

ORGANISATIEVERANDERING IN DE REISINDUSTRIE: EEN MEDEWERKER PERSPECTIEF

BETWIXT & BETWEEN

Door: Annemiek van der Schaft



Veranderen, we doen het elke dag. Klein, soms groot. Aanpassen aan de omgeving of juist willen opvallen en de dingen anders doen. Soms zichtbaar en bewust, soms onzichtbaar of vrijwel onbewust. Het gaat ons best goed af, toch?

Beste veranderaars...

We beginnen dit Whitepaper met een positieve kijk op veranderen. Het hoort er bij. Soms kijken we ernaar uit, soms wachten we af. Herkenbaar? Waarschijnlijk ben jij ook een van de veranderaars in jouw organisatie. Toch lijkt er een laag schuil te gaan onder deze positieve houding. De laag waarin we angst kennen om waardevolle zaken te verliezen of onzekerheid ervaren over de toekomstbestendigheid van onze vaardigheden. Of deze laag boven komt heeft veel te maken met onze 'locus of control'; de mate waarin we verwachten dat we in control zijn over de verandering, lees: dat we verwachten ermee te kunnen dealen. Dit thema is onder te verdelen in twee uitgangspunten: de wereld, het leven overkomt mij *of* ik ben in control over mijn leven, mijn wereld. Als HR professional geef ik vaak vorm aan verandering en denk ik graag in categorie 2. Als ik niks aan de situatie kan veranderen, ben ik altijd nog *in control* over hoe ik naar de situatie kijk (groot fan van omdenken). Toch komen we allemaal vroeg of laat in situaties terecht waarin we geen controle ervaren, geen grip hebben op veranderen of op onze organisatie. Dan wordt het spannend. Welke wetten gelden er dan? Daarover gaat dit

Whitepaper, welk het eerste onderdeel vormt van een drieluik over de Employee Change Journey.

Ik wil je uitnodigen op een reis genaamd: "The Employee Experience of Business Transformation". Afgelopen maanden heb ik onderzoek gedaan onder managers en medewerkers in de reisindustrie om in kaart te brengen welke verandering er gaande is en wat dit betekent voor medewerkers. Eerder schreef ik over de veranderagenda van de managers. Dit deel gaat over het perspectief van medewerkers, hoe gaan zij om met 'altijd anders'.

In de gesprekken met medewerkers viel me op dat de periode van het niet weten, het oude loslaten en het nieuwe nog niet bereikt hebben veel los maakt, daarover gaat dit deel 1: *Betwixt and Between*. Daarnaast brengen de verhalen een hoop aan het licht dat verder gaat dan de geobserveerde veranderprocessen, achter de soms weerbarstige reacties gaat veel schuil, daarover volgt deel 2: 'Onzichtbare krachten aan het werk'. Beide paragrafen dienen als introductie voor de uiteindelijke beschrijving van de Employee Change Journeys (deel 3). Veel leesplezier. Heb je vragen en/of opmerkingen, ik hoor graag van je!



DEEL 1. De tussenfase:

“Betwixt and Between”

Arnold van Gennep, zo heet de wetenschapper die in 1909 schreef 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 worden volken geobserveerd 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 overgangsritueel. In Van Genneps woorden: ‘Rites de Passage’. Hierin onderscheidt hij een ritueel van afscheiding, van overgang en van opnieuw herenigen en je zou met hem mee kunnen filosoferen dat eigenlijk het hele leven een overgang is, iedere keer van iets ouds naar iets nieuws, vooruitgang, transitie, vernieuwing. Met misschien kortere of langere periodes van rust. De overgang kan zich plots aandienen (winnen van de loterij), een tijd duren (de puberteit of ontgroeningstijd) of zelfs een leven lang (soms duurt het een generatie lang om bijvoorbeeld een nieuw bestaan te creëren). Soms maak je deze tijd als individu mee, of binnen een groep waar je onderdeel van bent, soms zelfs als gemeenschap of land.

