

COLUMN

Inge Geerdens

De wereld is aan de durvers

Elke goed draaiende onderneming heeft mensen nodig die buiten de lijnen kleuren. Dat meent de Amerikaanse managementprofessor John Sullivan. En nee, dat buiten de lijnen kleuren heeft niets te maken met het omzeilen van bestaande regels en wetgeving, maar wel met het aanbrengen van frisse, creatieve en vernieuwende ideeën. Hij raadt de hr-sector aan om 'anders zijn' als een pluspunt te zien.

Sullivan slaat de nagel op de kop. Heel wat rekruteerders en hr-managers filteren een groot aantal kandidaten aan het begin van het rekruteringsproces onmiddellijk weg. Geen of een on gepast diploma, amper relevante ervaring voor de vacante job, te jong, te oud, ... Menig kandidaat krijgt meteen een standaardmailtje toegestuurd om hem of haar vriendelijk te bedanken, lees: af te wijzen.

Veel hr-verantwoordelijken werken met te enge checklists bij het aanwerven van nieuwe mensen. Alle kandidaten die niet aan al die criteria op de lijst beantwoorden, mogen het schudden. Dat zo al eens een ruwe diamant in de prullenmand verdwijnt, vergeet men al te vaak. Spijtig, hoor je heel wat rekruteerders zeggen. Gemiste kans, zeg ik.

Heel wat mensen denken volgens een vast stramen en blijkaar hebben ook professionals uit de rekruteringswereld het moeilijk om dat enge denkkader te verlaten. Jammer, maar niet onlogisch als je ziet hoe het hele opvoedingsproces erin bestaat ons vooral binnen de lijntjes te laten kleuren. De 'doe maar normaal, dat is al gek genoeg'-filosofie. Het fruikt onze creativiteit, onze spitsvondigheid en doet ons denken in geijkte patronen.

„Veel hr-verantwoordelijken werken met te enge checklists bij het aanwerven van mensen.

Daarom vind ik het belangrijk dat een kandidaat vooral opvalt wanneer hij zijn motivatiebrief en cv doorstuurt. Dat wil niet zeggen dat relevante ervaring en vergaarde kennis onbelangrijk zijn, maar lees ik een originele vondst of een opmerkelijke kwinkslag in die documenten dan ben ik geneigd die persoon uit te nodigen voor een goed gesprek. Gewoon om te polsen of hij of zij frisse inzichten heeft, nieuwe ideeën aanbrengt en 'out of the box' kan denken.

Je mag niet vergeten dat het meestal buitensstaanders zijn die je wijzen op dingen die schijnbaar vanzelfsprekend zijn maar toch niet gebeuren in je onderneming. Zij kunnen nieuwe impulsen geven aan je bedrijfsvoering.

Zelf heb ik al heel wat zogenaamde buitenbeentjes aangevraagd, met succes. Ik raad het iedereen aan. Zo'n collega blijft je verbazen met zijn ideeëndrift. Een geweldige aanwinst voor elk bedrijf. Moraal van het verhaal: eens buiten de lijnen kleuren loont, en dat

moet je ook van je medewerkers verwachten. De wereld is aan de durvers; ongeacht wat mama, papa of je oud-leraar daarvan denken.

Inge Geerdens (37) staat aan het hoofd van het selectie- en wervingsbureau Executive Research. Vorig jaar kreeg ze de WoMED Award als meest verdienstelijke vrouwelijke ondernemer. Met www.cvwarehouse.com is ze ook actief op de online-rekruteringsmarkt.

Reageren? managementcolumn@tjtd.be

Rechtuit Sociaal

Misbruik van bescherming tegen afwijzing leidt tot boete

Ondernemingen kunnen een overeenkomst sluiten waarbij het de ene verboden is personeel van de andere in dienst te nemen. Bij een eventuele inbreuk op die afspraak over de afwijzing van personeel moet de nieuwe werkgever een schadevergoeding betalen aan de oude werkgever.

Het is niet onwettig dat een onderneming zich beschermt tegen het wegvloeden van haar arbeidskrachten. Er bestaan geen wettelijke bepalingen over afwijzing van personeel. De partijen mogen dus in principe vrij een overeenkomst sluiten over de termijn, de hoogte van de schadevergoeding en andere modaliteiten. Het arbeidshof in Luik nam enkele maanden geleden een opmerkelijke beslissing. Het arbeidshof oordeelde dat de modaliteiten van de bescherming zodanig kunnen zijn dat ze een misbruik van recht uitmaken. Misbruik van recht is voorhanden wanneer de grenzen van een normale uitoefening van het recht klaarblijkelijk overschreden worden. Het impliceert dat er een wanverhouding is tussen het voordeel voor de ene bij het uitoefenen van het recht en het nadeel voor de andere die er de gevolgen van draagt.

