

VERANDERINGEN...

ONDERGAAN OF IN ACTIE KOMEN?

EEN CONCREET GEVAL TER ILLUSTRATIE

Onlangs kreeg ik de kans om deel te nemen aan een herstructureringsprogramma in een grote organisatie. Ik fungeerde als interviewer in een van de etappes van een interne wervingsprocedure. Die procedure werd opgesteld in het kader van een strategische hervorming van de rollen, de teams en de manieren van samenwerken. De bedoeling was om de medewerkers te leiden naar een rol die aan hun competenties, motivatie en verwachtingen beantwoordde. Hun nieuwe job kon wat de inhoud, omgeving of interacties betrof, redelijk dicht bij hun oude functie aanleunen of een hele andere wending nemen met eventueel een andere locatie, een ander team en een andere omgeving in het vooruitzicht. De nieuwe werkmethode, d.w.z. "flexibel werken", "zelfmanagement" en "transversale samenwerking" hielden echter in dat ze hoe dan ook nieuwe vaardigheden, nieuwe reflexen en vooral een nieuwe mentaliteit zullen moeten aanleren. Om nog maar te zwijgen over de impact van de "digitalisering", onder andere op de relatie met de klant (zowel intern als extern).

Om aan die nieuwe structuur te beantwoorden, heeft de werkgever gecommuniceerd over zijn verwachtingen op het vlak van de gedragsveranderingen die daarmee gepaard zullen moeten gaan. De medewerkers worden aangemoedigd om een open communicatie te ontwikkelen gebaseerd op feedback, teamgeest (team in de brede zin van het woord), een flinke portie zelfbevestiging, een fiks overtuigingskracht, een constructieve kritische houding enz.

De directie heeft ook maatregelen (coaching, opleidingen enz.) aangekondigd om de medewerkers te stimuleren, te steunen en te begeleiden bij deze omwenteling, die snel belooft te verlopen. De wedren naar de digitalisering en de druk op de financiële resultaten zullen waarschijnlijk niet veel ademruimte laten voor het personeel.

Concreet gezien moesten de medewerkers solliciteren voor een of meerdere functies in de nieuwe organisatie en daarbij hun motivatie en hun indruk van de veranderingen en de uitdagingen voor het bedrijf uiteenzetten.

HET HERSTRUCTURERINGSPROCES BESTOND UIT:

1. een onlineassessment (vragenlijst die de medewerkers moesten invullen over sleutelhoudingen en -gedrag in de nieuwe bedrijfscultuur)
2. een onderhoud dat geleid werd door twee interviewers (een interne en een externe)
3. samenleggen van de resultaten, voor elke medewerker, met het panel interviewers en HR
4. een feedbackvergadering met de medewerker (door de interne interviewer).





Om het onderhoud openhartig te kunnen voeren, met zo veel mogelijk afstand en objectiviteit, hadden de aanwezige interviewers aanvullende rollen. De interne interviewers waren managers of directeurs en droegen hun ervaring in de sector, de organisatie, het vak bij en ook hun hun begrip van de toekomst en de uitdagingen op korte en middellange termijn. De externe interviewers waren wervingsspecialisten, die interviewtechnieken op basis van vaardigheden beheersten. De pool van interviewers was groot en het ritme werd gehandhaafd, gezien het aantal gesprekken dat over een periode van een paar maanden moest worden afgenomen.

Ik zou willen vertrekken van mijn waarnemingen in dit specifieke geval om vervolgens door te denken naar de problematiek van veranderingen en de manier waarop die beleefd worden, gemakkelijker gemaakt kunnen worden en kunnen slagen.



HOE DE MEDEWERKER ERMEE OMGAAT...

Tijdens de interviews heb ik verschillende reacties gezien bij de medewerkers. De meesten ervoeren een tastbaar niveau van stress, zelfs de meest bekwamen of diegenen die als briljante elementen binnen het bedrijf erkend werden. De oorzaken van stress zijn veelvuldig en blijven redelijk persoonlijk, maar bepaalde gemeenschappelijke factoren kwamen ondanks alles toch naar boven.

Over het algemeen stellen maar weinigen het waarom en de noodzaak van de veranderingen in vraag. Het is een feit en er is geen keuze: het is een kwestie van zich aanpassen en met de markt en de concurrentie mee-evolueren. Er was maar een kleine minderheid die volledig leek af te haken, het schip wilde verlaten en zijn weg elders wenste verder te zetten, soms uit woede en cynisme. Sommigen zagen de reorganisatie als verraad, voelden zich uitgeput of ten prooi aan een grote afmatting of beleefden een waardenconflict dat zijn hoogtepunt bereikte en hen tot een breekpunt bracht.

