak op de hoogte worden gesteld van de inhoud van de herstructureringen, voor de ondernemingsraad en

onder vertrouwelijkheid. Ze worden uitgerust met informatiedragers door de interne communicatiediensten en hun samenwerking begint de dag van de officiële aankondiging. Na de OR, worden zij uitgenodigd om ter plekke te gaan, om hun teams te ontmoeten, om hun toegankelijke informatie te bezorgen die aan ieders situatie is aangepast, om op vragen te antwoorden en om de gemoederen van de medewerkers te bedaren. In werkelijkheid spelen zij tijdens het hele veranderingsproces een rol, hoe lang dat ook mag duren.

De wijze waarop de kaderleden betrokken zijn bij een herstructurering is het resultaat van de manier waarop ze voortdurend meewerken aan de communicatiestrategieën van de organisatie. Met andere woorden, het is niet omdat er plotseling een crisisperiode aanbreekt dat er dan geïmproviseerd kan worden over hoe dit krachtige communicatiekanaal in werking kan worden gesteld. Als je de zaken meer in detail bekijkt, merk je dat de motivatie van de kaderleden om die rol op te nemen, varieert van de ene organisatie tot de andere, in functie van haar beleid en haar communicatiecultuur, maar tevens in functie van de opleidingsinspanningen die voor hen worden geleverd.

Het komt er eigenlijk op neer dat een directie die haar communicatie uitdenkt en ze uitdraagt niet voldoende is. Ze moet tevens gedragen worden en verspreid worden door de tussenhierarchie.

Heel wat bevragingen tonen het aan: werknemers willen informatie eerst en vooral van hun directe meerdere krijgen. En het is dus het vertrouwen dat werknemers hebben in hun directe meerdere dat de manier zal beïnvloeden waarop beslissingen intern onthaald en begrepen worden. De kaderleden moeten inderdaad een rol spelen als symbool: bij onzekere situaties vervullen ze een sleutelrol bij de informatieoverdracht waardoor mensen schaduwzones kunnen inkleuren en een betere opvatting en begrip hebben voor de situatie. Kaderleden zijn tegelijkertijd een technische en emotionele steun maar tevens een welgekomen hulp bij het begrijpen van de gebeurtenissen.

“Walking the talk” is dus een essentieel principe in een periode van verandering. Als de verandering niet aangenomen wordt door de leidinggevendenden, dan is er weinig kans dat de werknemers dat wel doen. Het volstaat niet om de verandering te beschrijven, je moet ze ook toepassen, aantonen en concreet beleven.

Wat de inhoud van de boodschappen betreft, moet het kader op de hoogte zijn van de redenen van de verandering en de gegrondheid hiervan. Voor werknemers kan elke onverwachte verandering inderdaad zorgen voor een groeiende nood aan communicatie van hun overste. Het kaderlid moet dus gebruik kunnen maken van volledige informatie en van de ondersteuning van de communicatoren om de taak van boodschapper tot een goed einde te brengen.

Die communicatie met de directe overste maar tevens de communicatie die verloopt via de verschillende hiërarchische niveaus is belangrijk om een minimum aan coherentie te bewaren in de organisatie ten tijde van verandering. Die rol is eens zo belangrijk voor de “overlevenden”: zonder dat hun individuele reactie kan worden gewijzigd, kan de overste de stresserende kant van de situatie verminderen zoals die door medewerkers wordt gevoeld.

Omgekeerd zal het gebrek aan communicatie van het management aanzienlijke gevolgen hebben, onder andere een negatieve impact op de tevredenheid over het werk. De nood om intern te communiceren is op dat moment van cruciaal belang want hoe onzekerder werknemers zijn over hun toekomst in het bedrijf, hoe groter hun verlangen om op zoek te gaan naar een andere job.

Het is nodig dat het personeel zaken verneemt van mensen die ze dagdagelijks zien en geen onbekende uit Londen, Luxemburg of zelfs het Staalcentrum. Het is zijn ploegbaas, zijn kaderlid, zijn departementshoofd dat hij kent. En hij moet het zeggen! De hiërarchische lijn kreeg het volgende mee: « Alstublieft, blijf dicht bij uw teams, ook al kunt u de vragen niet beantwoorden. Wees aanwezig. Vlucht niet weg. En daar heb je wisselend kans op slagen al naargelang de aard of persoonlijkheid van de oversten in de verschillende echelons.»

Anoniem 6, Directeur HR

De taak die het kaderlid krijgt opgedragen, is verre van gemakkelijk. Erg vaak, is de tussenhiërarchie verantwoordelijk voor de uitvoering van de top-downcommunicatie, voor het brengen van slecht nieuws, het uitleggen van de redenen van de verandering. Deze kaderleden staan op de eerste lijn en krijgen te maken met emotionele, vaak gewelddadige reacties van hun gesprekspartners. Ze hebben niet altijd alle antwoorden klaar op de vragen die hun gesteld worden.

Om ervoor te zorgen dat de kaderleden hun rol correct kunnen opnemen is het noodzakelijk om opleidingen te organiseren voor de invoering van de verandering en voor begeleiding te zorgen tijdens de praktische uitvoering van de communicatie. Niet iedereen is spontaan in staat om te communiceren. We weten eveneens dat het kader vaak een dubbele rol moet spelen: het kan zowel slachtoffer worden van de verandering als er actor van zijn. De opleiding die het zal krijgen, zal ook over dat aspect gaan.

Sinds meer dan een jaar werden alle managers van de onderneming, tot het niveau van het field management, opgeleid door middel van een aantal seminaries en groepsopleidingen voor managementtechnieken waarmee ze de verandering makkelijker dagelijks zouden kunnen toepassen. Het is een titanenwerk. In januari 2012 beginnen de laatste opleidingen die in april zullen aflopen. Een werk van anderhalf jaar.

Alain Charlier, Communicatieverantwoordelijke, Ethias

Wat onthouden?

De taak van de tussenhiërarchie is essentieel als slaagfactor in een herstructureeringscontext. Het feit dat kaderleden boodschappen overbrengen, dat ze betrokken zijn bij het proces, dat ze een luisterend oor vormen voor de werknemers, dat ze bereid zijn te luisteren naar hun vragen, angsten en dat ze in staat zijn om informatie door te geven aan het management en de communicatiedienst, dat allemaal maakt het verschil. We kunnen zelfs zover gaan en zeggen dat ze onvervangbaar zijn en geen enkele herstructurering zonder hun medewerking kan worden doorgevoerd. Het spreekt voor zich dat deze ondersteunings- en coachrol van de teams niet zomaar op kritieke momenten uit de losse pols kan worden geschud. Het gaat eerder om een onafgebroken handeling, voor, tijdens en na de moeilijke momenten en om het feit dat het kaderlid opgeleid en begeleid wordt in die rol en die kan uitoefenen in samenspraak met de communicatoren.

D. DE VAKBONDSORGANISATIES: ACTOREN WAAR JE NIET OMHEEN KAN

Staat de communicatieverantwoordelijke de OR bij?

Vindt het personeel dat het beter geïnformeerd is door de directie dan door de vakbondsvertegenwoordigers?

Ondersteunen de vakbondsvertegenwoordigers het veranderingsproject?

Geven de vakbondsvertegenwoordigers kritiek op het veranderingsproject?

Via pamfletten? Samenkomsten?

De communicatie van de personeelsvertegenwoordigers is bijzonder efficiënt want ze berust hoofdzakelijk op

een informeel communicatienetwerk. Dankzij dit netwerk hebben ze een operationele communicatiecapaciteit waarmee alle medewerkers bereikt kunnen worden en dat op een snelle en doeltreffende manier.

Ten tijde van herstructurering moeten de vakbondsorganisaties betrokken kunnen worden bij de communicatie naar het personeel toe. De vakbondsafgevaardigde moet de argumenten van de directie begrijpen: wat heeft er strategisch en economisch toe geleid dat er een verandering nodig was? De vertegenwoordigers kunnen rekenen op deskundigen die werken voor de vakbonden om hen te helpen bij het ontcijferen van de argumenten van de directie en in het uitdenken van alternatieven. Het is hun bedoeling om jobs te behouden en ervoor te zorgen dat organisatie economisch overleeft.

Vakbondsleden zijn vaak beter geïnformeerd over de regeringsonderhandelingen dan wij, en zeker beter dan de tussenhierarchie. Ze weten dus zeer goed wat er op het spel staat en wat er niet kan in de algemene economische context want ze hebben vele nationale en internationale vergaderingen.... Ik stel vast dat ze regelmatig aan vergaderingen in het buitenland deelnemen waar ze ingelicht worden over wat er elders op de markt gebeurt, zelfs op wereldvlak. Zeggen dat ze dus neen zeggen om zomaar neen te zeggen en daarbij geen rekening houden met de buitenwereld, is verkeerd. Uiteraard hebben ze hun eigen agenda, hun prioriteiten en moeten ze rekening houden met de verwachtingen van de werknemers.

Thierry Durvaux, directeur sociale relaties, ex regionale directeur Bpost

In de huidige Europese context van de desindustrialisatie, halen financiële strategieën het vaak van industriële problemen. Om evenwichtig te zijn, verdient het daardoor aanbeveling om een specifieke opleiding te verstrekken aan de personeelsvertegenwoordigers (vertegenwoordigers en vrijgestelden) over complexe problemen, naar het voorbeeld van wat er voor het kaderlid gebeurt. De besprekingen binnen de ondernemingsraad kunnen tijdens een periode van herstructurering vrij complex uitdraaien waardoor een specifiek technisch niveau vereist is. Het is dus van belang dat alle partijen een gelijk kennisniveau hebben in deze financiële materie. De partners zullen dus het best in staat zijn om deze strategieën te begrijpen en om het specifieke taalgebruik te ontcijferen van gespecialiseerde adviseurs die werden aangesteld door directies of aandeelhouders.

Voor deze opleidingen strekt het tot aanbeveling dat ze georganiseerd worden door de vakbondsorganisaties voor hun vertegenwoordigers en vrijgestelden. Toch dient te worden opgemerkt dat in enkele gevallen het de organisatie zelf is die er de verantwoordelijkheid voor opneemt door gespecialiseerde consultants aan te stellen.

Voor enkele van onze klanten organiseren wij gezamenlijke opleidingen voor directeurs en delegees waar we de economische context van de onderneming uitleggen, de doelstellingen die ze nastreeft, haar actieplan, haar werking en de bedreigingen waarmee ze te maken krijgt. Wij hebben recent nog op die manier gewerkt voor een onderneming uit de grootdistributie. Dat werd zeer positief onthaald.

Céline Rouaux, consultant verbonden aan bureau Frajlick

Wat te onthouden?

Ten tijde van verandering hebben de personeelsvertegenwoordigers er alle baat bij om zo vroeg mogelijk op de hoogte te worden gesteld over de situatie van de organisatie en te communiceren naar de medewerkers. De communicatie van de verandering kan alleen maar door samenwerking slagen. Wij bevelen tevens aan om specifieke opleidingen te organiseren over het financiële aspect van de herstructureringen voor alle belanghebbenden van het overleg en de onderhandelingen.

E. DE INTERNE COMMUNICATOR OF DE INTERNE COMMUNICATIECEL

Wordt de communicatieverantwoordelijke gezien als woordvoerder van de directie?

Kan het personeel vertrouwen schenken aan de persoon of het team dat voor de communicatie verantwoordelijk is?

Bij een verandering is het de taak van de cel interne communicatie of de communicatieverantwoordelijke om te zorgen dat de informatie overal terecht komt en de rol te spelen die hem toekomt, met name die van bemiddelaar, interface, bedenker van een systeem van communicatiekanalen en eventueel netwerken. Als tussenschakel-tussenpersoon van de communicatie, werkt de communicatieverantwoordelijke het communicatiesysteem uit en past het toe. Hij leidt de tussenhiërarchie op en begeleidt ze en vormt tevens de verbindingsschakel tussen de vakbondsvertegenwoordigers en de directie en ziet toe op de inlichting van de werknemers.

Zorgen voor de informatieverbreiding en transparantie in het proces

De communicatiedienst was telkens aanwezig bij de informatievergaderingen die werden georganiseerd voor verschillende personeelsleden. Zij drukten hun bezorgdheden uit en de Commandant van de Rijkswacht antwoordde op hun vragen en beloofde hen om deze door te geven aan de beleidsmakers. Wij maakten systematisch verslagen op van die vergaderingen en publiceerden die ook. Wanneer ik het heb over transparantie, dan bedoel ik dat wij altijd alles publiceerden. Alles werd verspreid, zodat iedereen binnen de Rijkswacht en andere korpsen dezelfde informatie kreeg. Er was geen geheim rond. Wij waren verantwoordelijk om groepen te beheren en op te volgen: wanneer ze een vraag stelden, vergewisten wij ons ervan dat er een antwoord was. Soms kwam dat antwoord niet onmiddellijk en dus verzekerden we het erna af te handelen. En dat allemaal vormde een dialoog.

Vakbondsrelaties beheren

In die benadering moesten wij rekening houden met een gegrond bezwaar van de vakbonden. Zij vakbonden zeiden ons namelijk: "Opgelet, wij zijn de organen die het personeel vertegenwoordigen, wij onderhandelen met de overheid". Wij, binnen de communicatie, zorgden ervoor dat de verschillende personeelsgroepen en het management van de Rijkswacht met elkaar in contact konden komen. Wij zagen erop toe dat ze werden gerustgesteld, maar wij waren geen bemiddelaars, in de officiële zin van het woord. Wij waren een soort tussenpersoon, want de persoon die tussenkwam was de Commandant van de Rijkswacht. En wij organiseerden, zorgden praktisch voor de opvolging. En wij richtten ook aanbevelingen aan het management.

Commissaris Éric Cobut, Directeur interne relaties, Belgische federale politie

Als ondersteuner biedt de communicatieverantwoordelijke de keuze uit de meest gepaste kanalen en geeft vorm aan de boodschappen in overleg met de directie.

Het is jammer genoeg wel zo dat ze regelmatig betrokken worden bij de uitwerking van de communicatie, toch zijn de interne communicatieverantwoordelijken niet noodzakelijk aanwezig binnen de OR. Dat is vaak een spijtige zaak omdat dat de plaats bij uitstek is waar de belangrijkste beslissingen inzake sociaal overleg worden onderhandeld en overlegd...

Wij bevelen dus expliciet aan dat de communicator aanwezig is binnen de OR, al was het maar als waarnemer.

F. EXTERNE CONSULTANTS

Is het personeel tijdens het herstructureringsproces op de hoogte van de identiteit van eventuele externe consultants?

Externe consultants zijn vaak aanwezig bij grote veranderingen. We kunnen hier het onderscheid maken tussen de managementconsultants en de consultants voor de communicatie van de verandering. De managementconsultants ondersteunen de directie bij haar diagnose en besluitvorming. Hun taak is niet te communiceren.

De consultants voor de communicatie van de verandering daarentegen hebben een taak die zich vaak beperkt tot een “back office”-werk bij de voorbereiding van de aankondiging en de boodschap om echt over te gaan tot onderhandelen. Slechts zelden zijn ze aanwezig bij de onderhandelingsfase met de vakbonden. Ze komen vaak na de verandering terug om de heropbouw te bespreken met het gebleven personeel.

In de overgrote meerderheid van de gevallen worden de consultants door de directies aangesteld.

G. JURISTEN

Juristen zijn aanwezig wanneer de wet op collectief ontslag van toepassing is en worden gevraagd door de directies voor hun expertise inzake sociaal recht en arbeidsrecht. Zij hebben een louter juridische prioriteit. Het is van fundamenteel belang om een samenwerking tussen hen en de communicatiediensten te organiseren om de werknemers voortdurend te informeren.

H. DE ARBEIDSGENEESHEER, DE PREVENTIEADVISEUR, EN DE VERTROUWENSPERSOON

Wordt er een toegenomen absentiecijfer opgetekend tijdens de herstructurering ?

Ziet de preventieadviseur psychosociale aspecten het aantal raadplegingen toenemen sinds de aankondiging van herstructurering ?

Krijgen de vertrouwenspersonen meer aanvragen sinds de aankondiging van herstructurering?

Werden die mensen opgeleid om de vragen van het personeel te beantwoorden?

Tekent de arbeidsgeneesheer een hoger aantal raadplegingen van personeelsleden op?

Is er een toename van ziekteverlof?

Deze drie categorieën van mensen oefenen strikt genomen geen rol uit in het communicatiemechanisme maar worden wel duidelijk betrokken bij de problematiek van welzijn op het werk, in het bijzonder in een context van verandering met sociale impact.

Het is nuttig om in het communicatieplan van de verandering vergaderingen te voorzien met deze actoren om hen van naaldje tot draadje op de hoogte te stellen van het veranderingsproject. Deze informatie kan hen mogelijk van dienst zijn bij hun begeleidend werk.

1. De arbeidsgeneesheer

De Belgische arbeidsgeneeskunde spitst zich toe op de bescherming van de gezondheid van werknemers tegen overlast op het werk en ruimer op de bescherming van hun werkomgeving, alsook hun welzijn op het werk. Ze levert vooral preventief werk. Ze vindt haar grondslag in de conventies en aanbevelingen van de IAO, alsook in de Europese richtlijnen.

Ze wordt ofwel intern georganiseerd (interne of gemeenschappelijke dienst voor preventie en bescherming), ofwel door een externe dienst voor preventie en bescherming.

Gelet op hun preventieve rol, de vertrouwelijkheid die de relaties met de werknemers beschermt en hun nabije waarneming van individuele en collectieve situaties, kunnen de arbeidsgeneesheren zeer goede raadgevers zijn voor de communicatoren in hun poging om de veranderingen en hun sociale impact te begrijpen.

De arbeidsgeneesheer moet dus waken over de gezondheid van de werknemer op zijn werkplek, die hij bijstaat en informeert in geval van problemen. Je kunt een beroep doen op hem als je gezondheidsproblemen op je werk ondervindt. Zijn gegevens staan vermeld in het arbeidsreglement van elke organisatie.

2. De preventieadviseur psychosociale aspecten

Het betreft hier een deskundige die advies verleent aan de werkgever en werknemers om psychosociale risico's op het werk te voorkomen en te beheersen. Hij kan deel uitmaken van een interne of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.

Hij luistert in vertrouwen naar alle personeelsleden en is gebonden aan het beroepsgeheim. Een werknemer die gezondheidsproblemen ondervindt als gevolg van psychosociale risico's op het werk, kan een risicoanalyse van zijn specifieke werksituatie aanvragen door een informele of formele psychosociale tussenkomst te vragen bij de preventieadviseur psychosociale aspecten. Het opzet van deze tussenkomst bestaat erin dat de werkgever gepaste preventiemaatregelen treft.

Indien de aanvraag vooral collectieve risico's betreft, is de preventieadviseur psychosociale aspecten ertoe verplicht om de werkgever hiervan op de hoogte te stellen zodat deze de nodige maatregelen kan treffen. De manier waarop de aanvraag behandeld wordt en waarop er gevolg aan wordt gegeven, maakt deel uit van een sociaal overleg binnen het comité voor preventie en bescherming op het werk of met de vakbondsdelegatie, indien deze organen uiteraard vertegenwoordigd zijn in de onderneming of instelling.