Onderneming A legt aan onderneming B een contractueel verbod op tot afwijzing van personeel. In geval van schending is B aan A een vergoeding verschuldigd gelijk aan vijf jaar loon. Een werknemer (assistent-magazijn-

nier) van A besluit zijn arbeidsovereenkomst op te zeggen en maakt er geen geheim van dat hij bij B in dienst zal treden. A ontslaat de werknemer om dringende redenen en stelt B in gebreke. De werknemer dagvaardt A in de betaling van een opzeggingsvergoeding. Het ontslag om dringende redenen is ver gezocht. A heeft geen schijn van kans en het arbeidshof kent aan de werknemer een opzeggingsvergoeding toe. De werknemer laat het daar evenwel niet bij en vordert een bijkomende schadevergoeding ten titel van misbruik van recht in hoofde van A.

RECHTSMISBRUIK

Het arbeidshof oordeelt dat A zich schuldig maakt aan rechtsmisbruik door in geval van indiensttreding van de werknemer bij B een schadevergoeding van vijf jaar loon te eisen. Merkwaardig is dat. De werknemer is immers geen partij in de overeenkomst tussen A en B. Het hof weet dat ook, maar stelt dat de werknemer er wel de gevolgen van ondergaat. Hij kan immers niet aan de slag bij B. Het hof gaat na of het afwijzingsverbod

VERANDERINGSMANAGEMENT Verandering op werkvloer kan maar slagen als werknemers strategie aanvaarden

Reorganisatie zonder chaos

(tijd) - Veranderen is dagelijkse kost in organisaties. Toch zijn we er niet goed in. Veel veranderingen verlopen in chaos. Ze leveren niet het beoogde resultaat op, maar wel gedemotiveerde werknemers. 'Het lukt maar als de werknemers je veranderingsplan aanvaarden', stelt het consultancykantoor Empact. Empact meet onderweg of de werknemers mee zijn. Dat trok de aandacht van de KULeuven: samen gaan ze de methode verfijnen.

Elke organisatie moet geregeld door een veranderingsproces om zich aan te passen aan wisselende marktomstandigheden. Maar veel mensen houden er helemaal niet van. Bewust of onbewust gaan ze dwarsliggen. Van de plannen die er op papier zo mooi uitzagen, komt in de praktijk maar ten dele iets terecht of zelfs niets.

'Hoe effectief en duurzaam je verandering is, wordt bepaald door de kwaliteit van je strategie in combinatie met de aanvaarding ervan', vertelt Marcia De Troyer, een van de vier vennoten van Empact. Het jonge consultancybedrijf specialiseert zich in veranderingsstrategieën. 'Je kan een prachtige strategie op papier zetten, maar als slechts een derde van je medewerkers ze aanvaardt, zal je geen resultaat boeken.'

Empact gaat er prat op niet met een leertje consultants een organisatie binnen te vallen, mooie presentaties van wat er moet gebeuren in de aanslag. 'We hebben geen standaardrecepten. We kennen wel de bouwstenen van een veranderingsstraject. Met de mensen van de organisatie bekijken we wat de strategie is en welke maatregelen bij hen kunnen werken', zegt Didier Brackenier, eveneens vennoot.

Jacques Godet, informaticadirecteur van Fortis, heeft ervaring met de aanpak van Empact. 'Ze komen niet met een grote ploeg maar stellen zich veeleer op als facilitator. Ze helpen mensen zelf oplossingen te definiëren en uit te voeren', zegt hij. 'Daardoor is het resultaat duurzamer.' 'In het begin is er een populatie-analyse: als je straks de mensen



Door de verhuizing van de postsorteercentra moeten mensen zich niet enkel naar een andere werkplek verplaatsen, het werk verloopt ook veel minder manueel dan vroeger. RV

mee wil krijgen, moet je eerst op een rijtje zetten welke impact de verandering voor verschillende groepen zal hebben', vervolgt Brackenier. 'Voor een afdeling die een centralere rol krijgt, kan het motiverend zijn. Een andere afdeling ziet het misschien als een bedreiging, van taken en misschien zelfs van banen. Het heeft geen zin ze allemaal op dezelfde manier te begeleiden.'

PRATEN

Daar hoort praten met de mensen op de vloer bij. Neem de verhuizing bij De Post naar vier nieuwe sorteercentra plus de modernisering van een vijfde, waarbij 5.000 werknemers betrokken waren. Niet alleen gingen duizenden mensen op een andere locatie werken, veel manueel werk werd ook geautomatiseerd om de postbedeling te versnellen. De Troyer: 'Uit gesprekken komen de eerste bekommernissen van de werknemers naar voren: geraak ik er nog met het openbaar vervoer? Blijven mijn partner en ik in dezelfde ploeg werken? Gaat de machine mijn ritme bepalen? Dan mag je nog zo duidelijk gaan uitleggen wat het nut is van de nieuwe sorteercentra in een geliberaliseerde postmarkt, zolang zulke vragen niet beantwoord zijn, hebben mensen geen oren naar het hoe en waarom van de verandering.'