Victor Turner (eveneens onderzoeker uit de tijd van Van Gennep) refereert aan het fenomeen ‘liminality’ met de term ‘Betwixt and Between’.

Het mooie aan wat hierboven beschreven staat is de waarde die de tussenperiode krijgt. 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.

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 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 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 Gennep 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.

DEEL 2. Context: onzichtbare krachten aan het werk

WAT WE NIET ZIEN

“If content is king, context is god”. Nogmaals trekken we de parallel naar organisaties: wanneer we veranderprocessen inrichten denken we aan communicatie, mensen betrekken, inspirerende visie delen. Maar kennen we daadwerkelijk de behoefte en de beleving van de ander? Als we dichterbij komen zien we misschien dat mensen zich niet senang voelen, we praten over weerstand. Of mensen zeggen weinig, zijn het ogenschijnlijk met ons eens. Vaak zijn dit eigenlijk onze eigen beelden die we projecteren, dat wat we kennen en kunnen begrijpen wordt verheven tot beeld over de ander (heel menselijk: schema theorie). Dit stuk gaat over kijken en luisteren zo breed als mogelijk. Kijken en luisteren binnen context.

Context is de omgeving en situatie waarbinnen we opereren. Meestal gaat het over ‘het grote plaatje’ dat is opgebouwd uit velen kleine beelden. We onderscheiden grofweg karakteristieken die context voor individuen bepalen (persoonlijke situatie) en karakteristieken die de gezamenlijke omgeving beïnvloeden, beiden op verschillende niveaus. Context is vaak bepalend voor het succes van veranderen, situationeel, subtiel en vaak onzichtbaar beïnvloedt het ons proces. Toch kunnen we er wel iets mee, de situatie beïnvloedt het gedrag. Bewust omgaan met context variabelen kan bijdragen aan een omgeving waarin de kans op succes wordt vergroot.

Wanneer we ons in de praktijk, naast het veranderproces, ook bewust zijn van de volgende 7 punten:

- I. de ervaring die men heeft opgedaan in eerdere trajecten;
- II. de trajecten die simultaan lopen binnen de organisatie;
- III. de algemene tevredenheid over en vertrouwen in het management;
- IV. ervaren autonomie door medewerkers;
- V. mate van aanspreekbaarheid en taakvolwassenheid;
- VI. middelen die mensen tot hun beschikking hebben;
- VII. de sociale verhoudingen binnen groepen collega’s;

...komen we op groepsniveau al een heel eind. Vaak loont het om een omgevingscan te maken en eerst te investeren in contextuele factoren alvorens aan verandering te beginnen.



Context: wat zie je op deze foto?

Een man, met rode jas, hij rent. Voor hem liggen besneeuwde bergen, zijn ondergrond is donker en de lucht grijs. Maar waarom rent hij? Welk verhaal draagt hij mee? We zien overduidelijk meer niet dan wel. Als we hem zouden willen helpen zou het cruciaal zijn om te weten of hij op weg is naar zijn familie die vast zit in die bergen of dat hij wegrent omdat hij achterna wordt gezeten.

NIET ZOMAAR WEERSTAND

Medewerkers die worstelen met transitieperiodes worden nog wel eens gezien als mensen met weerstand. Wanneer we hierop inzoomen zien we dat ook hier meer aan de hand is dan 'niet willen veranderen'. Ten eerste zijn zichtbare emoties zoals stress, boosheid, verontwaardiging activerende emoties die zich uiten in *actief* gedrag van mensen. Dit staat tegenover gevoelens van machteloosheid en onmacht, *passieve* emoties die er vaak toe leiden dat mensen mentaal 'uitchecken'. Beiden vragen om een andere benadering. De actieve weerstand betekent dat mensen de ontwikkelingen hoogstwaarschijnlijk heel relevant vinden en hier graag aan willen bijdragen. Misschien lastig voor de veranderaar, maar in principe goed nieuws.