Hij neemt eveneens deel aan de risicoanalyse 'psychosociale risico's', zowel bij een algemene analyse of een analyse die gericht is op een specifieke arbeidssituatie. Indien hij deel uitmaakt van een externe dienst beslist de werkgever om hem al dan niet te betrekken.

Hoe contact opnemen ?

Binnen de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW) of de Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (EDPBW) van de onderneming. De gegevens van deze dienst moeten zich in het arbeidsreglement bevinden.

Je kan ook meer informatie verkrijgen via de vertrouwenspersoon, de arbeidsgeneesheer, de vakbonden, de personeelsdienst of de sociale dienst.

3. De vertrouwenspersoon

De vertrouwenspersoon wordt door de organisatie aangesteld en vervult deze functie naast zijn gewone job. De aanwezigheid van een vertrouwenspersoon binnen een onderneming is niet verplicht, maar wordt wel aanbevolen door de FOD Werkgelegenheid Arbeid en Sociaal Overleg. Aangezien hij of zij meestal deel uitmaakt van de onderneming, heeft deze persoon een grondige kennis van de interne werking. Hij is als eerste lijn beschikbaar bij psychosociale risico's (conflicten, pesten op het werk,...), maar louter voor het informele luik.

De vertrouwenspersoon biedt in alle vertrouwen een luisterend oor, is gebonden aan het beroepsgeheim. De informele psychosociale tussenkomst bestaat erin dat de werknemer en de vertrouwenspersoon (of de preventieadviseur psychosociale aspecten) samen een oplossing zoeken, en dat via de volgende mogelijkheden:

- a) gesprekken waarbij onthaal, actief luisteren en advies centraal staan;
- b) een tussenkomst bij een andere persoon van de onderneming, onder andere een lid van de hiërarchische lijn;
- c) een verzoening tussen de betrokken personen middels hun akkoord.

Hoe contact opnemen?

Zijn of haar naam staat in het arbeidsreglement vermeld. Je kunt ook informatie inwinnen bij de

arbeidsgeneesheer, bij een vakbondsafgevaardigde, de personeelsdienst of de sociale dienst van de onderneming.

Een aantal problemen kunnen ook behandeld worden door de vakbondsafgevaardigde binnen het comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW) dat eventueel organisationele maatregelen zal treffen.

I. DE ARBEIDSINSPECTIE

De taak van de arbeidsinspectie (officieel Algemene Directie Toezicht op het Welzijn op het werk) bestaat erin om advies te verlenen aan ondernemingen in verband met welzijn en om de toepassing van de reglementering te controleren.

Ze komt op eender welk moment tussen in de organisatie, levert preventief werk maar kan de werkgever ook dwingen om maatregelen te treffen.

Hoe contact opnemen?

De adressen van de regionale directies Toezicht op het Welzijn op het Werk zijn beschikbaar op:

<http://www.werk.belgie.be/tww.aspx>

J. DE BESTEMMELINGEN VAN DE VERANDERINGSCOMMUNICATIE

De interne stakeholders zijn verre van een homogene groep waar veranderingen standaard aan kunnen worden meegedeeld. We pleiten momenteel voor een benadering per belanghebbende partij waarvan de indeling zal verschillen volgens de communicatiedoelstellingen en het specifiek statuut van mensen en groepen. Daardoor kan de communicatie verfijnd worden en efficiënter verlopen.

Enkele statuten waartussen een onderscheid gemaakt wordt: statutairen, contractuelen in overheidsdiensten, mensen met een contract van bepaalde of onbepaalde duur in privé-organisaties, kaderleden,... Zonder te veel in de wetgevende details te treden, is gebleken dat het statuut van de leden van de organisatie een weerslag heeft op de blootstelling aan risico's in verband met een veranderingsproject en in het bijzonder van een herstructurering. De kwetsbare positie en de instabiliteit van mensen zal een voelbare impact hebben op het psychologische contract dat zij met de organisatie hebben. Onder psychologisch contract verstaan we het stilzwijgend contract tussen een organisatie en haar personeel dat begint te bestaan vanaf de aanwerving van de werknemer. Het is dus moeilijk om veel verwachtingen te hebben over de aanvaarding van verandering bij mensen die geen werkzekerheid hebben.

Aanbevelingen op vlak van tussenkomst van de actoren:

- **De continue aanwezigheid van een communicatieadviseur of een verantwoordelijke interne communicatie die garant staan voor de continuïteit en het evenwicht in de communicatie naar de medewerkers.**
- **De voortdurende, zichtbare en dichte aanwezigheid van de Algemene Directie en/of het directiecomité.**
- **De wil om overleg te plegen met de personeelsvertegenwoordigers.**
- **Een aanpassing van de boodschappen in functie van het personeelsstatuut (contract bepaalde, onbepaalde duur, statutair, uitzendkracht,...) biedt de mogelijkheid om anders te communiceren in functie van de gevoeligheid voor het risico of de impact die de verandering zal hebben (bv. een uitzendkracht zal meer schrik hebben dan iemand met een contract van onbepaalde duur), zelfs**

wanneer een zelfde en gezamenlijke basisboodschap nodig blijkt.

- Een voorbereide en doordachte communicatie moet uitgewerkt worden voor de volgende categorieën: enerzijds naar de “overblijvers” toe, mensen die in de organisatie blijven na de herstructurering en anderzijds naar “diegenen die in hun lot berusten”, die de herstructurering hebben ondergaan en daardoor getekend en gedemotiveerd zijn. Er lijkt weinig rekening te worden gehouden met deze categorieën in de communicatieplannen, noch door de directie noch door de vakbonden.
- Een geïndividualiseerde communicatie en een professionele begeleiding moeten ingevoerd worden voor mensen die rechtstreeks door de verandering getroffen worden.

II. TIJDELIJKHEID EN ACTOREN VAN DE VERANDERINGSCOMMUNICATIE

Wanneer moet de verandering meegedeeld worden? De communicatietijd vormt de centrale pijler binnen het veranderingsproces. Het is noodzakelijk om die te analyseren vanuit alle mogelijke invalshoeken: voor, het begin, tijdens, erna, de snelheid, de termijnen, de frequentie en de duur.

Al deze invalshoeken dekken een groot deel van de communicatieproblemen die wel eens worden beschreven als bronnen van onbehagen: overhaast tewerk gaan, brutaliteit, onzekerheid en dubbelzinnigheid in communicatie zijn belangrijke stressfactoren in de organisatie, zeker tijdens een herstructurering.

A. VOOR

Binnen de communicatie is de periode vooraf een tijdsruimte waarbinnen communicatie over herstructurering kan worden voorbereid. Het is tevens een communicatiefase op zich, waardoor de schok van de aankondiging kan worden vermeden of net kan ontstaan. Wat de goede praktijken betreft, is het niet alleen mogelijk en wenselijk om de personeelsleden voor te bereiden op de op til zijnde verandering door alle overleg- en communicatiekanalen aan te spreken, in het bijzonder de OR. Het is echter ook een verplichting om het recht op informatie en overleg van de werknemers en hun vertegenwoordigers na te leven, hetgeen kan anticiperen op veranderingen en hun gevolgen. Dankzij deze subtiele vorm van communicatie worden we ons bewust van een aankomende verandering. Als de communicatie en de herstructurering echter in het grootste geheim worden voorbereid, dan zal dat eerder een schok bij de werknemers teweeg brengen. Deze brutale tactiek moet aan de kaak gesteld worden als belangrijke oorzaak van stress voor de personeelsleden en als het niet-naleven van de reglementering over informatie en overleg van de werknemers. We zullen dus vooral de nadruk leggen op het feit dat het naleven van het recht op informatie van werknemers niet kan worden overgelaten aan het oordeel van de communicatoren.

Geheimhouding voor de aankondiging en daarmee samenhangend de schok van de aankondiging is een gangbare praktijk. Het gaat erom om het veranderingsproject zoveel mogelijk geheim te houden. Slechts enkele leden van de directie en externe consultants zijn op de hoogte van het project dat ze uitwerken. Het is geen toeval dat organisaties die deze benadering kiezen vaak de meeste problemen ondervinden, sociale conflicten bijvoorbeeld, bij de uitvoering van hun verandering. Toch wordt deze tactiek aangeprezen door grote consultancy-management-ondernemingen.

“Dit scenario zien we telkens weer wanneer deze consultant tussenkomt. Het is de schoktherapie, ze zeggen “het is een ramp, behalve wanneer u onze aanbevelingen naleeft”. Het is een soort algemene schokgolf die ze uitsturen en die zodanig hard aankomt dat de directie dan kan invoeren wat ze wil.”

Vakbondsafgevaardigde ABVV

Laten we deze woorden nuanceren: de geheimhouding waarvan hierboven sprake is, is niet hetzelfde als de noodzakelijke vertrouwelijkheid voor wettelijke redenen of om te vermijden dat er beurspeculaties plaatsvinden. De bedoeling van deze vertrouwelijkheid is te vermijden dat informatie verspreid wordt voor de officiële aankondiging aan de ondernemingsraad.

B. HET BEGIN

Een verandering wordt aangekondigd tijdens een bijzondere ondernemingsraad, meestal gevolgd door een algemene informatiesessie voor het personeel, schriftelijk of mondeling. Indien de grootte van de onderneming het vereist, kan de top-downcommunicatie worden ingevoerd waarbij het kader informatie doorleidt tot aan de teams, diensten en departementen, en dat op elke site. De discussie over dat specifieke moment bij een verandering gaat over de snelheid van de aankondiging en de voorbereiding van de stakeholders. Het is de bedoeling van de directie om alle leden van de organisatie aan dezelfde snelheid in te lichten als de vakbonden dat doen, of soms, en uit tactische overwegingen sneller te zijn dan de vakbonden. Deze snelheidswissel wordt vooral toegepast wanneer de relatie met de vakbonden kwetsbaar en slecht onderhouden is. Ze wordt jammer genoeg ook aangewend om bewust een verrassings- of zelfs schokeffect te bewerkstelligen. De snelheid is dus een tactische manier van de directie om zich de communicatieruimte toe te eigenen en die niet aan de vakbonden over te laten. Deze praktijk zorgt er vaak voor dat heel wat communicatieplannen over veranderingen mislukken.

Want de vakbonden de pas afsnijden biedt geen gunstig onderhandelingsklimaat. Het zou om verschillende redenen nuttiger zijn wanneer de directie en het management samen naar het personeel communiceren in overleg met de vakbondsorganisaties.

Als je in een vertrouwensrelatie zit waar wat je te horen krijgt eerder al de vakbondsorganisaties ter oren kwam, dan wordt snelheid een factor van ondergeschikt belang.

Je mag in dit stadium nooit vergeten dat het de bedoeling is om alle leden van de organisatie op een evenwichtige wijze in te lichten over het veranderingsproject. Het is verre van de meest gunstige oplossing voor de hele organisatie.

Voorbeeld van een goed bewaard geheim

Binnen het uitvoerend comité werd de beslissing tot herstructurering genomen, vervolgens werd er een projectleider aangewezen voor de coördinatie wereldwijd. Zodra ze klaar waren en wisten wat ze gingen doen, hoe ze het gingen doen en in welke periode ze gingen communiceren, moesten ze contact opnemen met de mensen op elke site om dat allemaal in goede banen te leiden. Ze hebben een aantal mensen op de hoogte gesteld door hen een vertrouwelijkheidsverklaring te laten ondertekenen. Er waren geen geruchten of lekken, echt ongelooflijk hoe goed de vertrouwelijkheid gerespecteerd werd.

Ik was een van die sleutelfiguren, maar ik was niet de enige. Ik was ongeveer 2 maanden voor de aankondiging op de hoogte, wat enorm moeilijk was om dragen, omdat ik een bureau deelde met 2 andere collega's waartegen ik niets mocht zeggen. Ze hadden zicht op mijn mails, mijn agenda... Ik heb in aparte bestanden moeten werken. Ze begonnen zich vragen te stellen.

We wisten hoeveel jobs er gingen geschrapt worden per departement, maar we kenden de namen niet. Alleen de departementsverantwoordelijken waren hiervan op de hoogte. Toen ik op de hoogte werd gesteld, werd mij duidelijk gezegd: "Goed, er gaat gecommuniceerd worden, we moeten dat doorvoeren".

De aankondiging volgens de procedure Renault

Wij hebben gewacht tot de avond voor de sluiting van de beurzen. Diezelfde avond hebben we alle managers ingelicht die de volgende dag zouden moeten communiceren met het personeel na de OR. Zij werden de avond voordien in het geheim ingelicht. Iedereen die op de hoogte was, moest een vertrouwelijkheidsverklaring ondertekenen. We legden hen uit wat er ging gebeuren, in welke volgorde, welke rol ze moesten spelen en welke boodschap ze moesten uitdragen. Als de werknemers vragen stelden, dan zouden ze daar nota van nemen; als ze konden antwoorden, als de informatie op de slides stond, dan zouden ze antwoorden, anders niet. Ze moesten onze de vragen doorsturen die gesteld waren, de opmerkingen en de reacties. Die kwamen vaak van de departementshoofden.

We hebben een bijzondere ondernemingsraad bijeen geroepen, zeer vroeg in de ochtend. Toen we de

slides met cijfers toonden en voor de vraag-antwoord-ronde, kreeg ik het signaal om de communicatie naar alle informatoren door te sturen die moesten communiceren, informatie als het ware te “laten doorstromen”. Deze mensen stuurden uitnodigingen naar de leden van hun teams, nodigden hen uit op informatievergaderingen die plaatsvonden in verschillende vooraf bepaalde gebouwen. Op minder dan 2 uur tijd, werden de 2000 mensen ingelicht door hun managers. Zodra de OR voorbij was, begon de informatiedoorstroming, er werden communiqués verspreid in de pers, het intranet werd online gezet, de informatoren hebben al hun informatie verspreid, zodat de vakbondsdelegatie woedend was omdat ze het terrein niet had kunnen bezetten. Het hele personeel kreeg op hetzelfde moment dezelfde boodschap. En vervolgens, de schok. Er hing een soort stilte over de hele site. Het is zeer moeilijk om te zeggen wat er gebeurde in alle gebouwen omdat de site zich uitstrekt over 60 hectares met een dertigtal verschillende gebouwen.

Anoniem 4, verantwoordelijke interne communicatie in een vestiging van een industrieel chemisch bedrijf.

Dit voorbeeld is niet meteen een goede praktijk. Het toont wel aan welke rampzalige gevolgen de geheimhoudingsstrategie kan hebben op de professionele en menselijke relaties, alsook de impact op het welzijn van het personeel.

Wij bevelen een gedeelde overleg- en communicatiestrategie tussen alle stakeholders van de onderneming aan, in tegenstelling tot de zeer courante praktijk van de geheimhouding. Deze overlegde vorm van communicatie is een evenwichtsfactor en zorgt voor het welzijn van de werknemers. Desondanks is de grootste voorzichtigheid geboden voor beursgenoteerde bedrijven omwille van beursbelangen.

C. TIJDENS

Eens de verandering is bekend gemaakt, wordt aanbevolen om de nodige tijd te geven aan de mensen om zich uit te drukken en om vragen over de verandering te stellen. Als de wet- Renault van toepassing is, dan mag in de tweede fase, namelijk die van de onderhandelingen, niet worden gecommuniceerd over de inhoud van de herstructurering naar de werknemers toe, maar enkel over het verloop van de besprekingen, de vooruitgang, de termijnen, de planning.

Het is raadzaam dat de directie zich regelmatig toont tijdens het proces en dat zowel om preciezere informatie te geven of om openstaande vragen te beantwoorden maar ook om te wijzen op de vastgelegde doelstellingen. De bedoeling is dat werknemers gaandeweg de situatie begrijpen.

Aan het einde van elke vergadering werd het personeel ingelicht over wat er gebeurd was, wat er gezegd werd. Dat werd bevestigd in een mail voor de hele organisatie, er werd een vraag-antwoord-sessie ingepland. Telkens wanneer we vragen voor de OR kregen, moesten we daarop een antwoord hebben tegen de volgende OR. We moesten die vragen online zetten, daarop antwoorden. Soms kregen we 200 vragen per dag van mensen van het terrein. 2000 mensen van de site, die het hadden over de gegrondheid van de herstructurering bestookten ons met vragen, rechtstreeks of via de vakbonden. Er waren ook suggesties: “kunnen we het aantal onderaannemers niet verminderen, in plaats van mensen te ontslaan?” “Kunnen we niet eerder dit hier produceren dan dat daar?” De zeer praktische vragen zijn hier nog niet bijgerekend.

Anoniem 4, verantwoordelijke interne communicatie

D. NA

De duur is tevens een belangrijke peiler binnen de verandering. Sommige veranderingsprocessen duren jaren... soms zelfs tot 10 jaar. Deze marathonduur heeft als risico dat de verandering een routine wordt, dat het personeel trager werkt en gedemotiveerd geraakt, ze verliezen als het ware de doelstelling uit het oog die lang geleden voorop werd gesteld. Deze lange duur vergt een zekere waakzaamheid van het management dat moet wijzen op de oorspronkelijke doelstellingen, nieuwe grenzen moet afbakenen om de werknemers te mobiliseren. Verder moet je er ook rekening mee houden dat deze aanslepende blootstelling aan druk en veranderingen kan leiden tot uitputting bij het personeel. Het kan mentale en fysieke problemen bij de werknemers veroorzaken.

Daarna organiseerden we meer massabijeenkomsten omdat we mensen wilden samenbrengen. We verkozen ook vergaderingen te organiseren buiten de herstructurering om, via Benelux-overlegorganen opdat mensen elkaar beter zouden leren kennen en zouden samenwerken. Het duurde een goed jaar voor we een zekere stabiliteit in de organisatie kregen. We hebben veel Benelux-vergaderingen georganiseerd en we lanceerden een communicatieoperatie bestemd voor externen maar die we ook intern konden laten werken. We zorgden voor de grappige visuele kant van de zaak, door de campagne "we give answers", bestemd voor klanten en we beseften dat die intern ook goed zou kunnen aanslaan. Dat stemde overeen met de nieuwe houding die we willen aannemen. Er was al een eerste spontane toetredingsaanvraag binnen de directie. En ook het personeel liet zich verleiden.

