

DE
MENSELIJKE
FACTOR IN
DE SECTOR
TOERISME
VERANDERT

PERSONEEL IN BETWIXT EN BETWEEEN

Als je in toerisme als manager werkzaam bent dan heb je een hele klus om je medewerkers goed aan te sturen. Door technologische ontwikkelingen vraagt de sector andere kwaliteiten van personeel. Mensen voelen zich vaak ingeklemd en dat boeit Annemiek van der Schaft.

ANNEMIEK VAN DER SCHAFT

Dit artikel is gebaseerd op promotieonderzoek getiteld: The Employee Experience of Business Transformation. Een onderzoek dat gericht is op het beter begrijpen van dynamische processen van betekenisgeving aan organisatieverandering door de ogen van medewerkers in de reisindustrie. Gefinancierd door CELTH, Reiswerk en Breda University of Applied Sciences.

Veranderen als natuurlijk proces

Wie regelmatig in het bos of in een park wandelt herkent dat de natuur verandert met elke seconde die voorbij gaat. Soms heel zichtbaar, maar het merendeel van de verandering is in het moment onzichtbaar. De bomen groeien, de kwaliteit van het water verandert, de looppaden in het gras slijten verder uit. Pas als we met een time-lapse camera zouden kijken, worden de verschillen van de micro-transformaties die dagelijks hebben plaatsgevonden zichtbaar.

Verandering en
transformatie horen bij
de natuur en bij de
mens

Deze veranderingen in de natuur zijn enigszins voorspelbaar en zijn weinig bedreigend voor ons welzijn, de natuur is in beweging en het zou vreemd zijn als we hier weerstand tegen zouden voelen. Verandering en transformatie horen

bij de natuur en bij de mens. Toch is dit eeuwenoude thema een belangrijk vraagstuk voor (heel) veel organisaties. We kijken naar de menselijke kant van technologie-gedreven verandering en doen dit achtereenvolgens vanuit een management- en medewerkerperspectief om meer te begrijpen van “wij-zij” denken, weerstand en veranderkracht.

De menselijke kant van technologie gedreven verandering

De snelle opkomst van automatisering en robotisering is een van de belangrijke drijfveren voor verandering in de hedendaagse samenleving. Het is niet alleen routinematig werk dat wordt overgenomen, Artificial Intelligence en Big Data spelen ook een toenemende rol in complexer werk. Hier zien we duidelijk het verschil met de veranderingen in het park! De veranderingen door automatisering en robotisering, en door de implementatie van Artificial Intelligence en Big data zijn onvoorspelbaar en mogelijk bedreigend voor de manier waarop we kijken naar werk. Er zijn verschillende discussies gaande over de vraag of robots ons werk zullen overnemen, en over wat dit doet met de werkgelegenheid en de inkomensverdeling. Zoals Calum Chance in zijn boek ‘The Economic Singularity’ beschrijft is het paradoxaal genoeg een feit dat hoe efficiënter en meer geautomatiseerd onze systemen worden, hoe belangrijker ook onze menselijke maat wordt. Om nieuwe technieken succesvol te laten landen, is de rol van mensen in organisaties nog belangrijker.

Een managementperspectief op veranderen

Die verandering die in het park zo natuurlijk lijkt, is in organisaties vaak lastig en staat op de agenda van zo’n beetje



iedere bestuurder. Hoe nemen we de mensen mee? Hoe laten we het proces bottom-up ontstaan? Na veel onderzoek weten we nog steeds relatief weinig over hoe medewerkers reageren in tijden van verandering en welke interventies mogelijk positieve effecten hebben op verandervermogen.

Vaak een hoop gedoe als we het hebben over veranderen

Een organisatie is een collectief van menselijke verbindingen die met elkaar informatie uitwisselen en waar in deze menselijke relaties vaak een hoop gedoe ontstaat als we het hebben over veranderen. Er bestaan veel theorieën over waarom dit zo is, we zijn bijvoorbeeld bang om waardevolle zaken te verliezen (status of positie), we weten niet wat de

uitkomst zal zijn en of we voldoen aan de nieuwe eisen die worden gesteld. De snelle ontwikkeling van de markt maakt dat organisaties experimenteren met vormen van 'nieuw organiseren'. Problemen zijn te complex om top down te besturen en medewerkers weten vaak snel en goed (binnen kaders) tot een oplossing te komen. Hierdoor staat leren, groeien en resultaten behalen in een professionele organisatie centraal en betekent dit minder top down management, meer samenwerking en een groot vertrouwen in elkaar.

