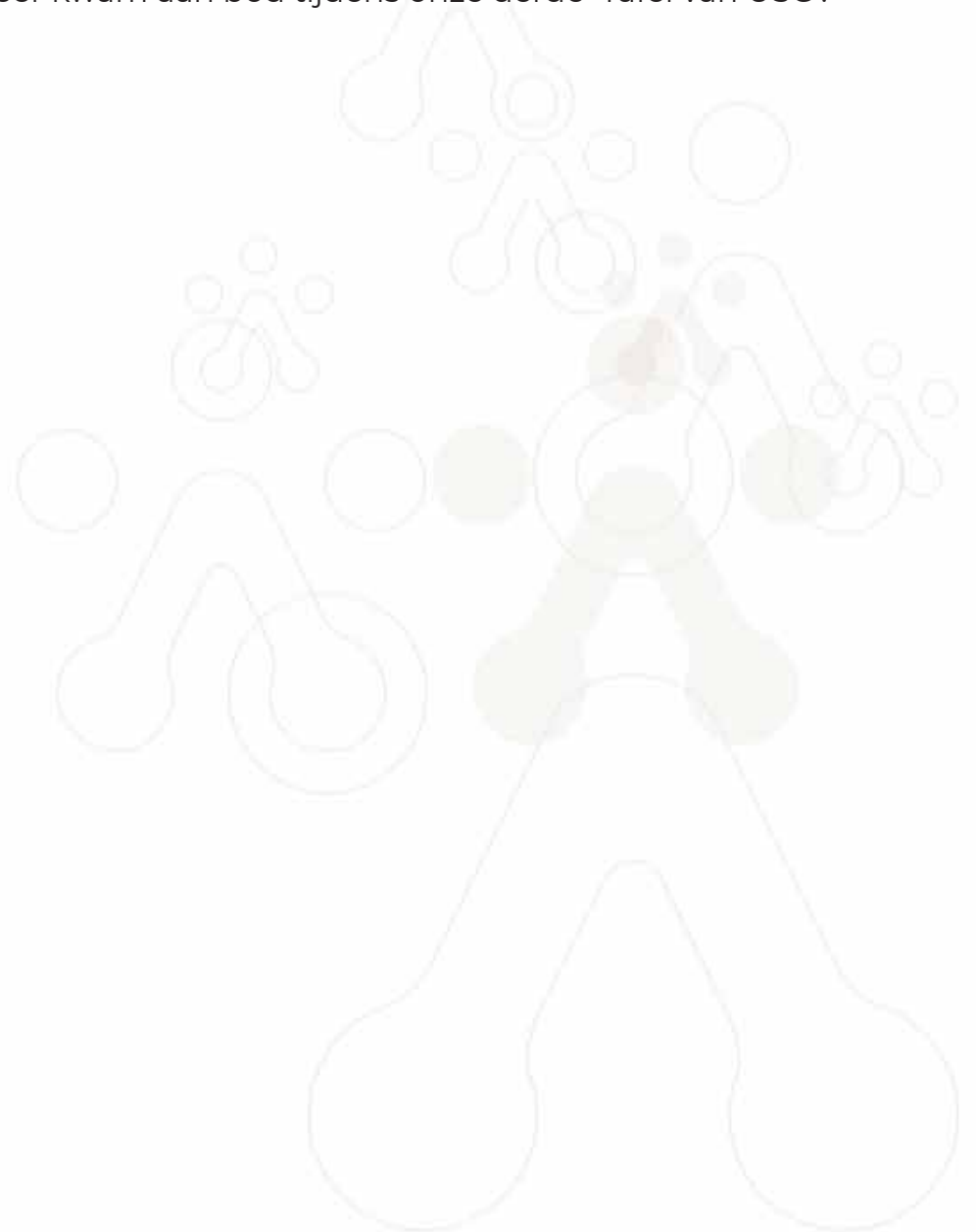




# DETAFEL VANUSG

Adaptieve teams, key tot duurzaam succes

De sleutel tot succes in een dynamische omgeving ligt in adaptieve teams en een flexibele organisatiecultuur. Vooral dat laatste blijkt een hele uitdaging. Want wat is een veranderingstraject? Hoe groot is de rol van visie en draagvlak binnen een organisatie? En waarom is transparante communicatie key in dit alles? Dit en zoveel meer kwam aan bod tijdens onze derde 'Tafel van USG'.