Pascale Wauters, Corporate Communication Director, Heidelberg Cement

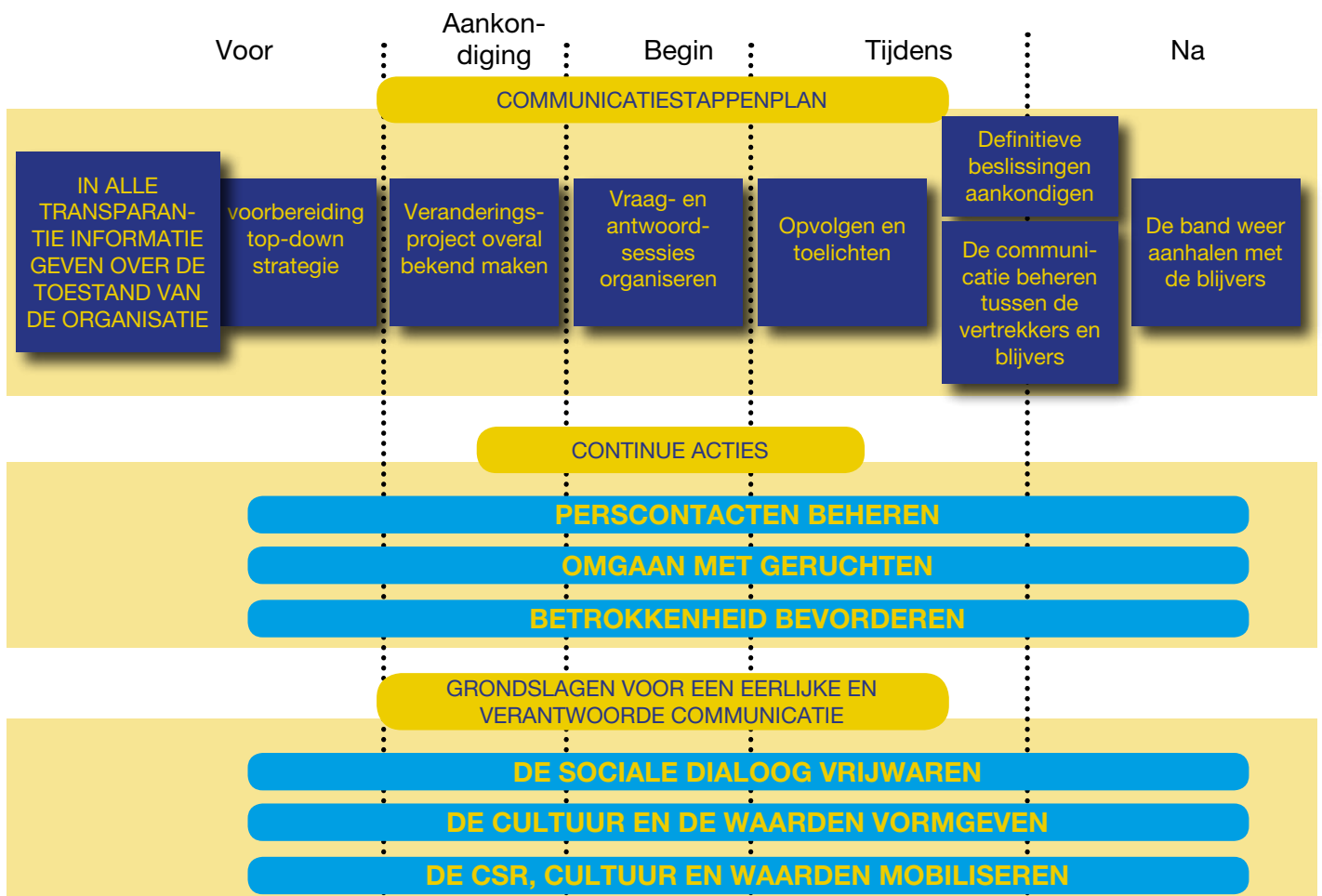
In dit stadium wordt aanbevolen om de tekenen van onbehagen en geestelijke uitputting te meten, afwezigheidscijfers, ... zowel op individueel als op collectief vlak. Het is het moment om te peilen naar het sociale klimaat, via bevragingen en het kader in hun respectievelijke teams waakzaam te maken over deze indicatoren.

DEEL 2: GRONDSLAGEN EN HANDELINGEN VOOR EEN EERLIJKE, TRANSPARANTE EN VERANTWOORDE COMMUNICATIE

Onderstaande tabel illustreert de verschillende stadia in het veranderingsproces en toont aan welke grondslagen het model heeft, welke achtergrondhandelingen er plaatsvinden opdat het model niet zou instorten of inefficiënt zou worden.

Het schema bevat 3 niveaus:

- Niveau 1: de grondslagen: sociale dialoog, cultuur en organisationele waarden en de ontwikkeling van een Corporate Social Responsibility (CSR)-model vormen de fundering van ons model. Als een van deze elementen zwak is of ontbreekt, dan zal het doorvoeren van de verandering moeilijker worden.
- Niveau 2: voortdurende handelingen zijn van toepassing tijdens het hele proces. Ze zijn niet meer of minder belangrijk dan de opeenvolgende handelingen.
- Niveau 3: opeenvolgende handelingen zijn specifiek en aangewezen tijdens een bepaald communicatiemoment. Ze vormen het eigenlijke communicatieplan van de verandering.



I. DE GRONDSLAGEN

De grondslagen zijn het voetstuk waarop het ethisch en verantwoorde communicatiemodel rust. Ze vormen de kritieke slaagfactoren van het proces, in die mate dat ze afhankelijk zijn van het respect van mensen en van waarden, goed bestuur en transparantie.

A. DE SOCIALE DIALOOG VRIJWAREN

Kunnen we stellen dat er vertrouwen heerst tussen de leidinggevenden en de werknemers in de organisatie?

Kunnen we stellen dat er vertrouwen heerst tussen de kaderleden en de werknemers in de organisatie?

Kunnen we stellen dat er vertrouwen heerst tussen de werknemers in de organisatie?

Werd de organisatie de laatste jaren geconfronteerd met sociale conflicten?

Zijn de vakbondsrelaties gespannen of bron van conflicten?

1. De relatie directie-kaderleden-personeelsvertegenwoordigers

In de praktijk bestaat er een brede waaier aan goede en slechte praktijken binnen de communicatie. Het is raadzaam om een evenwicht te bewaren tussen de drie sleutelactoren van de communicatie ten tijde van verandering: de directie, de managers of de tussenhiërarchie en de vakbonden. Een onevenwicht is niet optimaal voor de communicatie. Wanneer een van deze componenten ontbreekt, kan je tevens stellen dat dat voor problemen zorgt. In een goed uitgebalanceerd veranderingsproces speelt iedereen zijn rol zonder dat het schade toebrengt aan andere betrokken partijen, maar wordt tegelijk het collectief belang voor ogen gehouden.

2. Een vertrouwensrelatie van mens tot mens opbouwen

Het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen de directie en de personeelsvertegenwoordigers is van essentieel belang. Daardoor worden de kantjes minder scherp, worden de gevolgen van de aankondiging afgezwakt en kan het pad worden geëffend voor moeilijke onderhandelingen. Zonder vertrouwen is het moeilijk om te communiceren en om informatie te delen, zowel formeel als informeel.

Ik heb regelmatig informele vergaderingen met de vakbondsleiders, de algemeen secretarissen. Wij hebben een besprekingsagenda. Wat staat er op het spel, waar gaan we naartoe, wat zijn de kansen, de gevaren in de komende maanden of jaren? Vervolgens de iets moeilijkere dossiers. Dat heeft als voordeel dat de sociale partners in de hoogste geledingen goed op de hoogte zijn van de moeilijkheden van de onderneming, en dat in de grootste doorzichtigheid en oprechtheid. En hier sluit ik me aan bij wat er over de medewerkers gezegd werd, dat geldt namelijk ook voor de vakbonden, het is belangrijk om zaken in hun context te kunnen plaatsen, ze te kunnen uitleggen, een antwoord te geven op hun vragen, hun bezorgdheden, om te luisteren naar hun voorstellen, hun mening, hun adviezen over de behandelde kwesties.

Thierry Durvaux, directeur sociale relaties, BPost

3. Vertrouwen dat je moet verdienen

Je zou dit kunnen omschrijven als het respect voor je partner, fair-play dat inhoudt dat je respect moet verdienen, je verbintenissen en je partners moet respecteren. Deze vertrouwensrelatie kan je niet opleggen. Ze

vergt een engagement van de directie die moet leren om op de vakbonden af te stappen, naar hen te luisteren, hun advies te vragen indien nodig. Maar dezelfde inzet wordt gevraagd van de personeelsvertegenwoordigers. Dit vertrouwen wordt niet alleen opgebouwd tijdens ondernemingsraden. Het ontstaat door een reeks formele en informele ontmoetingen, en dat op een duurzame en voortdurende wijze.

4. *Vertrouwen dat afbrokkelt*

Wanneer er van bij het begin geen vertrouwensklimaat heerst, respecteren vakbonden en directie elkaar mogelijk niet. Men mag het einddoel nooit uit het oog verliezen: het beheersen van een veranderingsproces met respect voor alle betrokken partijen. Als een van de partijen haar verbintenis breekt, dan moet alles opnieuw beginnen. Eens gebroken, is vertrouwen zeer moeilijk te herstellen! Deze vertrouwensrelatie is een kwestie van persoonlijkheid en persoonlijke vaardigheden van vakbonden en werkgevers. Maar het is een ware succesfactor voor een evenwichtig veranderingsbeheer!

Ik was altijd eerder op de hoogte. Telkens er een herstructurering aankwam, moest je steeds in het achterhoofd houden dat alle leden van het directiecomité van de NMBS aangesloten waren bij een vakbond, in de periode dat ik er werkte! De gedelegeerd bestuurders, de algemene directeurs, allemaal! Omdat de meesten onder hen binnenkwamen als universitaire met een financiële of burgerlijke ingenieursachtergrond, konden ze de ladder beklimmen via de interne weg. Dus we hebben zeer nauwe relaties gekend. Wij hebben hun loopbaan opgevolgd en ik wil gerust toegeven dat ik elke week 2 of 3 leidinggevenden over de vloer kreeg die me iets kwamen vragen of een inlichting nodig hadden, of allebei. Het soort relaties was toch iets anders.

José Damilot, vroegere topman ACOD-Spoor en bestuurder NMBS

B. CULTUUR EN WAARDEN

Beschikt de organisatie over een waardensysteem? Is dat gekend, gedeeld en wordt het toegepast?

Cultuur en waarden vormen de kern van het stilstaan bij verandering en communicatie. Sommige waarden of organisatieculturen zouden de verandering kunnen vergemakkelijken of net blokkeren. Sommige organisaties vertrekken van een bureaucratische en complexe cultuur die de verandering niet bevordert en dat op alle niveaus van de organisatie.

De bedrijfscultuur kan eveneens gezien worden als een factor die een invloed heeft op hoe de verandering intern wordt onthaald. Ze kan het gewenste gedrag positief of negatief beïnvloeden bij een verandering en de perceptie, de aanvaarding of de weerstand tegen de verandering bepalen.

Starten met het uitwerken van een waardenhandvest

In een veranderingsperiode is het nuttig om te werken rond de organisatiecultuur, ofwel als voorbereiding op de verandering ofwel na afloop van het veranderingsproces. Dit werk over de organisatiecultuur, de invoering van nieuwe waarden lijkt een goede manier om het personeel voor te bereiden op toekomstige veranderingen of om een nieuw hoofdstuk voor de onderneming aan te vatten.

Hier dient zich de kans aan om die cultuur grondig trachten te hervormen door bijvoorbeeld een nieuw waardenhandvest op te stellen, als resultaat van een participatief proces.

In dat geval komt het erop aan om nieuwe gezamenlijke waarden naar boven te laten komen die voor de organisatie een nieuwe manier van samenleven inhouden. Het is dus van fundamenteel belang dat die waarden daadwerkelijk van alle werknemers komen. Dit handvest waarover goed gecommuniceerd wordt,

moet verbonden zijn aan concrete gedragingen. Het kenmerkt op een positieve manier de evolutie naar een nieuw organisatietype.

Sommige organisaties denken niet na over welke gevolgen de verandering kan hebben voor de werknemers. In enkele gevallen wordt er zelfs niet gedacht aan de uitwerkingen op cultuur en organisationele waarden. De organisatiecultuur kan aan het wankelen worden gebracht door slecht beheerde veranderingen, waardoor deze zijn waarde als sociaal bindmiddel verliest en waardoor ook de kloof tussen de verschillende componenten groter wordt.

Tot slot is het voor een communicatieverantwoordelijke die de verandering moet meedelen belangrijk dat hij in staat is om de cultuur van de organisatie te begrijpen, te analyseren en erop te steunen. In een periode van verandering wordt dit ofwel voor het veranderingsproces ofwel erna aanbevolen.

C. DE MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID VAN ONDERNEMINGEN IN HERSTRUCTURERING

Zet de onderneming stappen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen?

We wijzen even op wat we verstaan onder CSR (Corporate Social Responsibility), we gebruiken hiervoor de Europese richtlijn van 2001:

“Ondernemingen besluiten op eigen initiatief bij te dragen aan de verbetering van de maatschappij en het milieu (...) Deze verantwoordelijkheid komt tot uiting naar werknemers toe en, in het algemeen, naar alle betrokken partijen die betrokken zijn bij de onderneming, maar die op hun beurt haar succes kunnen beïnvloeden (...) Hoewel het in de eerste plaats hun verantwoordelijkheid is om winst te maken, kunnen bedrijven tegelijkertijd bijdragen tot sociale doelstellingen en de bescherming van ons leefmilieu, en dat door de maatschappelijke verantwoordelijkheid als strategische investering centraal te plaatsen in hun commerciële strategie, hun managementinstrumenten en hun activiteiten.”

CSR toepassen binnen een onderneming betekent dat ze haar verantwoordelijkheid erkent in alle beheerspraktijken, dat ze alle partijen erbij betreft en responsabiliseert, dat ze zich ertoe verbindt om rekenschap af te leggen over de gehele balans, zowel positief als negatief.

De debatten over de gegrondheid van CSR tieren weelderig en zijn verre van uitgeput. Toch vinden we het nodig dat een CSR-communicatiestrategie aan de volgende criteria beantwoordt om authentiek te zijn:

1. Intrinsiek geïntegreerd zijn in de visie en het strategisch plan van de directie;
2. Samenhangend zijn op vlak van de strategische dialoog van de directie en dat binnen alle activiteitencentra van de organisatie;
3. Een duidelijke en transparante dialoog onderhouden en uitwerken over alle strategische belangen van de organisatie met de belangrijkste stakeholders;
4. De activiteiten van de hele organisatie moeten een positieve sociale, tastbare, controleerbare en duurzame impact hebben op de gemeenschap en het bedrijf in het algemeen.

We willen ook benadrukken dat er een wettelijk kader bestaat bij twijfels over CSR, de inspiratiebron van deze gids:

“Maatschappelijk verantwoordelijk zijn, dat betekent niet alleen dat volledig moet worden voldaan aan de van toepassing zijnde juridische verplichtingen, het betekent ook verder kijken en meer investeren in menselijk kapitaal, milieu en relaties met betrokken partijen.” (Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366 slot, alinea 21, pagina 7). Als werknemersvertegenwoordigers slecht of weinig geïnformeerd zijn over de sociaaleconomische en financiële huidige en toekomstige situatie van de onderneming, dan is dat inderdaad omdat de directie hun die informatie niet bezorgt, ondanks een duidelijke reglementering, naar de letter en de geest. Het verslag aan de koning die het KB van 27 november 1973 uitschreef, houdende reglementering van de economische en financiële inlichtingen te verstrekken aan de ondernemingsraden heeft zijn belang. Er staat onder andere in:

“ ...het spreekt voor zich dat de verbeterde informatieoverdracht aan de ondernemingsraden er niet toe mag leiden dat een volledig onafhankelijk beheer onmogelijk wordt gemaakt; die overdracht moet daarentegen een instrument vormen om het ondernemingsleven beter te begrijpen”. Maar ook: “Het doel van economische en financiële informatie bestaat erin om werknemers het beleid van de onderneming of de juridische entiteit waarvan ze deel uitmaakt, beter te doen begrijpen, alsook de redenen en doelstellingen van haar beheer, in het bijzonder op vlak van organisatie, werkgelegenheid en personeel.

De informatie moet voldoende duidelijk en volledig zijn opdat de werknemers een correcte opvatting hebben over de activiteiten, de resultaten en de vooruitzichten van de onderneming, met inbegrip van de economische en financiële groep waarvan ze eventueel deel uitmaakt alsook van de sector, regionale, nationale en internationale economie.”

We hebben het geval Ethias aangekaart, als voorbeeld van een organisatie waar CSR gebaseerd is op een systematische sociale dialoog en een positieve rol heeft gespeeld bij de herorganisatie. Ethias heeft een CSR-stelsel opgezet dat voornamelijk berust op sociale dialoog met een grote betrokkenheid van de werknemersvertegenwoordigers die beschouwd worden als stakeholders. Concreet genomen is het dankzij de verworvenheden van de ethische paritaire commissie, die directie en vakbonden groepeerd, dat de organisatie beslist heeft om niet over te gaan tot naakte ontslagen maar wel tot een loonsinkrimping van alle personeelsleden.

Desondanks is het vanzelfsprekend dat CSR de wet niet kan vervangen, die de uitdrukking van democratie is, noch collectieve overeenkomsten gesloten tussen sociale partners (cao 9, bijvoorbeeld, Collectieve Arbeidsovereenkomst van 9 maart 1972 houdende ordening van de in de Nationale Arbeidsraad gesloten nationale akkoorden en collectieve arbeidsovereenkomsten betreffende de ondernemingsraden).

II. DE GESTRUCTUREERDE ACTIES VAN COMMUNICATIE TEN TIJDE VAN VERANDERING

A. TOP-DOWNCOMMUNICATIE

Werd de aankondiging van de verandering opgezet als een onverwachte, brutale gebeurtenis, met schokeffect?

Bij de veranderingscommunicatie is het de bedoeling van de top-downstrategie om een mededeling door te geven, in dit geval een veranderingsproject, aan alle leden van de organisatie en dat aan een versneld tempo zodat iedereen op hetzelfde moment de informatie krijgt en dat elke vorm van geruchten of tegenstrijdige informatie over het project de kop wordt ingedrukt.

De top-downstrategie bestaat uit enkele overlegde communicatiehandelingen die beginnen bij de directie om tot slot af te dalen naar het laatste niveau van de hiërarchische piramide. Ze bestaat uit tragere communicatietussenstappen waardoor in detail kan worden getreden over het veranderingsproject, er interactie kan komen en vragen kunnen worden beantwoord.

Het is een moeilijke en gevaarlijke oefening die voorbereiding, begeleiding en een opvolging vergt.

1. Voorbereiden

Vraag voor het kader:

- *Zijn er voorbereidende vergaderingen gepland met de communicatiediensten om te peilen naar uw kennis van het project en het goed begrip van de documenten (PPT en herorganisatieplan)?*
- *Wiestaat u bij wanneer u uw teams op de hoogte stelt van het herstructureringsplan?*
 - *Directeur en/of leden van het directiecomité?*
 - *Een HRM-vertegenwoordiger?*
 - *Een interne communicatieverantwoordelijke?*
- *Bent u alleen?*
- *Heeft u een referentiekalender voor de informatievergaderingen met uw teams ?*

De top-downcommunicatie wordt voor de aankondiging vormelijk en inhoudelijk voorbereid. Inhoudelijk moet de boodschap duidelijk, exact en begrijpelijk zijn voor alle leden van de organisatie. De communicatie mag zich niet beperken tot louter financiële overwegingen (bijvoorbeeld: onze winstmarge met 10 procent verhogen). Deze doelstelling moet in termen vertaald worden maar vooral in operationele en concrete doelstellingen voor alle personeelsleden. Hier merken we op dat het niet de bedoeling is om informatie te vereenvoudigen maar wel om ze te vertalen. Vergeet ook geen rekening te houden met de intelligentie van de boodschapper...