Organisatiesucces is in grote mate afhankelijk van authenticiteit, niet knippen en plakken, maar als organisatie jezelf zijn en je 'blue ocean' kennen. Het is dus de uitdaging om het eigen potentieel te verkennen en nieuwe inzichten te integreren op een manier die bij je organisatie en haar medewerkers past, er moet vruchtbare grond zijn. En goed leiderschap, dat mag zelfs best autoritair zijn, als het dat maar op de juiste zaken is. ➤



Een medewerkerperspectief op veranderen

Alle management inspanningen ten spijt, geven medewerkers vaak aan te verkeren in een periode van het niet weten, het oude loslaten en het nieuwe nog niet bereikt hebben, deze onzekerheid maakt veel los, medewerkers voelen zich 'Betwixt and Between'. Maar, het goede nieuws: we begrijpen steeds meer van de 'Employee Change Journey' en meer en meer heeft HR aandacht voor Employee Experience Design.

Betwixt and Between

Arnold van Gennep schreef in 1909 al over de 'tussenfase', ook wel Engelstalig genoemd: 'liminality'. Fasen die we zien in de natuur: tussen dag en nacht, eb en vloed, maar ook bij mensen: kind zijn en volwassen worden, van aspirant naar volwaardig (vereniging)lid, van student naar professional. Kenmerkend aan deze fase is dat hij gepaard gaat met dingen niet weten, het oude loslaten en onzekerheid, want het nieuwe is er nog niet. In de antropologie zien we gemeenschappen die de tussenfasen zoals de puberteit groots beleven met rituelen. Aan het eind van de tienerjaren worden jongens uit het dorp weggestuurd, zonder hulpmiddelen moeten ze overleven om vervolgens, na een vaak pijnlijk ritueel, terug te keren naar het dorp, nu als man. Het is een overgangsrитуeel. In Van Genneps woorden: 'Rites de Passage'. Hierin onderscheidt hij een ritueel van afscheiding, van overgang en van opnieuw herenigen, met kortere of langere periodes van rust. Victor Turner (eveneens onderzoeker uit de tijd van Van Gennep) refereert aan het fenomeen 'liminality' met de term 'Betwixt and Between'. Met deze gedachte krijgt de tussenperiode waarde. Het is niet alleen een lastige periode met veel onduidelijkheid (en

dus vaak onzekerheid), Van Gennep en Turner beschrijven juist ook de mogelijkheden die ontstaan: de mogelijkheid om iets of iemand nieuw te worden, nieuwe positie te verkrijgen. En hierbij de tijd te benutten om te leren of te bezinnen en ruimte maken om te experimenteren. De tussenperiode is daarbij geen noodzakelijk kwaad dat je met ongeduld tegenmoet treedt, maar wordt een waardevolle periode op zichzelf waarvan we weten dat het niet makkelijk is, maar heel leerzaam.

De tussenperiode is een waardevolle periode op zichzelf

In organisaties hebben we dagelijks te maken met 'Betwixt and Between'. We spreken van transitie periodes waarin we werken aan verandering of hybride modellen waarin oude en nieuwe structuren naast elkaar bestaan. We willen vaak snel veranderen (omdat de buitenwereld dat vraagt) en vergeten soms te leren van het 'er nog niet zijn'. Anders kijken naar deze frequent voorkomende tijdvakken, met iets meer geduld en open blik zou tot nieuwe inzichten kunnen leiden. Het is de periode waarin we niet op de automatische piloot kunnen sturen en er minder vanzelfsprekend is, dit zet ons op scherp en nieuwe helpende structuren en regels kunnen ontstaan. Nou lijkt het af en toe wel of we in één grote liminale periode verkeren waarin verandering nooit af is en we altijd naar iets nieuws onderweg zijn. Dat is waar en niet waar. Om niet gevangen te raken in de tussenperiode is

— — — — —
Ceremonies en rituelen die aangeven dat een overgang is gemaakt, een doel is bereikt, hebben groot effect op het energie level waarmee we verder gaan.
 — — — — —

het van belang dat er mijlpalen zijn. Momenten om te vieren dat iets bereikt is voordat we verder gaan. Het moment van hereniging zoals Van Genneep omschrijft. Ceremonies en rituelen die aangeven dat een overgang is gemaakt, een doel is bereikt, hebben groot effect op het energie level waarmee we verder gaan.