Aan tafel voor dit panelgesprek zaten naast General Managers ook HR Managers uit verschillende sectoren, zoals verzekeringen, industrie, gezondheid, vastgoed en retail. Zij werden vergezeld door een expert op het gebied van verandertrajecten en organisatieculturen.

## Het belang van een sterke visie en draagvlak

In bedrijven in verandering heersen er twee continue en parallelle invloeden. De ene is die van de verandering: waar willen we als onderneming naartoe en wat is de strategische visie? Tegelijkertijd is draagvlak essentieel. Visie is noodzakelijk om de richting te bepalen maar zonder draagvlak is succes onmogelijk. Eerst moet er duidelijk geformuleerd worden wat er moet veranderen, daarna is het belangrijk om hiervoor draagvlak te creëren. Strategie en cultuur moeten met andere woorden parallel aangepakt worden. Het is geen of-of-verhaal maar eerder een en-en-verhaal. De stip aan de horizon moet duidelijk inzichtelijk zijn maar tegelijkertijd moeten medewerkers bereid zijn naar die stip toe te werken.

*“Succesvolle veranderingstrajecten vereisen naast een sterke visie ook een grondige analyse van het draagvlak onder medewerkers.”*

Deze theorie in praktijk omzetten kan uitdagend zijn. Mensen houden van nature niet van verandering waardoor verandertrajecten vaak moeizaam kunnen verlopen. Daarbij komt dat de twee verschillende stromen een verschillende snelheid hebben. Strategisch ritme afstemmen op de snelheid van de implementatie is noodzakelijk om een verandering effectief en succesvol te kunnen verwezenlijken. Open communicatie is hierin belangrijk, dubbelchecken of die communicatie juist is overgekomen zelfs essentieel. Soms denken we dat iets is afgecheckt terwijl het slechts oppervlakkig is aangekomen, wat leidt tot misverstanden en onnodige weerstand. Dit kan je enkel oplossen door een antwoord te bieden op de vraag wat de meerwaarde is voor iedere individuele werknemer. Enkel wanneer zij het nut ervan inzien, zullen ze bereid zijn daadwerkelijk mee te werken aan verandering. Wanneer het draagvlak met andere woorden niet aanwezig is, kan visie niet succesvol geïmplementeerd worden.

# Adaptieve teams in een vaste bedrijfsstructuur als sleutel tot succes

*Vraag: Een organisatie heeft niet alleen adaptieve teams nodig maar ook een vaste bedrijfsstructuur. Maar waar zet je nu eerst op in?*

Een Project Management Office team kan hierin een cruciale rol spelen. Zij zijn als het ware de coördinatoren van een verandertraject en zijn de buffer tussen het management en de business. Er zijn “hoe-mensen” nodig die focussen op de vragen “hoe gaan we samenwerken” en “hoe gaan we ons gezamenlijk doel bereiken?”

De mate waarin een vaste bedrijfsstructuur noodzakelijk is, kan sterk afhankelijk zijn van het type medewerkers in een team. Medewerkers in een uitvoerende rol hebben doorgaans meer behoefte aan duidelijkheid terwijl creatieve of strategische medewerkers net meer ruimte nodig hebben. Daarnaast hebben ook verschillende generaties andere behoeftes en verwachtingen. Er zijn bijvoorbeeld generaties op de arbeidsmarkt gekomen waarvoor de balans tussen werk en privé een topprioriteit is.

De paradox tussen twee groepen met verschillende behoeftes is vaak moeilijk op te lossen. Vooral wanneer die beide groepen mekaar kruisen zorgt het voor issues. Het is quasi onmogelijk om voor iedereen een individueel en juist klimaat te creëren. **Er is geen one size fits all.**

Wat maakt een team dan adaptief? Adaptief zijn betekent niet enkel dat werknemers hybride kunnen werken. Het betekent ook dat mensen opgeleid worden in verschillende rollen en competenties. Het is een misvatting om te denken dat adaptiviteit enkel verlangd wordt vanuit de organisaties. Ook werknemers, en met name de jongere generaties, zijn vragende partij naar adaptiviteit. Werknemers worden nieuwsgieriger en hongeriger naar uitdaging en flexibiliteit. Dit geeft een verschuiving in rekrutering. Mensen worden niet louter gerecruteerd voor een bepaalde functie. Er wordt ook gekeken of potentiële kandidaten op middellange of lange termijn passen in het DNA van een organisatie. Competenties zoals bijvoorbeeld aanpassingsvermogen worden belangrijker dan een CV of een diploma.