Wij raden aan dat de informatie zo transparant en volledig mogelijk ter beschikking wordt gesteld.

Dat laat toe:

1. Om discriminatie te vermijden wanneer de informatie ter beschikking wordt gesteld;
2. De vertaling van de informatie in begrijpelijke bewoordingen weer te geven: bijvoorbeeld, hoe een

financieel doel zich omzet in operationele doelstellingen. Als een herstructurering als doel heeft om het bedrijf op middellange termijn levensvatbaar te houden, dan moet worden uitgelegd hoe dat project eruit ziet, volgens welke indicatoren en vooral volgens welke modaliteiten en tastbare resultaten;

3. Om de uitbouw van een gezamenlijk begrip van de verandering aan te vatten. De interpretaties van de verandering zijn veelvoudig in de onderneming. Door meer in dialoog te treden en te communiceren op een pedagogisch verantwoorde wijze, wordt een gezamenlijk referentiekader gecreëerd waardoor gezamenlijk een betekenis kan worden gegeven aan de verandering;
4. Om de inspanningen en opbrengsten van de verandering voor alle componenten van de organisatie te vergelijken door ze te expliciteren;
5. Om duidelijkheid te scheppen over wat zeker en niet zeker is.

Zodra de tekst klaar is, moet hij in de juiste vorm worden gegoten. De vormgeving van het veranderingsproject, de keuze van de kanalen zijn eens te meer signalen die het doelpubliek van de boodschap zal interpreteren.

We herinneren ons allemaal de communicatie die leidde tot verontwaardiging bij de sluiting van Renault Vilvoorde. De avond voor de sluiting organiseerde het bedrijf... een personeelsfeest. De volgende dag, kondigde de Voorzitter-Algemeen directeur van Renault aan dat de fabriek zou sluiten die duizenden mensen werk verschafte. Dat werd echter niet aan het personeel zelf meegedeeld, maar wel aan de journalisten in een vijfsterrenhotel in centrum Brussel!

Veranderingsprojecten, en vooral herstructureringen en massaontslagen zijn geen goed nieuwsshow voor de werknemers. Uiteraard is het wel mogelijk om een uitdagende toon te gebruiken waardoor het engagement en de strijd lust van de personeelsleden wordt aangewakkerd. Toch zorgt de ernst van de situatie ervoor dat er een sobere en respectvolle communicatie aangewezen is. Het gekozen moment van de mededeling moet toelaten dat iedereen binnen een tijdspanne van 24 uur face-to-face op de hoogte wordt gebracht. De plek moet sober en voor iedereen toegankelijk zijn en moet gegroepeerd worden tot een plaats indien de organisatie meerdere verder uit elkaar gelegen sites telt. De directie - de algemeen directeur en/of de leden van het directiecomité - moeten ter plekke gaan, zo dicht mogelijk bij de werknemers.

Het ondersteuningsmiddel bij uitstek is vaak PowerPoint. Door zijn bondigheid, het gebrek aan volledige zinnen, biedt PowerPoint veel interpretatieruimte voor diegene die het voorstelt of die het interpreteert. Het moet dus gepaard gaan met een mondelinge toelichting, een toespraak van de directie bijvoorbeeld, die vervolgens wordt doorgegeven door de kaderleden naar de rest van de organisatie. Het wordt idealiter begeleid door een explicieter verklarend document.

2. De tussenhiërarchie als drager van de boodschap

Vraag voor het kader:

Brengt u de boodschap alleen?

De top-downcommunicatie vertrekt van bij de Algemene Directie die de communicatiebeweging in gang duwt en loopt door tot de tussenhiërarchie die de boodschap brengt en verder laat doorstromen. Het is de tussenhiërarchie die ze brengt, want ze moet zich voor de boodschap verantwoordelijk voelen die van belang is voor de directie maar vooral voor de belangrijkste bestemmingen, met name de werknemers. Deze moeten begrijpen wat het veranderingsproject inhoudt, wat er op het spel staat, de nuances, weten op welke vragen ze moeten antwoorden en welke antwoorden daarop gegeven kunnen worden.

In 2003 dus, is het de hiërarchische lijn die werd ingeschakeld. Waarom? Omdat we toen om de oren werden geslagen met negatieve kritiek. Langs vakbondszijde werd er met ons gespot (eind 2003) en vandaag worden we opgeofferd! Je moet maar durven! En dus is het nodig dat het personeel dingen verneemt van mensen die ze dagelijks zien en niet van een of andere hoge piet uit Londen, Luxemburg of het Staalcentrum. Het is zijn ploegbaas, zijn overste, zijn departementshoofd die hij kent. En dus

moet hij het zeggen! Wat wij als doelstelling hebben vooropgesteld aan de hiërarchische lijn is het volgende: “Blijf alstublieft zo dicht mogelijk bij uw teams, ook al kunt u niet op de vragen antwoorden. Wees aanwezig. Vlucht niet. Daar hebben we wisselende successen al naargelang de aard of de persoonlijkheid van de oversten in de verschillende geledingen.

Anoniem 6, HR-directeur in een industriebedrijf

Om de top-downstrategie te illustreren kunnen we de metafoor van de waterval gebruiken, die toont tevens aan hoe moeilijk feedback wel niet is. Het kaderlid moet een heleboel informatie opnieuw doorgeven aan de directie zodat ze er rekening mee kan houden in haar reflectie en uitvoering van het project. Het is een kritische scharnierfunctie die zeer moeilijk is. Het kaderlid zit tussen hamer en aambeel en moet informatie in 2 richtingen doorgeven. Hij heeft ook de bijzonder ondankbare taak om slecht nieuws individueel mee te delen.

Wij hebben veel belang gehecht aan de opleiding van de teamverantwoordelijken om ervoor te zorgen dat de managementboodschap op elk teamniveau zou kunnen worden begrepen met alle interpretatiemogelijkheden die erin zaten. De opleiding van de teamleaders in een veranderingsproject is van cruciaal belang. Wanneer ik het heb over opleiding, dan bedoel ik betrokkenheid, mensen uitrusten met eenvoudige presentatiemiddelen, briefings organiseren om na te gaan hoe te werk te gaan, naar hen luisteren over de moeilijkheden die ze ondervonden. Het is de moeilijkste opdracht, op het terrein aanwezig zijn en rechtstreeks met de mensen spreken. Wij hebben een rollenspel uitgedacht met een vraag-antwoordsysteem om ervoor te zorgen dat die mededeling niet gewoon een schriftelijke communicatie van de directie of van de plenaire vergadering is, maar dat ze wordt doorgegeven. In productie-eenheden gingen wij tot op het niveau van de teamverantwoordelijken.

Anoniem 3, Corporate Communication Director

3. De boodschap individualiseren

Vindt het personeel dat het goed op de hoogte is van de toestand van de organisatie ?

Wat het veranderingsproject ook inhoudt, het merendeel van de mensen vraagt zich af wat het concreet voor hen betekent (“what’s in it for me ? “). Zodra de verandering wordt aangekondigd, is het vaak moeilijk om een exact idee te vormen van de uitwerkingen voor elke werknemer. Deze laatste stap in de communicatie lijkt het moeilijkst te verwezenlijken. Mensen die niet kunnen inschatten welk effect de verandering zal hebben op hun persoonlijke situatie, zullen vrezen voor hun toekomst zolang daar geen uitsluitel over bestaat. Het is in hun ogen een prioriteit. We zullen er dus op toezien om die mensen die rechtstreeks getroffen zijn door de verandering individueel in te lichten, zodra de informatie beschikbaar is. Deze stap gebeurt in overleg tussen de HR-dienst en het kaderlid.

Aan de vooravond van belangrijke veranderingen, ziet het management erop toe dat ze in haar mededeling goed de nadruk legt op het waarom van de verandering. Dat is inderdaad een essentieel element opdat de werknemers een betekenis kunnen geven aan de verandering die zij zullen ondergaan. Toch moesten wij van jaar tot jaar onze manier van communiceren herdenken, door meer de nadruk te leggen op de individuele gevolgen van de verandering. We hadden het belang van concreet te zijn over “wat gaat er voor mij wijzigen?” onderschat! En dat is gerechtvaardigd, want organisatieveranderingen, of wijzigingen in de werkmethodes zijn in de ogen van de werknemers belangrijke punten, net zoals dat het geval is voor hun individuele arbeidssituatie (bijvoorbeeld in geval van verandering van uurrooster).

Frédéric Gilmard, nationaal distributie- en communicatiedirecteur, Departement Mail, Ophaling en Postbedeling, Bpost

4. Multinational of multi-sites

Om dit onderdeel over de top-downstrategie - een cruciale praktijk bij veranderingscommunicatie - af te sluiten, voegen we nog toe dat multinationals en multi-site-ondernemingen boodschappers moeten voorzien die geografisch verspreid zijn en waardoor het personeel op een zelfde en gelijktijdige manier in elkaars nabijheid geïnformeerd kan worden.

B. VRAGEN EN ANTWOORDEN: PEILEN NAAR REACTIES EN FEEDBACK

Heeft het personeel het recht om suggesties ter verbetering te uiten of vragen te stellen aan het management?

Vragen voor het kaderlid:

Beschikt u over een systeem om vragen van werknemers aan HRM of aan de directie over te maken?

Hebben de werknemers een antwoord op al hun vragen gekregen?

De bedoeling van dit systeem is dat alle vragen die personeelsleden mogelijk kunnen stellen, beantwoord worden. Ondanks de eenvoud van deze communicatiedaad, komt ze slechts zelden voor. Toch is ze van essentieel belang in die zin dat ze het mogelijk maakt dat personeelsleden betrokken worden of dat naar hen geluisterd wordt. Ze laat in elk geval toe dat elke vorm van dubbelzinnigheid en onzekerheid bij de personeelsleden geheel of gedeeltelijk verdwijnt.

Hier onderscheiden we 2 types vragen: vragen die gaan over een vooropgestelde lijst per team verantwoordelijk voor de verandering of vragen die het personeel zelf stelt.

1. Vooropgestelde vragenlijst

Vraag voor het kaderlid:

Beschikt u over een vooropgestelde vragenlijst en de antwoorden daarop?

Staat die lijst ter beschikking van uw boodschappers?

Hebt u een inventaris gemaakt van de vragen die in de verschillende vergaderingen gesteld werden?

Dankzij deze lijst kunnen de verantwoordelijken voor de verandering nadenken over alle potentiële vragen en hun antwoorden op elkaar afstemmen. Hierdoor kunnen samenhangende en gecoördineerde antwoorden worden gegeven aan alle werknemers. De vragenlijst met antwoorden zal worden overgemaakt aan alle boodschappers-tussenpersonen vanaf de aankondiging van de verandering.

Tijdens zulke crisismomenten heeft men hen de zogenaamde Q&R gegeven (vragen en antwoorden), met vragen die we zelf als meest evident of zelfs meest storend beschouwden. Voor mij gaat een goede Q&R over vragen die je niet wil horen en die je misschien nooit zal horen maar waar je wel op voorbereid moet zijn. Iedereen die vragen had over een bepaalde mededeling, stond in rechtstreeks contact met de communicatiedienst die direct van de CEO afhing en die zeer snel alle medewerkers op de hoogte stelde. Hierbij ging men ervan uit dat een medewerker die een vraag stelde zijn entourage wel op de hoogte zou brengen.

Alain Charlier, communicatieverantwoordelijke, Ethias

2. Prangende vragen

Bestaat er een cel of een systeem waar het personeel vragen over de herstructurering kan stellen?

Zijn regelmatige teamvergaderingen verplicht ?

Zijn teamvergaderingen optioneel ?

Vragen voor de kaderleden:

Heeft het personeel de gewenste vragen kunnen stellen? Hebt u hen daartoe de gelegenheid gegeven?

Er moet absoluut een communicatiesysteem uitgewerkt worden waarmee deze vragen kunnen worden ingezameld om er zodra mogelijk een antwoord op te geven. Dankzij een centralisatie van de vragen kunnen de antwoorden coherent geformuleerd worden. Dat kan onder de vorm van een call center of een interactieve link op intranet of open vergaderingen, in aanwezigheid van HRM-vertegenwoordigers of tot slot vergaderingen met teamleaders en vertegenwoordigers van de interne communicatie en/of het HRM. Deze laatste heeft tijdens de laatste fase veel invloed, gelet op het vaak sociale karakter van de aangekaarte problemen.

Wij vinden dat er een centrale plaats moet zijn waar alle vragen van het personeel worden samengebracht. Naast de bestaande kanalen, wilden wij de voorkeur geven aan mondelinge bronnen. Wij hebben dus voorgesteld om een call center in te richten. Wij hebben mensen gedetacheerd die oorspronkelijk daar niet voor waren opgeleid, mensen die betrokken en vrijwillig meewerkten. Dat center kende onmiddellijk bekendheid. We hebben gratis lijnen ter beschikking gesteld aan het personeel. Dat bleek een belangrijk element bij deze herstructurering. Mensen konden ons ook per mail contacteren. We kregen onmiddellijk een stortvloed aan vragen. Daarvoor wisten we niet met welke ongerustheid we te maken hadden. Hierdoor konden we spreken met de personeelsdirecteur. Die stond in contact met de stuurgroep van de hervorming op ministerieel niveau en dat was belangrijk om een basisboodschap te formuleren. Het was niet mogelijk om op elke vraag exact te antwoorden. We konden daarentegen wel beloven dat niemand er financieel op achteruit zou gaan.

Commissaris Éric Cobut, Directeur interne relaties, Belgische federale politie

C. DE OPVOLGING

Worden er regelmatig opiniepeilingen of omgevingsbevragingen georganiseerd ?

Vragen voor het kaderlid:

Heeft u nog andere opvolgingsvergaderingen over het herorganisatieproject gepland?

Heeft u de data van die vergaderingen meegedeeld aan uw personeel?

Het lijkt ons belangrijk om deze opvolging te benadrukken omdat ze vaak ontbreekt. Toch kan het gebrek aan opvolging, vertraging of niet-communicatie naar medewerkers een van de belangrijkste bronnen van onbehagen zijn tijdens een veranderingsperiode. We stellen vast dat zodra de verandering meegedeeld is, het communicatieritme terugloopt waardoor de medewerkers moeten afwachten tot er een eindbeslissing wordt aangekondigd. Een opvolging tot een goed einde brengen, bestaat erin om het personeel in te lichten over de toestand en de evolutie ervan. De mededeling moet niet gedetailleerd zijn en mag berusten op het opnieuw in werking zetten van het top-downsysteem en vraag-antwoorden. Ze bewijst haar efficiëntie wanneer ze door een directe menselijke relatie gedragen wordt.

D. DEFINITIEVE BESLISSINGEN AANKONDIGEN

De aankondiging van beslissingen alsook de opvolging moeten prioritair binnen de ondernemingsraad plaatsvinden, vervolgens via de top-downstrategie of tijdens de plenaire vergadering, afhankelijk van de toestand. We willen hier de emotionele kant van de handeling benadrukken die empathie en een luisterend oor vereist en tegelijkertijd de vooropgestelde doelstellingen van de organisatie niet uit het oog verliest.

Wanneer een postkantoor werd gesloten, was het logisch dat er een bezoek werd gebracht aan de betrokken medewerkers en dat er tijdens dat bezoek naar hen werd geluisterd, naar hun verwachtingen, dat er over hun loopbaan- en toekomstmogelijkheden werd gesproken binnen de onderneming, omdat dat zich vaak vertaalde in een toewijzing naar andere postkantoren. Het is altijd vervelend om gewoontes te veranderen, zeker na talrijke jaren in hetzelfde postkantoor te hebben gewerkt. Luisteren, met hen spreken over toekomstperspectieven, nota nemen van vragen waar geen antwoord op is, omdat het niet altijd een goede zaak is om overal onmiddellijk een antwoord op te hebben. Je moet kunnen zeggen dat je je ertoe verbindt om zodra mogelijk een opvolging te bieden. Ik had zelf een agenda. De bedoeling was niet om enthousiast naar alle zonden van de wereld te luisteren, ik was geen sociaal assistent, maar wel om de mensen gemotiveerd te houden, hen verbonden met de organisatie te houden en de blik van de mensen te richten op de toekomst en doelstellingen die nog moesten gehaald worden.

Thierry Durvaux, directeur sociale relaties, vroegere regionale directeur Retail, Bpost

Wij verwijzen cynisch naar wat we wel eens de “empathie van de martelaar” noemen, die, ondanks de menselijkheid waarmee hij zijn job doet, zich van een zeer moeilijke taak zal moeten kwijten. Die empathie kan je niet voorwenden. Dat vergt echte menselijke vaardigheden, authenticiteit. Er bestaan overigens systemen, waaronder omschakelingscellen die al 10 jaar bestaan langs Waalse kant en die in andere gewesten ook tegenhangers hebben. Voor meer informatie kunt u terecht op de site www.herstructureren.be.

E. DE COMMUNICATIE BEHEREN TUSSEN DE VERTREKKERS EN DE BLIJVERS

De communicatie in goede banen leiden tijdens deze periode waar de vertrekkers en de overblijvers elkaar kruisen na een moeilijke beslissing is een lastige en complexe stap. Deze periode is gevoelig want je kan nog niets heropbouwen. Het is een interval waar voorzichtigheid en tact aangewezen zijn.

De HR-verantwoordelijken nemen op dat precieze moment van het proces vaak de fakkel over en samen met hen de arbeidspsychologen en preventieadviseurs. De communicatoren handelen in ruim overleg met hen om elke misstap te vermijden.

Het is eerder begeleiding, maar we zitten daar altijd een beetje vast, want na overleg met de vakbonden weet je wie vertrekt, zijn de namen bekend, maar ze vertrekken niet onmiddellijk, ze blijven nog voor 3, 4 of 6 maanden. En dus moet je communiceren met diegenen die blijven terwijl de vertrekkers er nog altijd werken. Vandaar moet je een creatieve oplossing bedenken om met de blijvers te blijven praten zonder de anderen te kwetsen. Het is een aspect dat vaak over het hoofd wordt gezien bij de goede praktijken.

Anoniem 3, Corporate Communication Director

F. DE BAND WEER AANHALEN MET DE BLIJVERS

De communicatie naar de personeelsgroep van de blijvers blijkt niet eenvoudig en wordt vaak verwaarloosd door directie en vakbonden.

Desondanks is ze van essentieel belang opdat de verandering vruchten zou afwerpen. De communicatie

moet dus duurzaam zijn en vergt een zekere herhaling van de te behalen doelstellingen. Ook moet je stilstaan bij het welzijn en het engagement van mensen die de organisatie dragen. Je moet hen dus helpen om de keuze te begrijpen, die inhoudt dat zij blijven en dat anderen vertrekken.

Ik denk dat dit vooral moet beheerd worden door de HR-verantwoordelijke. Het komt erop aan om de keuze te verklaren, uit te leggen waarom de ene blijft en de andere niet. Hier geven we het advies om een zeer rationeel discours te houden omdat mensen zich minder schuldig voelen wanneer ze cijfers zien. En vooral in positieve bewoordingen spreken, niet de negatieve keuze maar wel de positieve keuze uitleggen.
Eveline De Ridder, Partner White Corporate Affairs

Tot slot moet je de band aanhalen door een cultuur, waarden en project uit te denken dat het personeel motiveert. Deze wederopbouw verloopt meestal via een gestructureerde communicatie van de waarden en doelstellingen, bijvoorbeeld in een brochure. Hij gaat gepaard met een reeks gebeurtenissen die het hele personeel samenbrengen en weer weet te motiveren.