Employee Change Journeys

We hebben onderzoek gedaan naar de Journey van medewerkers in verandering. Wat vindt men belangrijk en welke momenten doen er toe bij het omgaan met de permanente veranderingen? Deze vragen vormden de basis voor 20 medewerker diepte-interviews die we hebben uitgeschreven, gecodeerd en geanalyseerd.

Intercollegiale interactie en sociale status

Medewerkers zijn dagelijks in interactie met collega's en hun gezamenlijke verhaal over de verandering heeft grote invloed op veranderkracht. Medewerkers hechten waarde aan formele en informele positie ten opzichte van collega's, gedachten over hoe men zich verbonden voelt, het sociale klimaat en de beelden en meningen die men over elkaar heeft en deelt. Aandacht voor de sociale posities en het collectieve verhaal in de groep tijdens verandering draagt bij aan succes. Managers kunnen hieraan bijdragen door actief Occasions for Sensemaking (OfS) te creëren. Teruggrijpend op de basis van Social Exchange Theory (Blau, 1964), zien we verschillende oriëntaties in de interactie tussen mensen. Naast alle persoonskenmerken die een rol spelen zien we dat er systemen lijken te zijn die vaak sterker van invloed zijn dan de individuele inbreng. Vier basis interacties die we hierin onderscheiden zijn: de interactie gebaseerd op eigen gewin, interactie gebaseerd op eerlijkheid en wederkerigheid, interactie gebaseerd op hiërarchie en interactie gebaseerd op de investering in collectieve belang. In verandering is het goed denkbaar dat patronen van interactie verschuiven en medewerkers vanuit andere basis-motivatie interactie aangaan, waardoor we elkaar niet altijd begrijpen en de onderlinge verhoudingen op scherp komen te staan.

De sociale kant van veranderen draagt bij aan een sterke interne gerichtheid tijdens veranderprocessen. Waar het management zich richt op de buitenwereld en hier de noodzaak voor verandering vindt, evalueren medewerkers het slagen van verandering vooral door het bekijken van de binnenwereld, en dan met name de eigen community. Mogelijk geeft dit een verklaring van wat we vaak zien als 'wij' (medewerkers) versus 'zij' (het management) denken. De buitenwereld zichtbaar meer binnenlaten tijdens deze processen en mensen ervaringen laten opdoen buiten de muren van de eigen organisatie is een kansrijke interventie om dit gat te verkleinen.

Omdat verandering is opgebouwd uit meerdere grote en kleine momenten hebben we gedetailleerd gekeken naar welke fasen medewerkers onderscheiden wanneer ze reflecteren op ervaren veranderprocessen en wat er in ieder fase gebeurt. Hieruit ontstaat een beeld van 10 fasen waarin verschillende dingen als belangrijk worden ervaren en cognitieve en emotionele zwaartepunten in het proces zijn weer te geven.

Onderzoeksteam:

Annemiek van der Schaft MSc. Promovenda: Annemiek werkt als HR beleidsmedewerker bij Breda University of Applied Science. Daarnaast doet ze in opdracht van Reiswerk, CELTH en NHTV promotieonderzoek naar de Toekomst van Werk in de Reisindustrie.

Prof. dr. Beatrice van der Heijden. Promotor: Beatrice is hoofd van de afdeling Strategisch HRM & hoogleraar Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit in Nijmegen en tevens verbonden aan de Open Universiteit Nederland, Kingston University, London, UK, en Hubei University, Wuhan, China. Haar expertise concentreert zich met name rond duurzame loopbanen, employability, leeftijdsstereotypering, en ouder worden in het werk.

Dr. Xander Lub. Co-promotor: Xander is als lector verbonden aan Breda University of Applied Science; visiting fellow bij Nyenrode Business University en senior docent aan de VU Amsterdam. Zijn onderzoek richt zich op het ontwerpen, meten en managen van ervaringen. Zijn expertise gebieden zijn HRM, in het bijzonder de arbeidsrelatie, Design Thinking en Hospitality Management.

Dr. Omar Solinger. Co-promotor: Omar is verbonden aan de VU Amsterdam als Associate Professor in HRM en 'Organizational Behavior'. Zijn onderzoek richt zich onder andere op hoe medewerkers omgaan met verandering en hoe de dingen veranderen over tijd. ➤