Ik heb ook stress gezien door de angst om zijn werk te verliezen en een gevoel van onzekerheid, een beetje alsof de medewerkers plots ontwaakten en zich opeens bewust werden van de kwetsbaarheid van hun situatie als werknemer.

Ik heb ook stress geregistreerd die gewoon ontstond door de impact van de situatie op het dagelijks leven en het gezinsleven, ook met heel praktische vragen (reisweg, uurroosters enz.)

In deze periode vol onzekerheid en onbekenden wilden de medewerkers over het algemeen graag beter het "hoe" en de concrete aspecten van de implementatie begrijpen, temeer omdat de periode tussen de aankondiging van een herstructurering, de informatiesessies en de gesprekken zich over meerdere maanden spreadde. De mensen werden het moe om te raden of zich voor te stellen wat er op til was en te wachten tot er eindelijk wat gebeurde en er duidelijkheid kwam.

Sommige medewerkers probeerden duidelijk om de veranderingen te beperken en continuïteit aan te houden door enkel te solliciteren voor de functie die overeenkwam met hun huidige job. Het was dus hun bedoeling om in een team te blijven waaraan ze gehecht waren en in een bubbel van welzijn en voldoening te blijven. Ze gaven te kennen dat ze alleen op die voorwaarde in het bedrijf wilden blijven. De sociale band en het groepsgevoel speelden voor hen een belangrijke rol. Paradoxaal genoeg liepen ze, net door hun keuze te beperken, het risico om hun baan te verliezen en een nog veel grotere verandering te ondergaan. Wat erop wijst dat andere elementen zwaarder doorwogen.

Een minderheidsgroep van medewerkers was vragende partij voor veranderingen en zeer enthousiast. De meesten daarvan hadden op de markttendensen geanticipeerd en zich voorbereid om de stap te zetten, om hun loopbaan andere wendingen te geven. Met andere woorden, ze hebben altijd een lengte voorsprong gehad, hebben zichzelf vaak in vraag gesteld en zijn proactief te werk gegaan in hun leerproces. Deze medewerkers kwamen als bijzonder nieuwsgierig over. Ze identificeerden zich ook gemakkelijk met de visie van het bedrijf. Ze hadden zich over het algemeen beter voorbereid op het onderhoud, ze hadden informatie geblokt over de nieuwe functies en waren klaar om erover te praten, om hun ervaring, hun persoonlijkheid, hun visie op de zaken... uit de doeken te doen.

Om terug te komen op de algemene spanning die er heerste, ik heb gemerkt in welke mate de situatie van beoordeling als dusdanig stresserend was voor alle kandidaten, ook al was dat op verschillende niveaus. Bij een groot deel van de medewerkers bracht de oefening hen ronduit uit evenwicht. Velen waren niet of te weinig voorbereid (terwijl hen duidelijk was aangeraden om zich voor te bereiden en ze daar ook de middelen toe hadden gekregen). Praten over hun talenten, over mogelijkheden voor verbetering of hun verlangens onder woorden brengen werd daardoor een (zeer) moeilijke oefening. De medewerkers die zich het meest proactief toonden in hun leerproces (technisch, taalkundig, gedragsmatig) of in het sturen van hun loopbaan, bleken over het algemeen veel meer op hun gemak te zijn. Zij bleken meestal dol op feedback over hun werk en altijd leergierig en nieuwsgierig van nature. Zo lieten ze een beter zelfbewustzijn zien.



HOE DE MANAGER ERMEE OMGAAT...

De meeste managers met wie ik samen interviews afgenomen heb, waren blij dat ze bij het proces betrokken werden en opgetogen dat ze nieuwe technieken konden leren waarmee ze beter de vaardigheden en motivatie van hun medewerkers konden beoordelen (bevragingstechnieken, actieve luistertechnieken...). Sommige managers ontmoetten hun huidige en/of toekomstige medewerkers, wat als een voordeel en/of een nadeel opgevat werd, zowel door de manager als door de medewerker. Sommigen uitten hun twijfels in verband met de neutraliteit van de manager en de impact op de vrijheid van meningsuiting van de medewerker.

Dat gezegd zijnde, heb ik vastgesteld hoe hard managers probeerden om een zekere objectiviteit te behouden en hun best deden om mogelijke misleidende uitgangspunten tijdens het onderhoud te beheersen (vooroordelen, geruchten of feedback over de kandidaat...). Ook was ik verrast door het feit dat ze bij de medewerkers echt op zoek waren naar een open houding, een vermogen om terug te veren, een openheid van geest en reflexen van echte samenwerking, naast de vereiste kennis of technische vaardigheden. Ze verwachtten een degelijk zelfbewustzijn, een bepaalde scherpzinnigheid, een kritische en constructieve waarneming van de omgeving, maar ook een visie van zichzelf, een plan voor zichzelf in de toekomst.