In dit stadium merken we dat de mensen die in hun lot berusten, hiermee bedoelen we mensen die zich mentaal niet meer inzetten voor de organisatie, een afwachtende houding aannemen, stilaan van het toneel verdwijnen samen met de mensen die nog wel aanwezig zijn maar die de organisatie gaan moeten verlaten. Dat roept vragen op in verband met welzijn want deze aan hun lot overgelaten mensen worden in het bedrijf vaak nog meer aan de kant geschoven. Dit probleem toont de grenzen aan van geplande communicatie en de vakkennis van de communicatiedeskundigen.

We pleiten hier dus meer dan ooit voor een specifieke communicatie naar de verschillende groepen toe. Enerzijds door niet te sterk de nadruk te leggen op de toekomstbesprekingen met de blijvers en anderzijds door een tweesporenbeleid met een psychologische begeleiding voor mensen die de organisatie zullen verlaten of zich in de hoek geduwd voelen door tegenstrijdige gevoelens (in het bedrijf blijven ondanks het vertrek van collega's). Preventieadviseurs, arbeidsgeneesheren en -psychologen spelen hierin een belangrijke rol, in samenspraak met de HR-afdeling en de communicatiedienst. Het lijkt inderdaad aangewezen om een beroep te doen op een psychologische arbeidsexpertise of interne netwerken van preventieadviseurs of vertrouwenspersonen te activeren. Dit systeem kan de vorm aannemen van een permanentie of een steuncel waardoor werknemers een aandachtig luisterend oor vinden voor hun zorgen.

G. TOT SLOT

Bij het verloop van het proces stellen we vast dat er in elk stadium andere specifieke communicatiemodaliteiten gelden. We merken ook dat de communicatie gericht moet zijn op het statuut, de geestestoestand en de situatie van groepen personen en zich in de duur moet afspelen. Tot slot onthouden we dat geen enkel communicatiesysteem werkt zonder dat het deel uitmaakt van een respectvolle menselijke relatie met een oprechte empathie. Elke kans die een werknemer krijgt om zich uit te drukken, om vragen en twijfels te uiten en daar een antwoord op te krijgen, kan bijdragen tot een beperking van de psychosociale risico's tijdens het veranderingsproces.

III. DE CONTINUE ACTIES BIJ VERANDERINGSCOMMUNICATIE

A. DE DEELNAME AAN DE VERANDERING

Het spreekt voor zich dat het besluit tot herstructurering genomen wordt door de raad van bestuur, de algemene directie of de voogdijminister wanneer het een administratie betreft. Toch stellen we vast dat het bruuske karakter van de beslissing getemperd wordt wanneer de instantie die de herstructurering in goede banen moet leiden de kans krijgt om de verandering praktisch te organiseren, en daar zowel de sociale partners als de personeelsleden bij te betrekken.

De deelname aan de verandering, ook wel medeoverleg genoemd, bestaat erin om de sleutelfiguren van de organisatie te betrekken bij werkgroepen rond het veranderingsproject. Deze sleutelfiguren worden niet alleen geselecteerd op grond van hun hiërarchische positie maar tevens in functie van hun expertise. Deze mensen worden de ambassadeurs of de actoren van de verandering in de organisatie. In haar toepassing is deze deelname van cruciaal belang, onder andere om ervoor te zorgen dat er gecommuniceerd wordt over de verschillen tussen de aangeprezen verandering en de realiteit van het terrein. Het is nodig dat de directe leidinggevende vanaf het begin van de verandering betrokken worden zodanig dat zij het project kenbaar kunnen maken bij de leden van de organisatie.

In de loop der jaren en na enkele herstructureringsoperaties in verdeelkantoren, hebben wij erop toegezien om het betrokken personeel sterker te betrekken bij de uitwerking van hun bedelingsrondes. Een eerste stap bestond erin om het kader van elk verdeelkantoor te betrekken bij een permanente dialoog met de organisatoren, want de lokale verantwoordelijken zijn inderdaad goed op de hoogte van de realiteit en het specifieke karakter van het terrein, iets wat het softwarepakket Géoroute niet goed beheerst. Een ander voorbeeld is de invoering van LEAN-managementtechnieken, afkomstig uit de auto-industrie (Toyota), die erin bestaan om het personeel sterker te betrekken bij het oplossen van plaatselijke problemen. Dankzij de LEAN-filosofie hebben medewerkers meer vat op hun werkomgeving en worden zij meer betrokken.

Frédéric Gilmard, operationeel directeur Departement Mail, bpost

B. OMGAAN MET GERUCHTEN

Worden er geruchten opgevangen over de toekomst van de organisatie? Doen officiële lijsten de ronde?

Zijn er meer geruchten sinds de herstructurering bekend werd gemaakt?

In een periode van verandering verspreiden geruchten zich snel binnen de organisaties en zijn ze sterk aanwezig. Dat komt omdat geruchten gezien worden als belangrijke en betrouwbare bronnen van informatie voor de medewerkers.

De geruchten gaan het vaakst over werkzekerheid en de arbeidsvoorwaarden. Toch kunnen de geruchten zowel negatief als positief zijn. Een gerucht kan de negatieve gevolgen van een situatie onderlijnen: het kan bijvoorbeeld ingaan op een zeer hoog aantal ontslagen als gevolg van een herstructurering. Een positief gerucht daarentegen zet de verhoopde of gewenste gevolgen of verlangens van een situatie in de verf. Geruchten drukken in de eerste plaats de belangrijkste bezorgdheden uit van de werknemers, vooral in een herstructureringsperiode. Het is dus nodig om er rekening mee te houden. Hier zouden we een wanpraktijk kunnen vermelden en afraden die erin bestaat om geruchten te gebruiken om werknemers te manipuleren, bijvoorbeeld door “proefballonnetjes” op te laten over de voorgenomen maatregelen.

We weten eveneens dat het gebrek aan communicatie er vaak toe leidt dat werknemers hun toevlucht zoeken tot het verspreiden van geruchten of informele mededelingen om meer zekerheid te hebben wanneer informatie ontbreekt. Geruchten behoren duidelijk tot ongepaste communicatiemodaliteiten.

Onvolledige, weinig exacte of misplaatste communicatie kan leiden tot geruchten die de spanning, stress en angstgevoelens van werknemers aanwakkeren omdat ze veeleer te maken hebben met een irrationele angst dan met een realiteit.

Het team dat de verandering doorvoert, de directie, de sociale partners,... moet rekening houden met die realiteit. Als de communicatie te laat komt of niet voldoende is, dan verspreiden geruchten zich als een lopend vuurtje en zullen zo het gedrag van de werknemers beïnvloeden, zowel naar hun job toe als naar hun onderneming en werkgever.

Het is dus belangrijk om deze geruchten niet te negeren gelet op hun gevolgen voor de reacties van de werknemers op de verandering. Maar dat moet met de nodige voorzichtigheid gebeuren! Het is inderdaad bewezen dat het vertrouwen in de eerlijkheid van het management sterk geschaad kan worden als deze een gerucht in de wind slaat waar deels een waarheid inzit.

C. DE PERS EN HET INTERNE NIVEAU

Vernam het personeel via de pers hoe de organisatie ervoor stond?

Informeert de interne communicatiedienst de werknemers over boodschappen die de pers in handen kreeg en die ze publiceerde?

Op vlak van communicatie is de scheidingslijn tussen het interne en externe niveau steeds vager. Dankzij de nieuwe media kan vertrouwelijke informatie aan een razendsnel tempo worden verspreid. Het aanbieden van die communicatietools brengt een echt probleem aan het licht bij de toepassing van een communicatieplan: het wordt onmogelijk om de controle over de communicatie te bewaren.

Dit gegeven heeft meerdere gevolgen. In eerste instantie het opbouwen van het vertrouwen waarvan we het belang onderstrepen omdat dat de sociale dialoog bevordert. Het berust op de vaardigheid van de sociale partners om elkaar in vertrouwen te nemen. Zodra het onmogelijk wordt om het vertrouwelijke karakter van de besprekingen tussen directie en personeelsvertegenwoordigers te bewaren, is het vertrouwen geschonden. Het tentoonspreiden van informatie in de media, ongeacht de oorsprong ervan, zorgt ervoor dat werknemers zich als het ware verraden voelen omdat ze via de pers moeten vernemen wat er achter hun rug bekostuofd wordt. Deze lekken zijn vaak het resultaat van een gebroken dialoog tussen directie en vakbonden.

Wat er zich bij Arcelor Mittal heeft afgespeeld tijdens de sluiting van de warme fase toont aan welke schade deze perslekken kunnen berokkenen, zowel door de vakbonden als door de directie. De tactiek van de perslekken heeft als doel de geloofwaardigheid van de andere partij aan te tasten. Een onderneming of vakbond kan niet anders dan reageren en een standpunt innemen. Ze verliest grip op de communicatie.

Vandaar komt het er voor de directies niet meer op aan om informatie en communicatie te controleren maar wel om aanwezig te zijn in de interne en externe publieke omgeving. Uitgaande van dit principe waken ze erover om:

- zo snel mogelijk en met de hoogste prioriteit naar de werknemers te communiceren;
- snel intern te reageren op alle in de pers belande informatie;
- om aanwezig te blijven tijdens het debat.

Voor communicatiebeheer is de invoering van een interne en externe waakcel vereist waarin alle informatie, geruchten en lekken over de organisatie worden samengebracht.

D. VREES VOOR WEERSTAND TEGEN DE VERANDERING

Is er een significant percentage mensen tegen de verandering gekant?

Blijft een significant percentage mensen onverschillig tegenover de verandering?

De tegenkanting tegen de verandering wordt door de leidinggevendenden vaak beschouwd als een rem en als negatieve reactie op hun beslissing. Leidinggevendenden stellen inderdaad vaak vast dat hun eigen wil om te veranderen botst op het wanhopig conservatisme in hun eigen rangen of onder hun vertegenwoordigers. Mensen hebben de neiging om zich te verzetten tegen een verandering, als ze denken dat ze iets te verliezen hebben bij de nieuwe situatie. In die zin, kan een grondige verandering, door een wijziging van de cultuur en de identiteit van de organisatie gezien worden als een belangrijke bedreiging voor de persoon in kwestie. Eens te meer kan een herstructurering of een verandering met sociale impact de stakeholders uit evenwicht halen en beschouwd worden als een directe bedreiging waartegen weerstand moet worden geboden.

In onze huidige maatschappij, wordt de weerstand tegen verandering noch noodzakelijkerwijze noch systematisch beschouwd als negatieve reactie. Er is een zekere evolutie in de perceptie en de interpretatie van gedrag van mensen die door de verandering getroffen zijn. Hier onderlijnen we dat die weerstand niet noodzakelijk komt van laaggeschoolden of van de laagste klassen op de hiërarchische ladder. Bij het veranderingsbeheer, is het voor de organisatie fundamenteel om die mensen eruit te halen die zich verzetten tegen de verandering en te begrijpen waarom ze zich erdoor bedreigd voelen. Het kan nodig blijken om persoonlijke boodschappen te richten tot die groepen mensen of zelfs een individuele begeleiding aan te bieden.

Langs de andere kant, kan een verandering die perspectieven opent, die het statuut van de werknemers behoudt, die in vertrouwen en overleg verloopt; intern veel positiever onthaald worden. Daartoe, moet ze geformuleerd worden in termen van kansen veeleer dan in termen van achteruitgang. Als ze positief wordt benaderd, dan bestaat de kans dat alle werknemers er zich in kunnen vinden.

1. Hoe de weerstand tegen verandering begrijpen?

Deze houding kunnen we beschouwen als een vrij courant psychologisch fenomeen, dat ook wel veranderingsafkeer of behoudsgezindheid wordt genoemd. Het bestaat erin om te verlangen naar een status quo en te proberen om daartoe te komen via tegenstand- of behoudingsgedragingen.

Die weerstand tegen de verandering is niet alleen afhankelijk van wat er gebeurt op het moment van de verandering maar ook van wat er vroeger in de organisatie gebeurde en dat kan de manier beïnvloeden waarop de nieuwe verandering verloopt. In die zin, duikt die weerstand niet plotseling op of is het geen direct antwoord op een strategische beslissing tot verandering.

We kunnen 8 redenen naar voren schuiven waardoor die weerstand kan verklaard worden:

1. Angst voor het onbekende;
2. Het gebrek aan relevante informatie;
3. De angst om verworvenheden te verliezen;
4. Wanneer de verandering als nutteloos gezien wordt of dat ook echt is;
5. De schrik om macht te verliezen;
6. Het gebrek aan middelen;
7. Slecht gekozen moment;
8. Vastklampen aan gewoontes zich;
9. Een grondige onenigheid over de strategische keuzes van de onderneming. Diegenen die weerstand bieden tegen de verandering kunnen zeer overtuigende argumenten hebben om te oordelen dat de voorgestelde verandering niet relevant is.

Maar ook :

- Het gevoel dat je controle verliest: tegenover een stortvloed aan informatie en te weinig beweegruimte voor de werknemers;
- Te veel onzekerheid over de fases van de verandering en de toekomst van de organisatie;
- Te veel verwarring over het aantal zaken dat op hetzelfde moment verandert en die de gebruikelijke praktijken in de war sturen.

2. *Het weerspannige gedrag tegenover de verandering*

Achter de algemene term “weerstand”, gaan verschillende vormen van gedragingen schuil. Enkele voorbeelden:

- De vlucht: kan voorkomen wanneer een medewerker zich niet meer inzet voor zijn werk of zijn organisatie;
- De uitdrukking: dat gebeurt onder de vorm van daden of woorden die uitdrukken dat de medewerker wil dat alles blijft zoals het was of de voorgestelde evolutie weigert;
- Een gevoel van loyaliteit naar de vroegere toestand, die de voorkeur wegdraagt;
- De berusting onder de vorm van paradoxale gevoelens (de zin om de onderneming te verlaten zonder het daadwerkelijk te doen);
- Het cynisme, waarbij de onderneming wordt zwartgemaakt en waarbij medewerkers alles wat misgaat bij de besluitvorming of de invoering van de verandering van zich afduwen en elke vorm van vertrouwen in interne communicatie rond de verandering verliezen.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat deze houdingen in de tijd kunnen evolueren, en dat zowel in positieve als in negatieve zin. Bovendien zal het individuele gedrag van een speler sterk afhangen van de rol die hij speelt binnen zijn organisatie. Dat kan dus evolueren van een houding waarbij de verandering wordt gevreesd naar een houding waar ze wordt aanvaard of waarbij er zelfs een opening is. Dit geldt eens te meer wanneer de persoon in kwestie gevraagd wordt om mee te werken aan het beheren van de verandering.

3. *De klassieke antwoorden*

Met het oog op het verzet tegen de verandering, zijn er verschillende antwoorden mogelijk:

- Open blijven voor voorstellen over verandering en de manier om die door te voeren;
- De verandering moet expliciet zijn en worden uitgelegd zodat de werknemers er een betekenis aan kunnen geven;
- Er niet van uitgaan dat iedereen die de verandering moet ondergaan er weerstand tegen zal bieden;
- Zich niet beperken tot het sprokkelen van ideeën, maar die toepassen en dat laten weten door over de vooruitgang van de acties te communiceren;
- De manager responsabiliseren die een hefboom moet zijn voor een betere communicatie tussen mensen die verschillende standpunten delen;
- Zo vroeg mogelijk over de verandering communiceren en verschillende elementen vermelden: wanneer de verandering plaats zal vinden en hoe ze zal ingevoerd worden maar eveneens de voordelen voor de werknemer. De negatieve elementen moeten ook aanwezig zijn om volledig en feitengetroouw te communiceren;
- Een voorbeeld stellen;
- De mening van de werknemers vragen door hen aan te moedigen om ideeën voor te stellen voor de invoering en ontwikkeling van de verandering;

Globaal gesproken lijkt die weerstand een aandachtspunt voor de onderneming want het gebrek aan weerstand en reactie weerspiegelen nog meer dat medewerkers zich niet meer inzetten voor de organisatie.

IV. GLOBALE AANBEVELINGEN

A. AANBEVELINGEN OVER COMMUNICATIEGRONDSLAGEN BIJ HERSTRUCTURERINGEN

- De sociale dialoog tussen de directie en de vakbonden verloopt door het voortdurend activeren van dialoogplaatsen, te beginnen bij de ondernemingsraad en het CPBW;
- Er wordt rekening gehouden met cultuur en waarden bij de uitwerking van het veranderingsplan en dat zij de centrale elementen uitmaken van de wederopbouw na de verandering;
- Er wordt meer gesensibiliseerd over de toepassing van de wet rond collectief ontslag door de continuïteit van de dialoog binnen de ondernemingsraad voor, tijdens en na de herstructurering te bevorderen;
- De Corporate Social Responsibility (CSR) beperkt zich niet tot een gewone redevoeering met goede bedoelingen maar dient er ook toe om de activiteiten van de organisatie meer te legitimeren voor alle stakeholders, te beginnen bij de werknemers.

B. AANBEVELINGEN OVER HET COMMUNICATIESTAPPENPLAN

- Een voortdurende communicatie met de werknemersvertegenwoordigers is mogelijk en wenselijk van bij het moment waarop de eigenlijke verandering wordt aangekondigd en dat op een systematische en continue manier. Zeker als je weet dat dat wettelijk bepaald is!
- Een goed voorbereide top-downcommunicatie die berust op opleiding en begeleiding van de tussenhiërarchie is een kritieke slaagfactor van de veranderingscommunicatie;
- De invoering van een gestructureerd feedbackproces tussen de directie en de werknemers bevordert de dialoog en doet het onzekerheidsgevoel bij de werknemers afnemen;
- De overgangsfase tussen de vertrekkers en de blijvers is zeer gevoelig vanuit gevoelsmatig en psychologisch oogpunt want de 2 groepen blijven gedurende een langere periode van enkele maanden (de duur van de vooropzeg) elkaar tegen het lijf lopen. Vandaar is hier de grootse omzichtigheid en terughoudendheid op vlak van communicatie geboden;
- Een communicatie naar de blijvers toe is noodzakelijk tijdens de herstructurering en moet in de duur ingepland worden (soms tot 10 jaar in enkele gevallen);
- Globaal genomen, zal een dergelijk communicatieplan slechts de verhoopte effecten hebben wanneer het stoelt op grondslagen zoals de sociale dialoog, cultuur, authentieke waarden en het CSR-beleid.

C. AANBEVELINGEN OVER CONTINUE ACTIES

- Een inachtnaem en actief beheer van de persrelaties om een evenwicht tussen de directie en de personeelsvertegenwoordigers te verzekeren in het medialandschap;
- Een actief informatiebeheer met de pers en zorgen voor coherentie tussen dit beleid en de nagestreefde doelstellingen van de organisatie;
- De aanwezigheid van de directie en de hiërarchie op het terrein. Hierdoor kunnen geruchten proactief worden beheerd waardoor elke vorm van dubbelzinnigheid over een project snel wordt opgehelderd.