Hoe maak je nu een adaptief team? Niet alleen flexibiliteit is hiervoor belangrijk. Sterk leiderschap is een cruciale schakel. Mensen hebben nood aan duidelijkheid en aan sterke leiders. Zonder duidelijkheid voelen mensen zich verloren. Zelfs medewerkers die autonoom en zelfsturend zijn vragen om sterk leiderschap wanneer ze in angst zitten, bijvoorbeeld door een veranderingstraject. Dit sterk leiderschap is de afgelopen jaren aan verandering onderhevig geweest. Door de opkomst van thuiswerk bijvoorbeeld, hebben leidinggevenden zich moeten aanpassen aan deze nieuwe context. Wie in een face-to-face context prima leiding gaf, zal mogelijks niet de sterkste leidinggevende zijn in een remote omgeving. Dit vraagt heel andere skills en een andere mindset.

## Weerstand tegen verandering en de rol van communicatie

Communicatie is in tijden van verandering cruciaal op alle niveaus. De grootste fout die vaak gemaakt wordt, is dat er één communicatie wordt opgesteld en dat deze meteen naar alle medewerkers binnen de organisatie wordt verspreid. Beter is het echter om een communicatieflow op te stellen waarbij de betrokkenen op verschillende tijdstippen een verschillende boodschap zullen ontvangen.

*“Weerstand tegen verandering wordt vooral veroorzaakt door een gebrek aan transparante communicatie en betrokkenheid, niet door de verandering zelf.”*





Deze tips helpen je een gestroomlijnde communicatieflow op te zetten:

- **Toplevel van de organisatie moet op één lijn zitten.** Communicatie kan enkel doorstromen naar leidinggevenden en daarna naar de teams als topmanagement gealigneerd is. Hierbij dient niet alleen de timing, maar ook de inhoud en de toon afgestemd te worden zodat de boodschap correct overgebracht kan worden.
- Probeer in te schatten waar **mogelijks weerstand** op zal komen, en bereid hier al een plan van aanpak voor.
- **Identificeer ambassadeurs** van de verandering binnen de organisatie. Door rolmodellen per niveau aan te stellen, creer je een breder draagvlak. Vergeet ook zeker niet om ze actief te betrekken in de communicatie.
- Voorzie **voldoende tijd** om de leidinggevenden en ambassadeurs op te leiden zodat ze de boodschap helder uitdragen. Herhaling en feedbackloops zijn hierin belangrijk. Terugkoppeling is essentieel om in te schatten of de inhoud correct landt.
- Neem de tijd om de **boodschap te laten landen** in de verschillende teams en deze te integreren in hun dagelijkse routines.
- Las voldoende **rustpauzes** in. Op die manier kan je angst wegnemen en rust creëren op de werkvloer.
- **Focus op wat níet verandert** in plaats van op de verandering zelf. Ook in de meest ingrijpende veranderingstrajecten blijven bepaalde zaken onveranderd. Door deze te benoemen krijgen de medewerkers een gevoel van houvast, verklein je de kans op weerstand en vergroot je de kans op een succesvol veranderingstraject.

## Cultuur als facilitator of obstakel

*Vraag: "Kan een bedrijfscultuur verandering binnen organisaties in de weg staan?"*



Een sterke organisatiecultuur kan verandering ondersteunen, een rigide cultuur kan vooruitgang belemmeren. Het ombuigen van een rigide cultuur is een werk van lange adem en zal vaak heel gefaseerd moeten verlopen. Kleine veranderingen zijn dan makkelijker door te voeren en zorgen voor meer beweging dan één grote mindswitch. Door te lobbyen kunnen sleutelpersonen overtuigd worden van de noodzaak tot verandering. Wanneer zij mee zijn in het verhaal en dit ook actief uitdragen, minimaliseer je de kans op weerstand en maximaliseer je de kans op succesvolle verandering. Door je stakeholders formeel of informeel in te lichten over aankomende veranderingen, bekom je het meest duurzame resultaat.

Het kan ook helpen om te werken met zogenaamde **bright spots**: één bepaald team dat als eerste door de verandering moet gaan. Hiervoor kies je strategisch het team dat het meest adaptief is. Zij worden dan de ambassadeurs en het voorbeeldteam voor de rest van de organisatie. Het stelt je ook in staat om de lessons learned van dat team mee te nemen in de verdere uitrol van de verandering.