Tegelijk zijn mensen die weerstand laten zien vaak op zoek. Individuen hebben binnen de sociale context van de organisatie een positie verworven en geven hiermee betekenis aan hun werklevens. Iedereen heeft een verhaal over wie hij is en wat hij doet ('narratief van identiteit'). Wanneer organisatieverandering intervineert met deze positie en het verhaal, moet iemand opnieuw op zoek naar antwoorden op vaak existentiële vragen als wie ben ik en wie zou ik willen zijn na de verandering? Welk verhaal past bij mij? Deze mensen voelen zich op dat moment *zelf* 'betwixt and between' en dit kan heftig zijn. onderschatte emoties kunnen makkelijk leiden tot moeheid van mensen zelf en onbegrip uit de omgeving. Een genuanceerde geïnteresseerde kijk biedt ruimte voor betere gesprekken. En uiteindelijk verandert succes. Ook bij weerstand geldt: wat zien we en wat niet?

"weet je veranderen vind ik op zich niet lastig maar het wordt wel lastig op het moment dat het aan mij gaat vreten, omdat ik met bepaalde dingen ook niet mee kan komen. Weet je ik ben geen ICT'er van achtergrond. Alles wat ik doe, doe ik uit ervaring die ik in het verleden heb opgedaan." (deelnemer over onzekerheid en weerstand)



Een bekend verhaal over kijken, luisteren en context:

A battleship was on exercise at sea in bad weather. The captain was on the bridge. It was foggy. Just after dark the look out spotted a light on the starboard side. The captain asked if it was steady or moving. The look out replied the light was steady meaning they were on direct collision course with that ship! The captain ordered the lookout signal to the other ship:

"Change course 20 degrees. We are on collision course."

The signal came back "'Advisable for you to change course."

The captain signalled "'I am a captain. Change course 20 degrees."

"I am a seaman second class. You had better change course 20 degrees" came the reply.

The captain was furious. He sent back "'I am a battleship. Change course!"

Back came the signal, "I am a lighthouse. Your call."

(Bron onbekend)

3. Medewerker: Change Journeys

In het eerste Whitepaper voor Reiswerk hebben we vanuit de management interviews een context geschapen waarbinnen de medewerkers dagelijks werken, nu richt ons onderzoek zich op de medewerker. We hebben in voorgaande paragrafen gekeken naar de tussenfase die zo kenmerkend is voor verandering en het belang van de context waarbinnen we veranderen. In deze paragraaf schetsen we de *Journey* van medewerkers in verandering. Wat maken ze mee? En wat vindt men belangrijk? Welke momenten doen er toe bij het omgaan met de permanente veranderingen? Deze vragen vormden de basis voor 20 medewerker interviews die we hebben uitgeschreven, gecodeerd en geanalyseerd. De uitkomsten volgen hieronder.

TOP 3 THEMA'S BEPALEND VOOR PERCEPTIE EN GEDRAG IN VERANDERING

De snelheid en omvang van de huidige ontwikkelingen zorgen voor nieuwe verdelingen van kennis en macht, nieuwe vormen van interne en externe communicatie, nieuwe relaties en verbanden en in feite zien we voor veel bedrijven een complete 'game change'. De verwachting is dat de transformaties voortduren en hiermee wordt dus van medewerkers verwacht dat zij voortdurend werken in een organisatie die 'nooit af' is. Door inzicht in hoe mensen hiermee omgaan en wat ze belangrijk vinden in het vormen van hun reactie op al deze veranderingen, ontstaat er nieuwe kennis die kan helpen bij de management en HR uitdagingen van vandaag en morgen.