V. DE OPBOUW VAN DE BOODSCHAP

A. DE FORM EN DE COMMUNICATIEMODALITEITEN

De symbolische waarde van de communicatie kan nog belangrijker zijn dan de echte inhoud: een meer of minder exacte inhoud zal niet zwaarder doorwegen dan het feit dat er gecommuniceerd wordt. Dit betekent namelijk dat de onderneming toont dat ze rekening houdt met de situatie van de werknemers.

Niettemin bevelen we het volgende aan:

- Een verantwoordelijke voor het communicatieplan aanduiden;
- Een boodschap uitwerken die de toestand beschrijft en de redenen die ondernomen acties kunnen verklaren;
- Uitleggen wat er gaat gebeuren;
- Zich ervan vergewissen dat de boodschappen onderling geïntegreerd en gecoördineerd zijn;
- Dezelfde feitelijke boodschappen gebruiken in alle communicatievormen;
- Wel informeren, niet manipuleren;
- Dezelfde bron van informatie, dezelfde woorden gebruiken om het risico op verkeerde interpretaties uit de weg te gaan.
- Alle betrokken partijen identificeren;
- Om een boodschap mee te delen, moet ze meerdere keren via verschillende kanalen worden meegedeeld;
- Werknemers moeten van de onderneming informatie krijgen voordat de pers die verspreidt. De relaties zullen snel afbrokkelen wanneer de werknemer de informatie eerst moet vernemen via externe bronnen;
- De aankondiging niet zomaar op eender welk moment doen, bijvoorbeeld voor een feestdag of een vakantiedag. Het is noodzakelijk dat mensen er onder elkaar kunnen over spreken na de aankondiging van de verandering, met hun collega's, managers of andere mensen;
- Erover waken dat de verantwoordelijken opgeleid zijn voor communicatie;
- Op nauwkeurige momenten en via duidelijk geïdentificeerde kanalen communiceren en dat op een continue manier, bv. een keer per week ook al is er niets nieuws om mee te delen, in dat geval wordt er over het proces op zich gesproken;
- De communicatie voortdurend sturen;
- Rekening houden met de diversiteit van de mensen en hun respectievelijke ervaring;
- Alle communicatiekanalen benutten, met de voorkeur voor face-to-face-communicatie;
- Communicatie is tweerichtingsverkeer, medewerkers moeten ook aan de directie feedback kunnen geven.

B. DE INHOUD VAN DE BOODSCHAPPEN

- De redenen van de verandering expliciteren;
- De evidentie: de onderneming moet aantonen dat er een grondige studie en diagnose aan de verandering vooraf gingen. Dat kan de negatieve opvattingen over de verandering doen afnemen die bijgevolg minder beschouwd zal worden als het resultaat van een willekeurige beslissing;
- De kans om deel uit te maken van de verandering waardoor individuen rechtstreeks bij handelingen worden betrokken;
- Coherent intern en extern informatiebeheer om samenhang in de boodschappen te verzekeren.

Andere factoren kunnen het doelpubliek motiveren en betrekken bij de verandering:

- Wijzen op het slagen en niet op het mislukken;
- Openlijk en in het openbaar zorgen voor erkenning en beloning;
- Dat op een persoonlijke en eerlijke manier doen;
- De bijdragen van alle actoren in de loop van de verandering erkennen;
- Een duidelijke link leggen tussen de bekomen verwezenlijkingen en de aangeboden beloningen.

Als de onderneming niet over alle elementen communiceert en als de werknemer vervolgens ontdekt dat er informatie werd achtergehouden, dan zal de volgende communicatie vooral gekenmerkt worden door een gevoel van achterdocht en een sterk verlies aan vertrouwen. Verder is het zo dat zelfs wanneer de persoon in kwestie niet overtuigd of tevreden is over de verandering, hij minder verzet zal bieden wanneer er hem uitleg gegeven wordt.

De managers moeten dus vragen beantwoorden, maar tevens uitleggen waarom ze niet op elke vraag een pasklaar antwoord hebben. Het is tevens van belang om in de mededelingen mee te geven dat fouten mogelijk zijn. Inderdaad, indien de onderneming niet over de volledige informatie beschikt over de verandering en haar gevolgen, dan is het te verkiezen om duidelijk te stellen dat ze niet van alles op de hoogte is, anders loopt ze het risico om verdacht te worden van het achterhouden van informatie.

Langs de andere kant moet de nadruk op de positieve kanten van de verandering genuanceerd worden. Het accent moet namelijk gelegd worden op de uitdaging die met de toestand gepaard gaat.

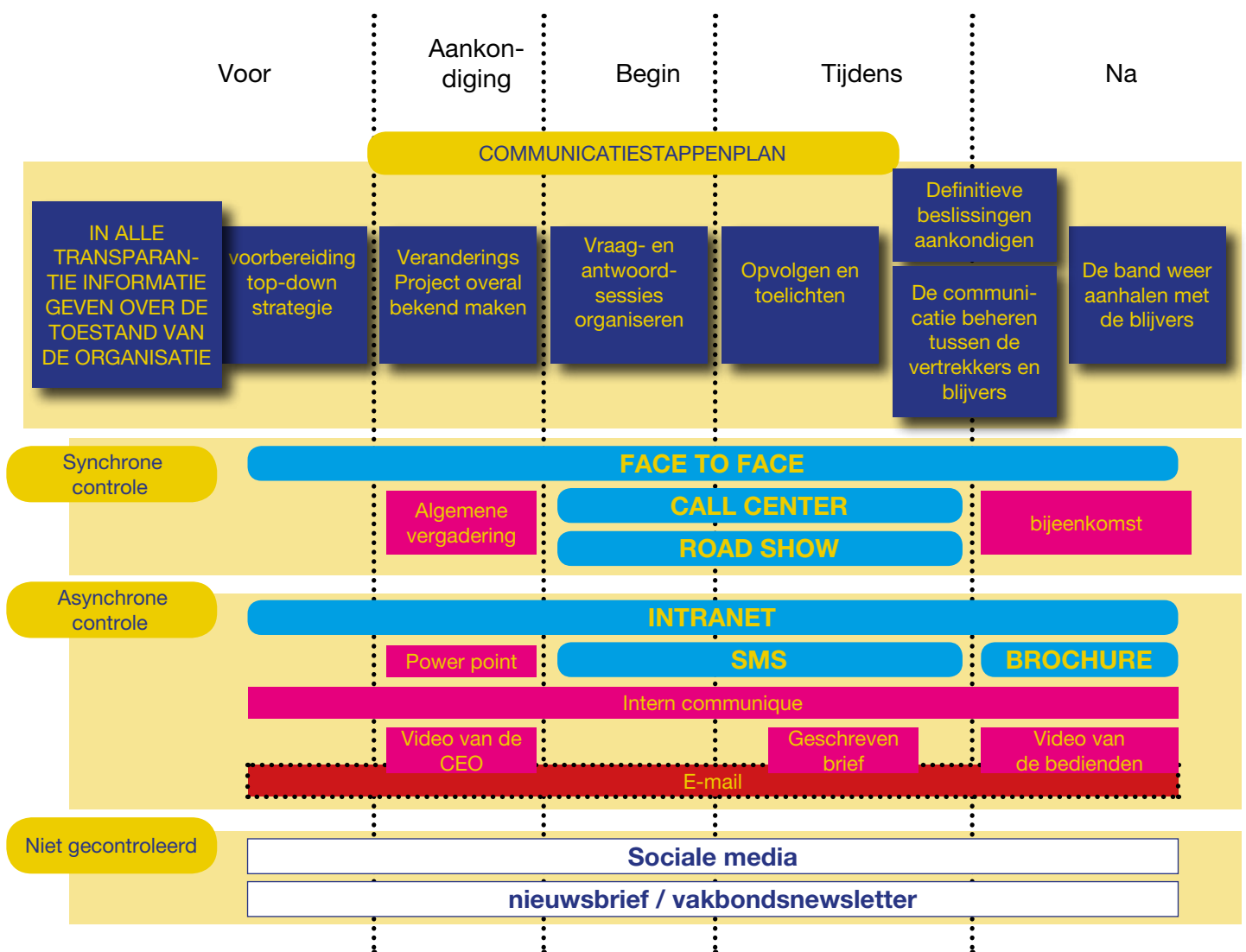
Factoren zoals het menselijke aspect, het woord en uitwisseling zijn kritische slaagfactoren. De begeleiding van de verandering is in dat opzicht essentieel want daardoor komt het woord tot uiting, wordt de dialoog aangegaan en worden mensen in hun autonomie bevestigd alsook in hun wil om samen een nieuwe realiteit uit te bouwen.

VI. DE COMMUNICATIEMIDDELEN

Hoe geraakt een interne mededeling aan het personeel overal verspreid? Via e-mail? Via het intranet? Via een bedrijfsmagazine? Via personeelsvergaderingen? Tijdens teamvergaderingen ?

Het specifieke gebruik van communicatiekanalen verschilt in functie van de veranderingsfase waar je in zit.

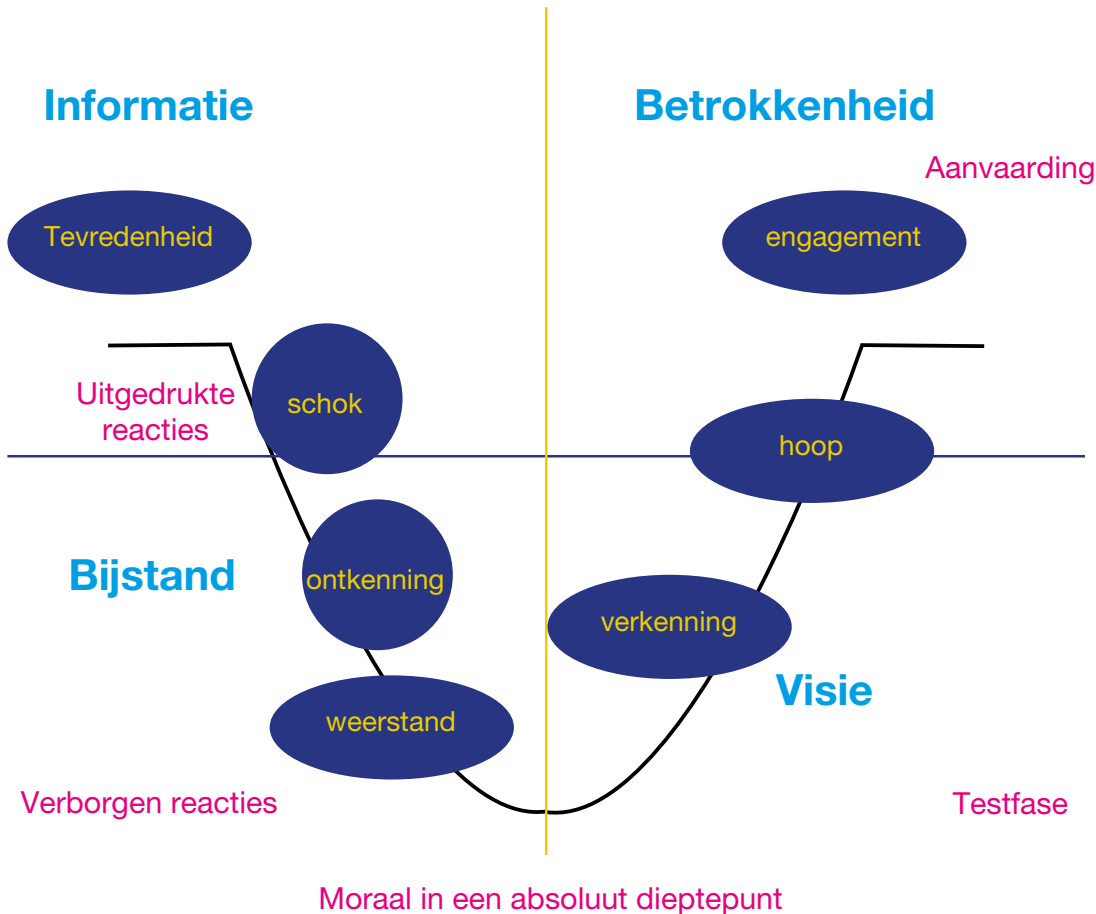
Deze kanalen zijn opgenomen in onderstaand schema in kleuren die onze aanbevelingen illustreren: blauw met ronde hoekjes = aanbevolen/ roze met rechte hoeken = gebruikelijk, maar riskant/ rood met stippelijnkader = niet aanbevolen/ wit met blauwe rand = buiten de controle van de organisatie.



Overzicht van communicatiekanalen ten tijde van verandering, copyright Donjean & Lambotte 2012

Als je kijkt naar de veranderingscurve en de 4 fases daarvan die Elisabeth Kübler-Ross* bedacht, dan kunnen we voor elke fase specifieke communicatiekanalen aanbevelen, die uitgewerkt worden volgens de specifieke toestand eigen aan elke fase.

Zo kunnen we tijdens een schokperiode de voorkeur geven aan kanalen die informatie verstrekken, tijdens een periode van opstand en ontkenning eerder de luisterkanalen voorrang geven en tijdens onderhandelingen opteren voor visuele kanalen; aan het einde van het aanvaardings- en integratieproces wordt er gekozen voor kanalen die een nieuw evenwicht erkennen en loven.



4 doelstellingen in functie van de 4 fases van de veranderingscurve van E. Kübler-Ross - © Donjean 2012

We kunnen ook de "rijke" media van de "arme" media onderscheiden: de directe face-to-face communicatie wordt gezien als rijkere media, omdat ze een meervoudig informatiepotentieel heeft en een directe feedbackmogelijkheid biedt. De face-to-facecommunicatie geeft inderdaad meer vertrouwen aan de persoon die de boodschap krijgt. Deze communicatie laat mensen zich ook gewaardeerd en geïntegreerd voelen.

Zo onderhoudt de directe meerdere een geprivilegieerde relatie met de werknemers en kan hij de strategische beslissingen van het management aan hen uitleggen. Zo moet de voorkeur gegeven worden aan vergaderingen in kleine informele groepjes en algemene infovergaderingen.

Toch is het zo dat de geschreven pers, zoals bedrijfsmagazines, jaarverslagen, newsletters beschouwd worden als arme media. De mails bevinden zich tussen deze twee uitersten in.

Hoe het ook zij, er wordt aangeraden om meerdere kanalen in te voeren om ervoor te zorgen dat elke werknemer, zonder uitzondering, de boodschap verneemt.

* Elisabeth Kübler-Ross is een psychiater en psycholoog van Zwitsers-Amerikaanse herkomst en pionier van de palliatieve zorgbenadering voor mensen wiens leven bijna ten einde is. Ze is bekend voor haar theorie van de verschillende stadia die een persoon doorloopt wanneer hij in rouw is. Dit schema werd omgezet voor organisaties die te maken krijgen met diepgaande veranderingen.

DEEL 3:

TWEE SPECIFIEKE GEVALLEN

I. DE NOODZAKELIJKE STAPPEN IN DE COMMUNICATIE VOLGENS DE VERSCHILLENDE FASES VAN DE WET-RENAULT

We verwijzen hier naar een uittreksel uit het Belgisch nationaal rapport: de herstructurering beheersen en erop anticiperen (2001, pp. 43-45), waarin de Belgische wet rond het collectief ontslag wordt toegelicht en waarvan de tekst terug te vinden is in de bijlage op pagina 55.

De wet belicht een aantal communicatieverplichtingen:

Tijdens de informatiefase is het verplicht om de werknemersvertegenwoordigers in te lichten. Dat kan ofwel via een vergadering met de vakbondsafgevaardigden als er geen ondernemingsraad is ofwel via een buitengewone ondernemingsraad. Vormelijk moet de mededeling in de voorwaardelijke wijs geformuleerd worden aangezien het gaat over voornemens. Inhoudelijk moet de werkgever alle noodzakelijke informatie gegeven hebben bij het begin van fase 2.

Tijdens de raadplegingsfase moet de werkgever de personeelsvertegenwoordigers de kans geven om vragen te stellen en alternatieven voor te stellen voor het door de werkgever voorgestelde project. Dat is nodig om het aantal ontslagen terug te dringen en omschakelingsmogelijkheden te voorzien voor de ontslagen personen. We merken nog op dat de wet geen enkele resultaatsverplichting oplegt. Het plan kan dus onderhandeld of opgelegd zijn.

In de derde fase maakt de werkgever het ontslagplan bekend.

De wet verbindt geen tijdslimiet aan de tweede fase die enkele tientallen dagen tot zelfs enkele weken in beslag kan nemen. De derde fase daarentegen, die van de kennisgeving, luidt een periode van 30 dagen in (die kan verlengd worden tot 60 dagen) voor de effectieve uitvoering van beslissingen.

Zoals hieronder worden toegelicht, kan de wet ongewenste gevolgen hebben voor de communicatie en het welzijn. Deze praktijken, vooral in de eerste fase, kunnen als gevolg hebben dat de verandering te bruusk wordt meegedeeld zodat dit een traumatisch schokeffect voor de werknemers kan hebben en kan zorgen voor stress en onzekerheid tijdens de duur van de tweede fase. Ze zijn voornamelijk het resultaat van een legalistische visie op de herstructurering. In die visie is het de bedoeling dat elke vorm van actie wordt vermeden waardoor het herstructureringsproject in de betekenis van de wet ongeldig zou zijn. Zo kan de motivering van de wet, met name respect voor alle stakeholders (inhoud), verward worden met het naleven van het gerechtelijk wetboek (vorm). Verder zullen we zien dat bepaalde communicatieprocessen de communicatie minder bruusk maken.

A. FASE 1

De voorbereiding van de eerste fase is een extreem delicate periode voor de werkgever omdat hij moet vermijden dat er informatie rond het project zou uitlekken waardoor dit meteen ongeldig zou worden wegens het niet-naleven van de procedure. De voorbereiding van dit plan gebeurt dus vaak in het grootste geheim. Het aantal betrokken mensen is zeer beperkt om lekken te vermijden. Als iemand meewerkt aan

de uitwerking ervan, dan zal die een vertrouwelijkheidsverklaring moeten ondertekenen. Het is tijdens deze fase dat de directie haar communicatieplan voor de sociale partners uitwerkt maar tevens voor alle werknemers. We kunnen niet anders dan betreuren dat deze communicatie vaak wordt voorbereid als een soort race tegen de vakbonden omdat alle werknemers op de hoogte moeten worden gesteld voor of op hetzelfde moment dan de vakbonden. Eens klaar, roept de directie een buitengewone ondernemingsraad samen. Deze uitnodiging is een mededeling op zich. Volgens ons maakt die beperkte lezing van de wet de communicatie over de herstructurering op zich voor de officiële aankondiging onmogelijk. Dit heeft als gevolg dat de schokstrategie voor de aankondiging van de verandering enkel versterkt wordt, en dat stellen we aan de kaak. Hier wijzen we op de reglementering over de informatie-raadpleging (die rechten biedt aan werknemers en hun vertegenwoordigers), die kansen aanreikt die jammer genoeg door te weinig werknemers benut worden, behalve wanneer het te laat is... Die reglementaire bepalingen kunnen wel voor problemen zorgen bij de directie en de werknemers; maar toch moeten ze de nodige waardering krijgen gelet op het verleden (toen Renault Vilvoorde de deuren moest sluiten...).