Verandering vereist altijd ook een gedragsverandering. Uiteraard is het belangrijk om iedereen de kans te geven dit op het eigen tempo te doen. HR afdelingen spenderen veel energie aan enkelingen die niet mee willen in het verandertraject. Wanneer ook op lange termijn de nodige stappen naar de nieuwe mindset niet genomen zijn, dan kan het beëindigen van de samenwerking de enige duurzame oplossing zijn.

Rekrutering van de juiste profielen is noodzakelijk om veranderbereidheid te waarborgen en een doordachte en correcte wervingsstrategie wordt op dat moment key. Het stelt je in staat om nieuwe mensen aan te trekken die al mee in de vernieuwde mindset zitten. De effort is daar kleiner dan bestaande medewerkers te laten evolueren naar een nieuwe mindset.

## De rol van HR

In verandertrajecten zorgt de rol van HR wel vaker voor discussie. General Management kijkt naar HR als strategische partner in het veranderen van de mindset en het ontwikkelen van leiderschap, terwijl HR wijst naar General Management voor een sterke visie en een duidelijke structuur.

*"Als de noodzaak van verandering niet breed gedragen wordt, moet HR zich eerst richten op het ontwikkelen van de juiste mindset, niet op het implementeren van de verandering."*

Dat HR kan optreden als facilitator staat evenwel niet ter discussie. Met de focus op mindset, kunnen ze leiders ondersteunen en betrokkenheid stimuleren. Het aanpassen van bestaande attitudes is vaak belangrijker dan de directe implementatie zelf. Ook de rol van leidinggevendenden mag hier niet onderschat worden. Sterke leiders spelen een centrale rol in het inspireren en in beweging brengen van hun teams én het zorgen van continuïteit in de day-to-day business.





## Conclusie

In een dynamische wereld waar verandering de norm is, wordt het succes van organisaties bepaald door het vermogen om visie en draagvlak effectief te combineren. Dit vraagt om adaptieve teams, sterk leiderschap, en een ondersteunende cultuur, waarbij heldere communicatie en betrokkenheid de sleutel zijn tot duurzame verandering.



### Key takeaways

#### Visie en draagvlak

Een sterke visie biedt richting, maar zonder draagvlak blijft het een abstract idee. Betrokkenheid van medewerkers is essentieel.

#### Adaptieve teams

Flexibiliteit in rollen en competenties is noodzakelijk. Sterke leiders zijn cruciaal.

#### Leiderschap en communicatie

Leiderschap moet verbinden en verandering ondersteunen door duidelijke en open communicatie, afgestemd op de verschillende niveaus binnen een organisatie.

#### Weerstand tegen verandering

Dit ontstaat vooral door een gebrek aan duidelijkheid en betrokkenheid. Open communicatie en ambassadeurs van de verandering kunnen weerstand verminderen. Focussen op wat er níet verandert in plaats van op de verandering zelf kan houvast geven en weerstand verminderen.

#### Organisatiecultuur

Een ondersteunende cultuur versnelt verandering, terwijl een rigide cultuur deze belemmert. Strategische werving en de juiste mindset zijn hierbij cruciaal.

#### HR als facilitator

HR speelt een belangrijke rol in het aanpassen van bestaande attitudes, mindset en strategische verandering.

We faciliteren de **outsourcing** en **werving & selectie** van consultants, freelancers en experts in ICT, business transformatie, research, change, HR, legal, finance, facility & supply chain.



Sinds 1988



Professional staffing



>400 consultants & freelancers



HQ in Antwerpen



Netwerk van +38.000



### >REKRUTEREN

- ✦ Nadenken vanuit thema's, uitdagingen in de markt vandaag & morgen
- ✦ Poolingstrategie in combinatie met groot netwerk
- ✦ Advies op maat & onderbouwd door onze expertise en marktkennis

### TOOLS

- ✦ Innovatieve & kwalitatieve tools
- ✦ Combinatie van eigen (USG Easy app) en externe (Talent Insights) tools
- ✦ Optimaal kandidatenbereik

### AANPAK

- ✦ Langdurige partnerships
- ✦ Wendbaar & dynamisch team van experts
- ✦ Op maat van uw vragen & behoeften

### EXPERTISE

- ✦ Ervaren HR BP's met hun eigen expertise & specialisatie
- ✦ Groot, kwalitatief netwerk van multiskilled professionals
- ✦ Gemotiveerde & ervaren consultants in verschillende vakgebieden

## LET'S GET IN TOUCH



+32 (0)3 800 40 20



info@usgprofessionals.be



www.usgprofessionals.be