Wanneer we medewerkers vragen te reflecteren op de voor hen meest ingrijpende veranderingen in de organisatie ontstaan drie thema's die we kunnen bestempelen als bepalend voor hun reactie:

1. Openheid voor verandering
2. Intercollegiale interactie
3. Vertrouwen in management

1. Openheid voor verandering

"Ik vind het heel belangrijk dat we meegaan en blijven ontwikkelen en alle dingen die grote bedrijven doen, ik wil dat juist heel veel." (deelnemer over openheid voor verandering)

De resultaten uit de interviews staan haaks op een vaak gedeeld beeld dat medewerkers simpelweg niet van verandering houden. Medewerkers geven aan dat ze de noodzaak voor verandering delen, hier een positieve uitdaging in zien en in veel gevallen ernaar uit kijken. Het biedt nieuwe kansen voor het ontwikkelen van kennis, de zaken mooier te maken voor de klant en te komen tot innovatie. Men acht zichzelf over het algemeen best verandervaardig en ziet de toekomst positief tegemoet. Deze zelfverzekerdheid hangt vaak samen met lange dienstverbanden. Men heeft al aardig wat verandering gezien en voelt zich veilig en op het gemak binnen de eigen organisatie. Positief uiteraard, maar ook een mogelijke adder. Er schuilt een bepaalde mate van nonchalance in deze houding, men is positief, maar wacht ook nog wel even (soms sceptisch) af of het allemaal wel zo'n vaart zal lopen.

2. De intercollegiale interactie binnen de eigen community.

"Dik 2 jaar geleden zaten we nog met 6 of 7 en nu zitten we met 18 op de afdeling dus dat, weet je er zijn ook gewoon directe collega's waar ik heel weinig mee heb. En dat vind ik ook echt een heel groot nadeel. Van die teams. Mensen binnen je team ja daar heb je nog wel wat mee maar nieuwe mensen in ander teams, ik heb er helemaal niks meer mee. Helemaal niks. En dat vind ik wel heel erg jammer." (deelnemer over de sociale structuur)

Dit houdt onder andere in: de interactie met collega's, hun verhaal over hun 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. Medewerkers geven aan de sterke collegiale banden te waarderen, echter in veranderende situaties komt het sociale klimaat stevig onder druk te staan en zien we dat veranderingen die de interne community raken vrijwel direct zorgen voor heftige reacties. De positieve collegiale sfeer slaat soms om waarbij competitie en jaloezie het overnemen. We zien dat in verandering het 'gedoe' dat er altijd wel is (werkdruk, irritatie over beperkte communicatie, sociale wrijvingen tussen collega's) intensificeert.

3. Het vertrouwen in management

De derde bepalende factor voor perceptie en gedrag in verandering wordt gevormd door het vertrouwen dat men heeft in de direct leidinggevende en het hoger management. Medewerkers zien zichzelf vooralsnog voornamelijk als ontvanger van de verandering die door het management wordt geïnitieerd (een beeld dat mogelijk gaat veranderen). Hierbij geldt dat het voorbeeldgedrag, het vertrouwen dat belangen goed worden behartigd en vertrouwen in de verandercapaciteit van het management erg belangrijk is, zowel in hiërarchisch gestuurde organisaties alsook in organisaties waar wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van organiseren en aansturen, zoals zelfmanagement. De rol van vertrouwen in management is samen met onderzoek naar weerstand een van de meest onderzochte aspecten binnen de veranderliteratuur en blijkt keer op keer super belangrijk.

VERANDEREN ALS DYNAMISCH PROCES: 10 MICROFASSEN

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. Het is een lang verhaal, maar biedt veel aanknopingspunten om in je eigen organisatie over door te praten, dus voor de volledigheid: daar gaan we...

"Ik denk dat je bereidheid valt of staat met zeg maar acceptatie en ontzag. En dan ontzag niet in de negatieve zin maar positieve zin hebt voor iemand. En als jij een manager of een directeur hebt waar weet je..., daar wil je dan ook alles voor doen." (deelnemer over vertrouwen in management)

10 Micro fasen door de ogen van medewerkers



Pre-verandering houding en gedrag

In deze fase kijken medewerkers naar hun externe omgeving en zien de noodzaak voor verandering, men staat ervoor open, maar zijn persoonlijk nog niet zo betrokken bij verandering.