Niettemin, is communicatie voor de aankondiging waarbij tegelijk de wet wordt nageleefd perfect mogelijk. Als er regelmatig ondernemingsraden worden georganiseerd en dat op een transparante manier, dan zal de aankondiging tot herstructurering niet als een onverwachte schok worden opgevangen maar veeleer als een onvermijdelijke oplossing waarbij alle actoren kunnen proberen om de sociale impact te beperken.

Het project wordt in de voorwaardelijke wijs aangekondigd. Dat grammaticaal element is niet enkel van symbolisch belang. Het kan inderdaad het cynisme voeden dat soms in vergaderingen aanwezig is. Toch spreekt de wet over een voornemen maar hij legt het gebruik van de voorwaardelijke wijs niet op. Een subtieler taalgebruik kan dan aantonen wat er zeker is (tegenwoordige tijd) of wat er mogelijk is (voorwaardelijke wijs) of wat speculatief van aard is en wat er verwacht wordt (toekomstige tijd). Zo kan duidelijk worden aangetoond wanneer het gaat over hypothesen of en waar er onderhandelingsmarge is.

Tijdens deze voorbereidings- en informatiefase zijn er externe communicatieconsultants en juristen aanwezig. Hun taak bestaat erin de verandering voor te bereiden. We merken op dat de interne communicatieverantwoordelijken niet noodzakelijk aanwezig zijn bij de ondernemingsraad tijdens deze fase.

We bevelen dus aan dat de sociale partners binnen de overlegorganen voortdurend geïnformeerd worden over de toestand van de onderneming en dat de communicatieverantwoordelijke uitgenodigd wordt op de ondernemingsraad, op zijn minst als waarnemer.

B. FASE 2

Fase 2 is de overlegfase met de werknemersvertegenwoordigers. Daar waar de eerste fase op 1 dag afgerond is, kan de tweede fase gemiddeld 112 dagen duren, als we het kabinet Claeys & Engels mogen geloven. In deze duur zitten zowel de raadpleging (binnen de OR) en de onderhandelingen (binnen het paritair comité) vervat. Net omdat het om een gevoelige fase gaat voor beide partijen, hebben werkgevers de neiging om niet of te weinig te communiceren naar de werknemers tijdens het verloop van deze fase. Door zo weinig te communiceren willen ze de onderhandelingen een kans geven en het geheim erond bewaren. Dit communicatietekort is nefast voor het welzijn van de werknemers die hierdoor in onzekerheid leven. Je kan stellen dat een stilzwijgen van 3 maanden aanvaardbaar is, maar daarna wordt de onzekerheid steeds onhoudbaar voor de werknemers. In het meest beperkte kader van de procedure voor collectief ontslag, is het mogelijk om te communiceren zonder daarbij het overleg te verraden, al was het maar door een stand van zaken te schetsen van het overleg (stappen, timing,...).

Deze communicatieleegte kan extreme proporties aannemen wanneer een onderneming over een herstructureringsproject in verschillende landen onderhandelt, omdat hiervoor in elk land afzonderlijk onderhandeld moet worden. In een uiterst legalistische visie, wordt dan gewacht tot er een akkoord is in

elk van die landen voor er naar al het personeel gecommuniceerd wordt. Zo verlopen er soms 6 maanden tussen de aankondiging van het project en het einde van de onderhandelingen. De non-communicatie is hier gerechtvaardigd door het feit dat er geprobeerd wordt om conflicten met domino-effect te vermijden zodra er een akkoord wordt aangekondigd en ook om te vermijden dat speculanten lucht krijgen van de actie wanneer het gaat om beursgenoteerde bedrijven. In dat verband wijzen we op het bestaan van de Europese Ondernemingsraden die nuttige overlegorganen over de grenzen heen kunnen betekenen.

We merken op dat de sociale partners op hun beurt vaak een voordeel halen uit hun recht om met het personeel te communiceren tijdens die fase. Dat zorgt voor een onevenwicht in de communicatie dat niet noodzakelijk in het voordeel van de werknemers speelt (bv. Arcelor, Thyssen). In een eerlijk en verantwoordelijk communicatieperspectief wordt er aangeraden om gedurende de hele fase de communicatie van de directie en kaderleden te behouden, zodanig dat er geen contactbreuk volgt en dat er initiatief kan blijven genomen worden in het communicatieproces.

Inhoudelijk lijkt deze tweede fase ook voor andere problemen te zorgen. Aangezien er geen resultatenverbintenis is, kan de onderhandelingsfase vrij vruchteloos worden. Want wat als bedoeling wordt geschetst, is niet altijd onderhandelbaar. Wat als mogelijk alternatief wordt voorgesteld, wordt in de onderhandeling niet altijd meegenomen. Dat is de beperking van het wettelijk kader dat problemen zoals de verslechtering van de sociale dialoog of moeilijkheden in de communicatiestrategieën langs beide kanten niet kan oplossen; daarvoor is het trouwens ook niet bedoeld.

1. De rol van de bemiddelaar

Binnen de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg omvat het sociaal overleg de volgende taken:

- Het verhinderen van sociale conflicten en de opvolging van hun ontstaan, hun verloop en hun afloop;
- Instaan voor alle opdrachten rond sociale bemiddeling;
- Permanent in verbinding staan met de werkgevers- en werknemersfederaties en met de sociale inspecteurs en controleurs van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg;
- Het opstellen van alle verslagen over sociale relaties in een industriële sector of in een bepaalde onderneming;
- Indien nodig, instaan voor het voorzitter- of vicevoorzitterschap van de paritaire (sub)comités.

2. Conflictbeheersing

Bij conflicten en wanneer alle andere procedures binnen paritair comité tot niets leiden, kan de voorzitter van het verzoeningsbureau als sociaal bemiddelaar een nieuwe poging ondernemen om de partijen dichter bij mekaar te brengen. Hij kan in die hoedanigheid handelen op vraag van de partijen, op eigen initiatief of op voorstel van de minister van Werk.

De sociaal bemiddelaar zal proberen om de wederzijdse communicatie tussen de partijen te verbeteren, om hen “zijn diensten” aan te bieden of niet-dwingende voorstellen aan de betrokken partijen te formuleren om een oplossing voor het geschil te vinden.

3. Wie ?

Binnen de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, is er een korps van sociaal bemiddelaars die het voorzitterschap of vicevoorzitterschap van de paritaire (sub)comités waarnemen.

Wanneer komen we tussen ? Meestal op aanvraag, ofwel van een werkgever die in een vastgelopen toestand zit ofwel op vraag van de vakbondsorganisaties die het sociaal overleg willen gebruiken om tijd te winnen ofwel om de werkgever ertoe te dwingen exactere informatie te geven. In die gevallen wijzen we er altijd op dat wat gezegd wordt, gezegd wordt voor een beëdigde ambtenaar. Onze tussenkomsten zijn vervolgens meestal in de onderneming ofwel in de werkgeversfederatie. Dan is er nog communicatie, uitwisseling, soms nog een goede sfeer. Ofwel komt het conflict vast te zitten omdat de vakbonden

de herstructurering en voorwaarden ervan weigeren. In dat geval bestaat onze hoofdtaak erin om de communicatie te herstellen...

Jean-Marie Fafchamps, sociaal bemiddelaar, FOD Werkgelegenheid, Arbeid, en Sociaal Overleg

C. FASE 3

In de derde fase maakt de onderneming haar definitieve beslissingen bekend. Hier komt de directie op vlak van communicatie weer op de voorgrond te staan. Deze communicatie verloopt erg moeilijk omdat ze uit twee onderdelen bestaat. Enerzijds gaat het om slecht nieuws waarbij het einde van de onderhandelingen wordt aangekondigd en wat ervan de gevolgen zijn op sociaal vlak. In de gesprekken wordt de nadruk gelegd op het belang van discretie en respect voor de waardigheid van de mensen die de onderneming verlaten. We bevelen ook aan dat er rechtstreeks wordt gesproken met de getroffen mensen, in overleg met HRM. Anderzijds blijft de onderneming gewoon verder draaien, tenzij in geval van een sluiting. De wederopbouw moet worden besproken met diegenen die blijven, de overlevenden.

D. WAT ONTHOUDEN ?

In de praktijk, legt de wet communicatie op verschillende manieren op. Ze verplicht:

- om prioriteiten te respecteren en de bedoeling toe te lichten in fase 1;
- om te overleggen en te onderhandelen in fase 2;
- en om de definitieve beslissing in fase 3 bekend te maken.

Maar ze zorgt ook voor nieuwe problemen op vlak van communicatie:

- ze zorgt voor een sfeer van geheimdoenerij bij het begin van fase 1;
- ze zorgt voor een communicatietekort bij de werkgevers in fase 2;
- ze lost de problemen in verband met de verslechtering van de band tussen directie en personeelsvertegenwoordigers niet op.

De procedure Renault werd goedgekeurd na de brutale sluiting van Renault en kwam bovenop de bestaande wetgevende teksten, bijvoorbeeld de Europese richtlijn die sinds de jaren '70 werkgelegenheid probeert te vrijwaren en de sociale kosten van herstructurering niet probeert af te wenden op de gemeenschap.

We stellen ook vast dat de werknemers en hun vertegenwoordigers vandaag de dag sociale plannen uit de brand willen slepen. Zo krijg je dus een confrontatie tussen die collectieve logica en individuele stappen die worden gezet naar hoven en rechtbanken waar je eventueel een herziening van de oorspronkelijke vertrekvoorwaarden kan bekomen, die het resultaat waren van collectieve acties. Het centrum van de zwaartekracht verplaatst zich dus binnen de beslissingen van sociaal overleg.

Wij bevelen aan:

Een sensibilisering voor de toepassing van de wet op collectief ontslag die de continuïteit van de dialoog binnen de ondernemingsraad voor, tijdens en na herstructurering zou bevorderen.

II. KMO'S EN COMMUNICATIE BIJ HERSTRUCTURERING

Verschillende studies wijzen het gebrek aan informatie en kennis over het beheer en de communicatie van de verandering binnen KMO's met de vinger. We kunnen er wel van uitgaan dat de gevolgde logica en de vermelde systemen van deze gids gelden voor KMO's, maar toch zijn enkele punten typisch voor ZKO's en KMO's. Deze punten specifiek voor KMO's kunnen niet beschouwd worden als typisch voor veranderingscommunicatie, maar beïnvloeden er onrechtstreeks wel de omstandigheden van.

- Werkgever-eigenaar : een individueel genomen risico. In een periode van verandering voelen de eigenaars van KMO's zich kwetsbaar in hun communicatie. De werknemers stellen inderdaad vaak vast dat de eigenaars weinig financieel risico lopen, in tegenstelling tot zichzelf. Toch lopen de eigenaars van KMO's het risico om hun hele investering kwijt te spelen in geval van faillissement. Zij genieten niet noodzakelijk een sociale bescherming. De noodzaak om de communicatie naar de werknemers steeds opnieuw te activeren lijkt een gezamenlijk punt voor alle KMO's. De werkgevers moeten constant wijzen op de zin van de activiteit, hun projecten delen met de werknemers om hen weer te motiveren.
- De leidinggevende staat dicht bij zijn werknemers en centraal in de communicatie. In een onderneming met minder dan 50 werknemers, is een communicatieverantwoordelijke eerder een uitzondering. De leidinggevende/eigenaar vervult dus vaak een dubbele taak. Hij moet instaan voor de communicatie en de opvolging ervan wat zeer tijdrovend is. Hoewel deze praktijk ons essentieel lijkt in een periode van verandering, is ze enorm moeilijk te realiseren voor de bedrijfsleider van een KMO die aan chronisch tijdsgebrek lijdt. Praktisch gezien kan de leidinggevende zich beroepen op goede praktijken en aanbevelingen van dit werk en een beroep doen op een externe professional die hem hiervoor zal bijstaan.
- We merken tevens op dat wanneer de leidinggevende zeer dicht bij de werknemers staat, dat contraproductief kan werken en enorm veel tijd opsloort. Een externe professional of iemand van de organisatie die gemandateerd is om hem bij te staan, zou hem kunnen helpen om de zaken met de nodige afstand te bekijken.
- Wat welzijn betreft, kunnen de leidinggevendenden tonen dat ze inzitten met het welzijn van hun medewerkers en hen een aangenaam werkkader bieden of naar hen luisteren. Maar het omgekeerde gebeurt jammer genoeg ook.
- De werkgevers zijn niet opgeleid voor communicatie en vaak slecht geadviseerd in hun communicatie. Het probleem is dat ze niet noodzakelijk de tijd hebben om opleidingen te volgen onder de vorm waarin ze vandaag vaak worden aangeboden.

Is ons plan van toepassing op KMO's ?

De basisprincipes zijn dezelfde, ongeacht de grootte van de onderneming. De communicatie kan een impact hebben op de onzekerheid. Het is van essentieel belang om de communicatie te verzorgen, hoe groot of klein de onderneming ook is.

- Houd rekening met waarden en organisatiecultuur in uw communicatie;
- Wees duidelijk en herhaal regelmatig de redenen en modaliteiten van de verandering;
- Wees op het terrein aanwezig;
- Geef de voorkeur aan feedback en dialoog over de verandering.

Laat u bijstaan !

De bedrijfsleiders van KMO's krijgen van ons de raad om zich te laten bijstaan door professionals (juristen, communicatoren, specialisten in het beheer van veranderingen,...) als ze voor een herstructurering staan. Merk ook op dat de vakbonden vaak hulp bieden aan de bedrijfsleiders die economische en sociale alternatieven zoeken met het overleven van de onderneming en de bescherming van de werknemers voor ogen. De externe diensten voor preventie en bescherming (EDPBW) op het werk kunnen ook een rol spelen.

In 2008 ging het aantal bestellingen van een Waalse KMO, die arbeiders in dienst had met een zeer specifieke vakkennis, plotseling achteruit. De bedrijfsleider dacht dat hij meerdere arbeiders moest ontslaan. Op langere termijn zou hij zijn bedrijf in gevaar hebben gebracht omdat hij niet zeker was dat hij snel opnieuw arbeiders met de nodige ervaring zou kunnen aanwerven. Nadat hij contact had opgenomen met een vakbond (CSC) om te weten hoe hij best te werk zou gaan bij deze ontslagen, kreeg hij de raad om gebruik te maken van economische werkloosheid. Daardoor bleven jobs en het bedrijf gespaard.

BIJLAGE 1:

DE WETGEVING MET BETREKKING TOT COLLECTIEF ONTSLAG

De richtlijnen van de Europese Gemeenschappen (1) betreffende het collectief ontslag werden omgezet in Belgisch recht door cao n° 24 van 2 oktober 1975 betreffende de procedure van inlichting en raadpleging van de werknemersvertegenwoordigers met betrekking tot het collectief ontslag, alsook door het koninklijk besluit van 24 mei 1976 betreffende het collectief ontslag, vervolgens door de wet van 13 februari 1998 (de zogenaamde wet Renault).

DE CAO n° 24 VAN 2 OKTOBER 1975: deze cao beschrijft in detail de voorwaarden die een onderneming (2) moet vervullen om een collectief ontslag (3) door te voeren :

1. Gemiddeld meer dan 20 werknemers hebben tewerkgesteld tijdens het kalenderjaar dat het collectief ontslag voorafgaat.
2. De reden of de redenen voor het ontslag mogen niet inherent zijn aan de persoon van de werknemer
3. Het ontslag moet een minimum aantal werknemers treffen gedurende een periode van 60 dagen. Dat aantal varieert volgens de grootte van de technische bedrijfseenheid. Voor ondernemingen met meer dan 20 en minder dan 100 werknemers, moet het ontslag minstens 10 mensen betreffen. Voor ondernemingen met tussen 100 en 299 werknemers, moet het ontslag op minstens 10 procent van de tewerkgestelde werknemers van toepassing zijn. Voor ondernemingen met minstens 300 werknemers, moet het ontslag minstens 30 mensen betreffen.
 1. Wat de kennisgeving van het collectief ontslag aan de werknemersvertegenwoordigers betreft, preciseert cao n° 24 dat de werkgever die van plan is om een collectief ontslag door te voeren de werknemersvertegenwoordigers (ondernemingsraad of bij ontstentenis de syndicale delegatie of bij ontstentenis het comité voor preventie en bescherming op het werk of bij ontstentenis de werknemers) hiervan voorafgaandelijk op de hoogte moet stellen. Hij moet hen dus schriftelijk elke nuttige inlichting overmaken of in elk geval de volgende elementen: de redenen van het ontslagplan, de criteria om te bepalen welke werknemers ontslagen zullen worden,
 2. Het aantal en de categorie van de werknemers die ontslagen moeten worden;
 3. Het aantal en de categorieën van gewoonlijk tewerkgestelde bedienden,
 4. De berekeningsmodaliteiten voor elke mogelijke ontslagvergoeding die niet voortvloeit uit de wet of een arbeidsovereenkomst,
 5. De periode waarin de ontslagen moeten plaatsvinden.

Deze informatie moet de werknemersvertegenwoordigers in staat stellen om hun waarnemingen en suggesties te formuleren zodanig dat er rekening mee kan worden gehouden. Daarmee begint een overlegfase waarvan het de bedoeling is om mogelijkheden te zoeken om het collectief ontslag te vermijden of het aantal ontslagen terug te dringen of tenminste de gevolgen ervan af te zwakken door een beroep te doen op sociale begeleidingsmaatregelen zoals outplacement of omscholing voor ontslagen werknemers.

Zodra de informatie- en raadplegingsfase is afgerond, brengt de werkgever de directeur van de subregionale tewerkstellingsdienst (VDAB/Forem/Actiris/ADG) van de plaats waar de onderneming gevestigd is, op de hoogte van het collectief ontslagplan. Hij brengt hierbij het bewijs aan dat de bovenvermelde procedure werd nageleefd. Sinds 19 juni 2009 moet de werkgever eveneens een kopie van deze brief overmaken aan de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid Arbeid en Sociaal overleg.

Deze kennisgeving luidt een periode van 30 dagen in, die kan verminderd of vermeerderd worden (tot 60 dagen) door de Directeur van de subregionale tewerkstellingsdienst (VDAB/Forem/Actiris/ADG) van de plaats waar de onderneming gevestigd is en tijdens dewelke de werkgever de werknemers die betroffen zijn door het collectief ontslag, niet kan ontslaan. Eens deze termijn voorbij, kunnen de werknemers wel ontslagen worden.

Merk op dat deze informatie- en overlegprocedure in geval van collectief ontslag enkel een middelenverbintenis en geen resultaatverbintenis teweegbrengt. Het is dus mogelijk dat het overleg niet tot een akkoord tussen werkgever en werknemers leidt. Er wordt er geen enkele wettelijke termijn vastgelegd om de raadplegingsfase af te sluiten.