BETER MET VERANDERING OMGAAN?

Kortom, die managers wilden graag meten in welke mate de medewerkers zich konden aanpassen, konden leren en openstonden voor verandering. Beter met verandering omgaan, dat kan je leren.

We kunnen een aantal typische profielen onderscheiden in termen van behoeften ten opzichte van veranderingen (profielen op basis van verschillende persoonlijkheidsmodellen):

- Sommige mensen hebben vooral duidelijkheid, informatie, nauwkeurige plannings nodig om hun situatie te begrijpen en beter te beheersen. Ze hebben er waarschijnlijk ook behoefte aan om zich bekwaam te voelen en gerustgesteld te worden over de kwaliteit en de realiteitszin van de projecten.
- Sommigen hebben er meer (of ook) behoefte aan om zich sociaal verbonden te voelen, te weten tot welke groep ze behoren, gerustgesteld te worden over de gemoedelijkheid en het groepsgevoel. Ze worden bovendien gevoed door positieve feedback, die hen als persoon tot hun waarde laat komen.
- Anderen zijn op zoek naar zin en waarden om zich te investeren en te engageren in een nieuwe strategische richting. Die medewerkers moeten om advies gevraagd worden en voelen dat ze een impact hebben op de beslissingen.
- Nog anderen zijn bijzonder gevoelig voor handelingsvrijheid, maar ook voor de mogelijkheid om zich uit te drukken, om innoverende ideeën te opperen. Zij zullen met plezier meewerken aan projectgroepen of cocreatie-initiatieven.
- Sommigen hebben tijd nodig voor zichzelf, ruimte om "in kalmte" na te denken en van gedachten te wisselen, afstand te nemen. Bij momenten moeten ze een duwtje in de rug krijgen om tot actie over te gaan, om hun ideeën concreet te maken en geholpen worden om hun problemen op te lossen, want ze kunnen de neiging hebben om zich af te sluiten en hun gevoelens te verbergen.
- En sommigen hebben behoefte aan actie en resultaten en willen het grote strategische plan in productieve fasen verdelen. Ze houden ervan dat de zaken vooruitgaan. Periodes van latentie zijn moeilijk en frustrerend voor hen.





EEN PAAR HEFBOMEN OM ACTIE TE ONDERNEMEN VOOR ONS ALS WERKNEMER

Leren om dagelijks feedback te krijgen, te vragen en te geven. Dat is een zeer concrete manier om beter met (positieve en negatieve) kritiek om te gaan, om je bewust te worden van je persoonlijke middelen en jezelf in de "continu leren"-modus te zetten. Beter omgaan met veranderingen is aanvaarden dat verandering natuurlijk is, het is zelf veranderen, elke dag een beetje.

Een meer "strategische" visie van onszelf ontwikkelen en onder woorden brengen wat we willen realiseren in de verschillende domeinen van ons leven, zonder alles in te zetten op het werk. Op verschillende pijlers (gezondheid, sociaal leven, hobby's...) steunen, die ons helpen om een zeker evenwicht te behouden of te vinden, wat er ook gebeurt.

Onze drijfkracht en behoeften leren kennen, zodat we eraan kunnen beantwoorden in periodes van verandering, wetende dat als die behoeften niet voldaan worden, de stress serieus kan toenemen: we lopen dan risico dat we ongepaste of belemmerende reacties vertonen, dat we ons slecht gewapend of in een zwakke positie tegenover de veranderingen voelen (cf. de hierboven beschreven profielen).

Opnieuw leren leven door onszelf te ontzien en energie te sparen, beetje bij beetje uit de overlevingsmodus en het standpunt van de toeschouwer komen, om opnieuw de touwtjes van ons leven in handen te nemen. Dat kan beginnen bij opnieuw ons eigen tijdschema te controleren (en dat van ons gezin, de kinderen) door het te verlichten en opnieuw te bepalen wat werkelijk belangrijk is, bij regelmatig herstelmomenten in te lassen, korte pauzes op het werk, om ons te ontspannen, afstand te nemen, na te denken, (kleine) keuzes te maken, te aanschouwen, te genieten. Je agenda volproppen is volstrekt inefficiënt.

Investeren in de deugdzame driehoek van de lichamelijke gezondheid: beter eten, meer bewegen en ontspannen of herstellen door onze gewoonten te herbekijken, zonder schuldgevoelens te creëren of perfectie te willen bereiken, maar door te luisteren naar ons lichaam. Die verandering is mogelijk met welwillendheid, zachtheid, maar ook vastberadenheid en doorzettingsvermogen.