Voor de besluitvorming

Soms formeel, maar meestal informeel heeft men vernomen dat verandering eraan komt. Men denkt na over hoe het management hierin zal acteren en vaak laat men van zich horen in het informele circuit om invloed uit te oefenen. De organisatie politiek wordt zichtbaar ingezet.



Voor de communicatie

Men is positief, heeft vertrouwen. Doordat de meeste mensen informeel al een en ander hebben gehoord is de onzekerheid laag. Mensen geven zelf een interpretatie aan hetgeen ze al gehoord hebben.



Tijdens de communicatie

Nu ontvangen mensen officiële communicatie en reflecteren hierop. Een aantal mensen raakt teleurgesteld omdat ze meer informatie hadden gewild, meer duidelijkheid, of omdat de officiële informatie niet overeenkomt met wat ze informeel vernomen hadden. De aandacht wordt sterk gevestigd op het management en men denkt na over consequenties voor de eigen positie en de sociale structuur.



Na communicatie

Men keert terug naar de dagelijkse gang van zaken. Een afwachtende houding domineert. Door eerdere ervaring is men sceptisch over het doorzettingsvermogen van management en gaat men ervan uit dat de soep niet zo heet gegeten wordt. Er is nog weinig actieve buy-in.



Start van implementatie

The game is on. De verandering wordt zichtbaar. Dit is het keerpunt in de perceptie van veel medewerkers. Men is voor het eerst uitgesproken negatief en geraakt (en dit blijft zo tot fase 10). Het interne gedoe laait op en men richt de pijlen op elkaar.



Hart van de verandering

Implementatie zet door en de meest fundamentele veranderingen worden nu doorgevoerd. Men is meer negatief dan positief over wat er zich in hun directe omgeving afspeelt. Eigen status en positie worden geëvalueerd, interactie verloopt moeizaam. Er worden vooral veel beelden over elkaar gevormd: 'ze bewegen niet mee' / 'ze zien het verkeerd' / 'wij doen al het werk' / etc. Vervolgens kijkt men naar management en op dit punt lijkt het dat ze maar weinig goed kunnen doen.



Aanpassingsperiode

Na de implementatie van meeste wijzigingen volgt een periode van aanpassen. Hier beginnen medewerkers mechanismen te ontwikkelen die hen in staat stellen betekenis te geven aan de nieuwe situatie. Ook als men het er in fase 7 sterk mee oneens was, lijkt de strijd nu gestreden en begint men zich voorzichtig neer te leggen bij de situatie. Voor wie dit niet lukt breekt een moeilijke tijd aan, hier verandert actieve weerstand in passieve neerslachtigheid, of zelfs hulpeloosheid.



Tijdens evaluatie

Management en medewerkers creëren situaties waarin wordt geëvalueerd wat er is gebeurd. Van alle fasen in het proces komen nu de meeste negatieve gevoelens vrij. Verdriet en verlies vormen vaak de reactie van mensen. Ze voelen zich niet gewaardeerd, onjuist weggezet of ongehoord.



Blijvende beelden en input voor de toekomst

Nadat alles gezegd is blijft er een beeld en gevoel ontstaan over de doorlopen verandering. Er ontstaat weer ruimte voor positievere houding en relativering. Dit heeft duidelijk tijd nodig. Opnieuw bekijkt men de situatie en kijkt hierbij vooral naar hoe management in de nieuwe situatie opereert alsook naar elkaar. Wanneer een aantal mensen bijdraait heeft dit een enorm effect op de groep.

Het veranderproces zoals hiervoor beschreven is geconstrueerd uit alle interviews en is dus een weergave van gemiddelden uit deze specifieke gesprekken. Uiteraard zijn er trajecten die tijdens de evaluatie al positief ervaren worden en loopt het lang niet altijd zoals hier weer gegeven. Wel geeft dit beeld inzicht in de verschillende momenten die medewerkers doorlopen en blijkt dat het merendeel van de veranderingen in onze interviews deze beelden oproept.