DE WET « RENAULT » van 13 februari 1998

De zogenaamde wet-Renault wordt regelmatig in de media beschreven als het wettelijk kader dat de problematiek van het collectief ontslag regelt. Eigenlijk is het enige doel van deze wet, die gestemd werd na het niet-naleven van cao n°24 door de Franse autobouwer Renault, om de informatie- en raadplegingsprocedure beschreven in die cao n°24 te formaliseren en daarnaast burgerrechtelijke sancties op te leggen wanneer de werkgever deze informatie- en raadplegingsprocedure niet naleeft. De wet-Renault preciseert de stappen die moeten gevolgd worden tijdens de informatie/raadpleging:

1. De werknemers moeten een schriftelijk verslag krijgen waarin de onderneming haar bedoeling te kennen geeft om over te gaan tot een collectief ontslag. Een afschrift van dat rapport moet ook worden overgemaakt aan de directeur van de subregionale tewerkstellingsdienst van de plaats waar de onderneming gevestigd is (Forem in Wallonië, VDAB in Vlaanderen, Actiris in Brussel of ADG in de Duitstalige Gemeenschap) alsook aan de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg;
2. Het bewijs leveren dat het ondernemingshoofd hen ontmoet heeft omtrent het voornemen om over te gaan tot een collectief ontslag.
3. De werknemers raadplegen om hen de gelegenheid te geven om vragen te stellen, argumenten te formuleren en/of tegenvoorstellen te doen ;
4. Die vragen, argumenten en tegenvoorstellen onderzocht hebben en erop hebben geantwoord.

Deze wet-Renault bepaalt tevens beroepsmogelijkheden tegen de beslissing om over te gaan tot ontslag. Zo beschikken de werknemersvertegenwoordigers over een termijn van 30 dagen, beginnend op de dag van de kennisgeving door de werkgever aan de directeur van de subregionale tewerkstellingsdienst, om het naleven van de informatie- en raadplegingsprocedure te betwisten. Vervolgens, beschikt de werknemer over een termijn van 30 dagen, beginnend op de dag van zijn ontslag om de procedure individueel te betwisten, op voorwaarde dat de werknemersvertegenwoordigers de procedure zelf betwist hebben.

Onthoud dat in principe de werknemers die gebruik kunnen maken van die beroepsmogelijkheid, die werknemers zijn die ontslagen werden tijdens een periode van 120 dagen, beginnend bij de aanvang van de periode van 60 dagen om het collectief karakter van het ontslag te bepalen en eindigend 60 dagen na het einde van die periode.

De zogenaamde wet-Renault bepaalt burgerrechtelijke sancties wanneer de informatie- en raadplegingsprocedure van cao n° 24 niet werd nageleefd. De bedoeling van die sancties is om de gevolgen van de ontslagen voor de betrokken werknemers te neutraliseren en dat voor zolang de procedure niet volledig nageleefd wordt. Zo, kan een werknemer in zijn opzegperiode, de opzegtermijn laten opschorten tot het einde van de procedure, met behoud van loon. Als de arbeidsovereenkomst al afgelopen is onder uitbetaling van een vergoeding, dan kan de werknemer vragen om opnieuw in de onderneming te beginnen.

Als aanvulling op die wetgeving op collectief ontslag, zorgden het generatiepact en de anti-crisismaatregelen ervoor dat er talrijke nieuwe verplichtingen voor de werkgever kwamen om de ontslagen werknemer snel aan een nieuwe job te helpen. Deze maatregelen worden in hoofdstuk 5 van dit verslag toegelicht.

- (1) Europese richtlijnen n° 75/129/EEG van 17 februari 1975 en n° 98/59/EG van 20 juli 1998.
- (2) Definitie in de ruime zin zoals elke « technische bedrijfseenheid ».
- (3) De aandachtige lezer zal het niet ontgaan zijn dat de definitie van een bedrijf in herstructurering niet exact aansluit bij de definitie van een collectief ontslag. Een onderneming kan een collectief ontslag doorvoeren zonder dat ze daarbij het statuut van onderneming in herstructurering heeft en omgekeerd.
- (4) Rijksdienst voor Sociale Zekerheid, « Loontrekkende tewerkstelling (RSZ) van het tweede kwartaal 2009 », pagina 19.
Zie http://www.onss.fgov.be/binaries/assets/statistics/employment/employment_full_fr_20092.pdf

BIJLAGE 2: ALARMSIGNALLEN EN SUCCES- OF RISICOFACTOREN VAN COMMUNICATIE TEN TIJDE VAN HERSTRUCTURERING

DEEL IN GIDS	VRAGENLIJST		IN TE VULLEN OPMERKINGEN
Inleiding	1	<i>Voerde de organisatie reeds verschillende herstructurerings door in het verleden?</i>	
Inleiding I	2	<i>Kadert de aangekondigde verandering in een louter financiële logica?</i>	
Inleiding.II.A	3	<i>Wordt de aangekondigde verandering gezien als gewettigd en noodzakelijk voor het voortbestaan van de organisatie?</i>	
D1.I.A D2.I.A Intro	4	<i>Wordt er regelmatig, transparant en eerlijk gecommuniceerd over de toestand van de onderneming aan de ondernemingsraad?</i>	
D1.I.A	5	<i>Is de leidinggevende goed gekend bij het personeel ? Stelt hij zich toegankelijk op ?</i>	
D1.I.A, B & C	6	<i>Zijn de leden van het directiecomité goed gekend bij het personeel?</i>	
D1.I.B Inleiding	7	<i>Was het de bedrijfsleider zelf die de herstructurering aan de ondernemingsraad meedeelde? Aan het personeel? Of heeft hij een vertegenwoordiger afgevaardigd?</i>	
D1.I.B Inleiding	8	<i>Indien de herstructurering buiten de Belgische grens beslist werd, werd ze dan door de voorzitter van de raad van bestuur aangekondigd? Door de regionale Belgische directie?</i>	
D1.I.C Inleiding	9	<i>Hebben de kaderleden hun teams samengeroepen om hen de modaliteiten van de verandering mee te delen? Om op de vragen van het personeel te antwoorden?</i>	
D1.I.C	10	<i>Brengt de organisatie regelmatig personeelsleden samen voor informatievergaderingen?</i>	

D1.I.C	11	<i>Heeft het kaderpersoneel opleidingen genoten over teambeheer?</i>	
D1.I.D	12	<i>Staat de communicatie-verantwoordelijke de ondernemingsraad bij?</i>	
D1.I.D	13	<i>Vindt het personeel dat het beter geïnformeerd is door de directie dan door de vakbondsvertegenwoordigers?</i>	
D1.I.D	14	<i>Ondersteunen de vakbondsvertegenwoordigers het veranderingsproject?</i>	
D1.I.D	15	<i>Geven de vakbondsvertegenwoordigers kritiek op het veranderingsproject? Via pamfletten? Samenkomsten?</i>	
D1.I.E	16	<i>Wordt de communicatie-verantwoordelijke gezien als woordvoerder van de directie?</i>	
D1.I.E	17	<i>Kan het personeel vertrouwen schenken aan de persoon of het team dat voor de communicatie verantwoordelijk is?</i>	
D1.I.F	18	<i>Is het personeel tijdens het herstructureringsproces op de hoogte van de identiteit van eventuele externe consultants?</i>	
D1.I.H Inleiding.II.C	19	<i>Wordt er een toegenomen absenteïsmecijfer opgetekend tijdens de herstructurering?</i>	
D1.I.H	20	<i>Zien de vertrouwenspersonen het aantal raadplegingen toenemen sinds de aankondiging van herstructurering?</i>	
D1.I.H	21	<i>Werden die mensen opgeleid om de vragen van het personeel te beantwoorden?</i>	
D1.I.H	22	<i>Tekent de arbeidsgeneesheer een hoger aantal raadplegingen van personeelsleden op?</i>	
D1.I.H	23	<i>Is er een toename van ziekteverlof?</i>	
D1.III.C D2.III.D Intro	24	<i>Is er een significant percentage mensen tegen de verandering gekant?</i>	
D1.III.C D2.III.D Intro	25	<i>Blijft een significant percentage mensen onverschillig tegenover de verandering?</i>	
D2.I.A.1 & 2 Intro	26	<i>Kunnen we stellen dat er vertrouwen heerst tussen de leidinggevenden en de werknemers in de organisatie?</i>	
D2.I.A.1 & 2 Intro	27	<i>Kunnen we stellen dat er vertrouwen heerst tussen de kaderleden en de werknemers in de organisatie?</i>	
D2.I.A.1 & 2 Intro	28	<i>Kunnen we stellen dat er vertrouwen heerst tussen de werknemers in de organisatie?</i>	

D2.I.A.3 & 4 Intro	29	<i>Werd de organisatie de laatste jaren geconfronteerd met sociale conflicten?</i>	
D2.I.A.3 & 4 Intro	30	<i>Zijn de vakbondsrelaties gespannen of bron van conflicten?</i>	
D2.I.B. Intro	31	<i>Beschikt de organisatie over een waardensysteem? Is dat gekend, gedeeld en wordt het toegepast?</i>	
D2.I.C	32	<i>Zet de onderneming stappen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen?</i>	
D2.II.A Intro	33	<i>Werd de aankondiging van de verandering opgezet als een onverwachte, brutale gebeurtenis, met schokeffect?</i>	
D2.II.A.3	34	<i>Vindt het personeel dat het goed op de hoogte is van de toestand van de organisatie?</i>	
D2.II.B	35	<i>Heeft het personeel het recht om suggesties ter verbetering te uiten of vragen te stellen aan het management?</i>	
D2.II.B.2	36	<i>Bestaat er een cel of een systeem waar het personeel vragen over de herstructurering kan stellen?</i>	
D2.II.B.2 D2.II.C	37	<i>Zijn regelmatige teamvergaderingen verplicht?</i>	
D2.II.B.2 D2.II.C	38	<i>Zijn teamvergaderingen optioneel?</i>	
D2.II.C	39	<i>Worden er regelmatig opiniepeilingen of omgevingsbevragingen georganiseerd?</i>	
D2.III.B	40	<i>Worden er geruchten opgevangen over de toekomst van de organisatie? Doen officieuze lijsten de ronde?</i>	
D2.III.B	41	<i>Zijn er meer geruchten sinds de herstructurering bekend werd gemaakt?</i>	
D2.III.C D2.IV.C	42	<i>Vernam het personeel via de pers hoe de organisatie ervoor stond?</i>	
D2.III.C D2.IV.C	43	<i>Informeert de interne communicatiedienst de werknemers over boodschappen die de pers in handen kreeg en die ze publiceerde?</i>	
D2.VI	44	<i>Hoe geraakt een interne mededeling aan het personeel overal verspreid? Via e-mail? Via het intranet? Via een bedrijfsmagazine? Via personeelsvergaderingen? Tijdens teamvergaderingen?</i>	

Vragen voor het kaderlid

<i>Deel in gids</i>	<i>VRAGENLIJST</i>		<i>IN TE VULLEN OPMERKINGEN</i>
D2.II.A.2	1	Brengt u de boodschap alleen?	
	2	Indien u over tussenpersonen beschikt (teamleaders), zijn zij dan voldoende geïnformeerd over de herorganisatie?	
D2.II.A.1	3	Zijn er voorbereidende vergaderingen gepland met de communicatiediensten om te peilen naar uw kennis van het project en het goed begrip van de documenten (PPT en herorganisatieplan)?	
D2.II.A.1	4	Wie staat u bij wanneer u uw teams op de hoogte stelt van het herstructureringsplan ? - Directeur en/of leden van het directiecomité? - Een HRM-vertegenwoordiger? - Een interne communicatieverantwoordelijke? - Bent u alleen?	
D2.II.A.1	5	Heeft u een referentiekalender voor de informatievergaderingen met uw teams?	
D2.II.B D1.I.C & E D1.II.B & C	6	Beschikt u over een systeem om vragen van werknemers aan HRM of aan de directie over te maken?	
D2.II.B	7	Hebben ze een antwoord op al hun vragen gekregen?	
D2.II.B.1	8	Beschikt u over een vooropgestelde vragenlijst en de antwoorden daarop?	
D2.II.B.1	9	Staat die lijst ter beschikking van uw boodschappers?	
D2.II.B.1&2	10	Heeft u een inventaris gemaakt van de vragen die in de verschillende vergaderingen gesteld werden?	
D2.II.B.2	11	Heeft het personeel de gewenste vragen kunnen stellen? Heeft u hen daartoe de gelegenheid gegeven?	
D2.II.C	12	Heeft u nog andere opvolgingsvergaderingen over het herorganisatieproject gepland?	
D2.II.C	13	Heeft u de data van die vergaderingen meegedeeld aan uw personeel?	

BIBLIOGRAFIE:

I. WERKEN EN ARTIKELS

Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with transition: a study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), 597-621

Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A., & Warnotte, G. (1997). *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. Bruxelles : De Boeck.

Cordelier, B., & Montagnac-Marie, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication et organisation*, 33, 8-16.

Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*. Paris : Interéditions.

De Cia, J., Naedenoen, F., Pichault, F. et Hansez, I. (2013), "Contact center as new forms of work organization: the triangular relationship between worker, contact center and contractors and well-being at work", 16th European Congress of Work and Organizational Psychology, Munster.

De Cuyper, N., De Witte, H. (2006). Het psychologisch contract van tijdelijke en vaste werknemers: De rol van contractvoorkeur en tewerkstellingsvooruitzichten. *Tijdschrift voor Economie en Management*. Themanummer "Perspectieven op loopbanen", LI, 471-497.

De Witte, H., Notelaers, G., Vets, C. (2010). Naar een nieuwe meting van de "kwaliteit van de arbeid" in Vlaanderen. *Over.werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 20 (4), 122-130.

De Witte, H., Van Hecke, M. (2002). Schending van het psychologisch contract, jobonzekerheid en arbeidstevredenheid. *Gedrag en Organisatie*, 15, 484-502.

Donjean, C. (2008). *La communication interne*. Edipro.

Etude sur le Stress au travail, Institut de Médecine environnementale (IME) Paris, 2011 et www.neuroco

Handaja, Y., De Witte, H. (2006). De impact van kwantitatieve en kwalitatieve jobonzekerheid op het welzijn. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 16 (4), 150-157.

Lambotte, F., & Lafrance, A.-A. (2011). Tenir le C.A.P. de vos communications en entreprise: pour une performance optimale de vos réseaux humains et techniques (EdiPro.). Liège.

Martuccelli D., « Programme et promesses d'une sociologie de l'intermonde », in Tahon M.-B. (dir.), *Sociologie de l'intermonde. La vie sociale après l'idée de société*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain, 2010, pp. 9-46.

Meier, O. (Ed.) (2007). *Gestion du changement*. Paris : Dunod.

Morillon, L. (2006). Marketing interne et "écoute" des salariés dans un service de communication; entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet. *Marketing Management*, 4 (6), 84-97.

Naedenoen, F. (2008), "Restructurings in Belgium : a corporatist regim", dans Gazier, B. et Bruggeman, F. (Eds), *Restructuring Work and Employment in Europe. Managing Change in an Era of Globalization*, Edward Elgar, Cheltenham, pp.78-100.

Naedenoen, F. et Pichault, F. (2012), "Restructurations d'entreprises et reconversion territoriale. Vers une institutionnalisation adaptative", *Revue française de gestion*, Dossier "Restructurations d'entreprises", vol.

38, n°220, janvier, pp. 133-147.

Notelaers, G., De Witte, H. (2004). De beleving van arbeid in België: Stand van zaken op basis van de VBBA. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 14 (1-2), 161-166.

Notelaers, G., De Witte, H., van Veldhoven, M. (2005). Kengetallen of grenswaarden voor psychische vermoeidheid in stressonderzoek. Een vergelijkende studie met de data van de 'Vlaamse werkbaarheidsmonitor'. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 15, 187-193.

Qualité du travail et de l'emploi en Belgique. Enquête européenne sur les conditions de travail (EECT-2010), Eurofound, KUL, 2012.

Rapport final santé et restructurations, HIRES –Munich, Rainer Hampp Verlag, 2010.

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). Comportement humain et organisation. Paris: Village mondial.

Scieur Ph., Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée, Paris, Armand Colin, 2011a.

Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., Janssens, F. (2003). Welzijn in het werk op de weegschaal. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 223-227.

Vandenbroeck, S., Sercu, M., De Man, H., De Witte, H., Vanbelle, E., Godderis, L. (2013). Burn-out en fysieke arbeidsomstandigheden. Onderzoek naar een mogelijke associatie bij 842 Waalse werknemers in België. Tijdschrift voor Ergonomie, 1, 8-13.

Wojtecki, J., Peters, R. (2000). Communicating Organizational Change: Information technology meets the carbon-based employee unit. The 2000 Annual: Volume 2, Consulting, 1-16.

Zanet, F., Vandenberghe, C., Bossut, M., Cornelis, I., De Keyser, V., Demez, G., D'hoore, W., Hansez, I., Tjeka, R., Vandresse, C., & Vlerick, P. (2000). "Flexihealth", un nécessaire équilibre entre contraintes de flexibilité et bien-être des travailleurs, Lettre d'Information tef, 2.

II. NUTTIGE LINKS

Commission européenne, LIVRE VERT. Restructurations et anticipation du changement: quelles leçons tirer de l'expérience récente? (17.01.2012): <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0007:FIN:FR:PDF>

Parlement européen, Résolution du Parlement européen du 15 janvier 2013 concernant des recommandations à la Commission sur l'information et la consultation des travailleurs, l'anticipation et la gestion des restructurations: (<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0005+0+DOC+XML+V0//FR#BKMD-6>)

III. ORGANISATIES, VERENIGINGEN EN STUDIECENTRA

	WEBSITE	BENAMING
A	www.astrees.org	Association Travail Emploi Europe Société
	www.anact.fr/web	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (France)
	www.abvv.be	Algemeen Belgisch Vakverbond (ABVV)
	www.aclvb.be	Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van België (ACLVB).
	www.actiris.be	Office Régional Bruxellois de l'Emploi
	www.acvonline.be	Algemeen Christelijk Vakverbond of ACV
B	www.beswic.be	Belgian Safe Work Information Center Belgisch Kenniscentrum over het welzijn op het werk (BeSWIC)
	www.burnout-institute.org	European Institute for intervention and research on burn out
C	www.cgsלב.be	Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB)
	www.cnt-nar.be	Nationale Arbeidsraad- Conseil National du Travail.
	www.csc.-en-ligne.be	Confédération des syndicats chrétiens
E	www.werk.belgie.be	Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid, Sociaal overleg
F	www.feb-vbo.be	Fédération des Entreprises de Belgique - Verbond van Belgische ondernemingen
	www.fgtb.be	Fédération générale du travail de Belgique (FGTB)
L	www.leforem.be	Service public de l'emploi et de la formation en Wallonie
P	www.pourlasolidarite.eu	Pour la solidarité
R	www.respectophetwerk.be	site van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid, Sociaal overleg over psychosociale risico's op het werk (PSR)
	www.herstructureringen.be	Gezamenlijke website van de federale en regionale instellingen bevoegd voor herstructureringen
U	www.ucm.be	Union des Classes Moyennes
	www.unizo.be	Unie van Zelfstandige Ondernemers
	www.uwe.be	Union Wallonne des Entreprises
V	www.voka.be	Vlaams netwerk van ondernemingen