Het veranderingsstraject wordt in verteerbare hapjes verdeeld, met tussentijdse deadlines en evaluaties. 'Wat je vaak ziet, is dat er erg planmatig wordt gewerkt voor de 'harde' processen en materies', zegt Brackenier. 'Wanneer welke kast of

server verhuist, de machine getest wordt of de publiciteitscampagne de lucht in gaat, dat staat allemaal op papier. Voor de 'zachte', menselijke aspecten ontbreekt dat echter.'

Bij De Post werden verschillende sessies georganiseerd, telkens aangebracht door de eigen lijnmanagers die daarvoor gecoacht waren door Empact en een gespecialiseerde partner. Een eerste dialoogsessie liet de mensen stilstaan bij wie de klanten van De Post zijn en wat die verlangen, welke andere spelers gelijkaardige diensten bieden, en in hoeverre andere postbedrijven geautomatiseerd zijn. Voorts kregen ze inzicht in de

Marcia De Troyer, vennoot Empact

Mensen zelf laten ontdekken wat het nut is van de verandering is tijdrovender dan een presentatie van een consultant, maar de kans op aanvaarding is veel groter.

structuur van de nieuwe centra en zochten ze uit hoe de taken op elkaar aansluiten, dus wat ieders bijdrage is tot de kwaliteit van het werk. 'Dat neemt heel wat meer tijd in beslag dan een presentatie door een consultant of een directeur', beaamt De Troyer. 'Maar de kans op aanvaarding is veel groter wanneer de mensen zelf ontdekken wat er te gebeuren staat en wat het nut is.'

SIMULATIEPSEL

Later boog men zich samen over de werkinstructiebladen, speelden de arbeiders een simulatiespel waarbij ze een sorteercentrum moesten beheren, en volgden er trainingen op de machines. Bij de eerste werkdag waren er rondleidingen vooraleer elke ploeg aan de slag ging.

Na elke stap kregen de werknemers vragen die polsten in hoeverre ze nog mee waren. Was de informatie duidelijk, wisten ze wat van hen verwacht werd, hadden ze er vertrouwen in hun nieuwe taak aan te kunnen? En ten slotte, waren ze bereid ervoor te gaan? De resultaten werden per afdeling schematisch uitgezet.

'De verhuizing werd een succes, zonder een dag dat er niet gesorteerd is. Er was dus geen impact voor de klanten. Dat was in andere landen vaak een pijnpunt', zegt Bernard Delvaux, directeur Mail bij De Post. De vakbonden waren vroeg betrokken en op de hoogte gebracht van alle stappen. 'Empact heeft ook permanent met de mensen op alle niveaus samengewerkt.'

Wat vooral de aandacht trok van onderzoekers van de KULeuven is

het permanente opvolgen van de aanvaarding. 'De noodzaak aan kennis is groot', zegt arbeidpsycholoog Martin Euwema. 'Veel veranderingen leiden tot frustratie en teleurstelling omdat er te weinig aandacht gaat naar de psychologische kant. We beseffen wel dat die 'softe' factoren cruciaal zijn, maar wat daar aan kennis over bestaat, is veeleer theoretisch. Empact wil dat zichtbaar maken in de praktijk en grijpt de transformaties aan om mensen meer inspraak en vat te geven op hun eigen werksituatie. Dat spreekt ons aan in de benadering van Empact.'

De onderzoekers gaan twee à drie jaar lang veranderprojecten mee volgen, de acceptatiemetingen verfijnen en nagaan welke maatregelen de beste effecten hebben. Worden de juiste vragen gesteld op het juiste moment? Verloopt het aanvaardingsproces voor iedereen in dezelfde volgorde? Als mensen zeggen dat ze de overgang zien zitten, hoe diep zit die overtuiging? Wordt dat ook zichtbaar in hun motivatie en gedrag, en daardoor op de productiviteit en kwaliteit? Bij wie werkt een simulatiespel? Wat is het beste moment in het traject om opleidingen te geven, vaak een van de duurere stappen?

'Onze prioriteit is het resultaat voor onze klant', besluit Marcia De Troyer van Empact. 'Zijn activiteit en cijfers moeten wel varen bij de verandering. Voor nog eens een grondige analyse achteraf hebben wij geen tijd. De samenwerking met de KULeuven is voor ons een manier om onze aanpak hopelijk nog te versterken.'

Erika RACQUET

ADVERTENTIE



Op woensdag 30 januari vond u het HR Jaarboek 2008 bij De Tijd. Dit jaarboek bespreekt de verschillende vakgebieden waarmee een HR professional te maken heeft. Bovendien biedt het ook een selectie van de HR business partners in België aan de hand van gedetailleerde bedrijfsfiches. Een onmisbaar werkinstrument dus voor elke HR professional.

U hebt het HR Jaarboek 2008 gemist?

Bestel het dan vandaag nog bij Valérie Tuytschaever: [tel. 02/422.05.07 - valerie.tuytschaever@mediafin.be](mailto:valerie.tuytschaever@mediafin.be)

DE TIJD
Voorkennis van zaken.

Dirk Demeulemeester, advocaat Demeulemeester & Partners