Onze loopbaan en onze professionele ontplooiing sturen door regelmatig en proactief onze vaardigheden (sterke en zwakke punten) te beoordelen en ze te ontwikkelen via opleidingen, lectuur, webinars, peer coaching, projecten buiten de onmiddellijke perimeter van onze verantwoordelijkheden enz. We kunnen ons laten leiden door onze drijfveren, onze waarden en het elan, de zin laten ontwaken. Je loopbaan in eigen handen nemen wil niet zeggen een streberige carrièrejager worden. Je kan al evolueren in je job, verticaal, maar ook horizontaal. Je kan aanvullende beroepsactiviteiten, statuten combineren. Je kan je uurroosters herzien. De mogelijkheden zijn legio!

Laten we ons vermogen om samen te werken en in een team te functioneren ontwikkelen. Dat houdt in naar de anderen toe gaan om ze beter te leren kennen, goede praktijken uitwisselen, lessen trekken uit ervaringen, gemoedelijke initiatieven nemen... Bij veranderingen moeten we meer dan ooit kunnen rekenen op solidariteit, sociale ondersteuning, positieve communicatie, synergie.

Van zodra er een verandering plaatsvindt of wanneer we geconfronteerd worden met destabiliserende omstandigheden, kunnen we afstand nemen en onze emoties tot rust brengen dankzij onze interne middelen (relaxatiemethodes, zich uitleven om de stress af te reageren, mediteren...) of hulp van buitenaf (van gedachten wisselen met onze omgeving, een coachingtraject volgen, de situatie anders bekijken dankzij een inspirerend boek...). We kunnen onszelf ook vragen stellen over de werkelijke inzet/risico's/ gevolgen en relativeren, in de mate van het mogelijke, onszelf trainen om onze gedachten te richten op wat in de gegeven situatie als positief of gunstig gezien kan worden. Positief denken, dat kan je leren en ontwikkelen, net als een spier! Bepalen wat we echt kunnen controleren of beïnvloeden en onze energie, en dus onze tijd, daarin steken, dat is wat een verschil kan maken.





CONCLUSIE

CONCLUSIE

CONCLUSIE

Wanneer ik met personeelsdirecteurs of contactpersonen op het gebied van welzijn of gezondheid op het werk praat, lijkt het vanzelfsprekend dat we het hebben over opnieuw leren leven en een vrijheid van keuze en een zekere macht terugvinden. Maar om afstand te nemen, onze gewoontes te veranderen en “nee” te durven zeggen, op een assertieve manier te kennen te geven wat we nodig hebben of oplossingen overtuigend voor te stellen, moeten we kunnen ophouden met functioneren als robots en het ritme van ons leven kunnen vertragen/regelen.

Het voornaamste obstakel daarbij is duidelijk de tijd. Achter dat argument schuilt de perceptie van een onevenwicht tussen een veel te grote belasting en onvoldoende middelen. De projecten stapelen zich op, de druk neemt toe en het team groeit niet noodzakelijk mee. Een geschiedenis die zich herhaalt. Het is goed om onszelf de vraag te stellen in hoeverre we onszelf die druk opleggen, of in elk geval voor een deel. Ik raad je aan om jezelf uit te dagen over je mate van veeleisendheid, je drang naar perfectie, je behoefte om in de smaak te vallen...

- HET IS DUS VAN VITAAL BELANG OM PRIORITEITEN TE STELLEN, EEN SITUATIE EN HET LEVEN IN ZIJN GEHEEL TE OMARMEN.
- HET IS BELANGRIJK OM BIJ MOMENTEN AFSTAND TE NEMEN, WANT ELKE DAG IS EEN OPEENVOLGING VAN KEUZES EN BESLISSINGEN
- HET IS VAN ESSENTIEEL BELANG OM TERUG SAMEN TE KOMEN, OM SAMEN NA TE DENKEN EN JE ALS TEAM TE BEVESTIGEN OM INVLOED TERUG TE WINNEN EN JE IMPACT OP BESLISSINGEN VAN HET TOPMANAGEMENT TE VERGROTEN
- HET IS VAN PRIMORDIAAL BELANG OM VERTROUWEN TE ONTWIKKELEN, DANKZIJ OPEN, DIRECTE, POSITIEVE COMMUNICATIE.

Het management en HR hebben er dus alle belang bij om veranderingen onder andere aan te pakken vanuit de motivatie van de medewerkers. Dat kan door initiatieven te nemen in termen van opleiding/coaching, communicatie, maar ook door bij te dragen aan oplossingen (cocreatie, zelfmanagement...), zodat de behoeften en manieren van werken van de medewerkers beantwoord worden.

IK EINDIG MET EEN WENS VOOR 2018: LAAT ONS WERKEN AAN...GELUKKIG ZIJN.

NATACHA VAN HOVE