Wat opvalt is de sterke interne gerichtheid tijdens het proces. Waar het management zich richt op de buitenwereld (voorbeeld van context) 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. De externe omgeving verdwijnt na fase één naar de achtergrond en komt gedurende het proces niet meer in beeld. 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 (tip: gebruik visuals en show-cases!) en mensen ervaring laten opdoen buiten de muren van de eigen organisatie is een kansrijke interventie om dit gat te verkleinen.

Met name fase zes en negen springen eruit voor veel mensen. Dit lijken de **'moments of truth'** waar het verschil wordt gemaakt. Opvallend is dat veel beelden zijn gebouwd op momenten. Dit wordt door onderzoek

onderschreven. We onthouden piekmomenten en eindmomenten. Je kunt hier bewust veel zorg besteden. Bouw een positief authentiek piekmoment en richt je energie hierop in plaats van op de reparatie van pijnpunten. Uit bijvoorbeeld de hospitality industrie weten we dat het oplossen van een probleem leidt tot tevredenheid, maar niet meer dan dat. Het creëren van een piekmoment brengt een blijvende positieve herinnering. Dit werkt ook bij veranderen. De optelsom van momenten geeft betekenis aan de veranderervaring – benader een verandering als cumulatieve momenten die per keer te beïnvloeden zijn, maar ook per keer worden geëvalueerd door mensen.

Tot slot, we hebben in onze studie de Change Journey gedetailleerd in kaart gebracht om te leren van hetgeen er gebeurt. Hierbij kijken we naar de overgangperiode en benadrukken we het belang van context. Medewerkers lijken hun reactie te vormen gebaseerd op een positieve basishouding en kijken hierbij sterk naar collega's en management. We hebben gekeken naar de momenten die er toe doen en ik hoop dat je er in jouw eigen praktijk van kunt leren. Graag tot een volgende keer.



VOLGENDE KEER: in een volgend Whitepaper schrijven we over het belang van identiteit in verandering, medewerker identiteit en organisatie identiteit.

Onderzoeksteam

Annemiek van der Schaft MSc.

PhD Candidate: Annemiek werkt als HR beleidsmedewerker bij NHTV Breda. Daarnaast doet ze in opdracht van Reiswerk, CELTH en NHTV promotieonderzoek naar de Toekomst van Werk in de Reisindustrie. Haar onderzoek richt zich op de Employee Experience van Business Transformatie en hoe Design Thinking kan helpen bij het vormgeven van verandering.

Prof. Beatrice van der Heijden PhD

Promotor: Beatrice is hoofd van de afdeling Strategic HRM & professor Strategic HRM aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Haar expertise concentreert zich met name rond duurzame loopbanen, employability, leeftijdsstereotypering, en ouder worden in het werk.

Xander Lub PhD

Co-promotor: Xander is als lector verbonden aan NHTV; 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, Design Thinking en Hospitality Management. Tevens heeft Xander verschillende bijdragen geleverd aan eerder onderzoek vanuit Reiswerk/ANVR.

Ass. Prof. Omar Solinger PhD

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.



OVER HET PHD ONDERZOEK

Technologische ontwikkelingen, veranderend consumentengedrag en disruptieve verdienmodellen veranderen het werken in de reisindustrie (Travel Tomorrow, ANVR, 2015). De toekomst van werk wordt gekenmerkt door een digitale revolutie die enerzijds zal zorgen voor het verlies van banen en anderzijds voor grote veranderingen in de banen die blijven of ontstaan. Technologie gedreven veranderingen in werk hebben niet alléén te maken met nieuwe technologie; nieuwe denkbeelden over organiseren en veranderen spelen hierbij een belangrijke rol. Er worden andere (output) afspraken gemaakt, er ontstaat nieuwe samenwerking en de manier van ‘zo doen we het al jaren’ voldoet niet meer. Daarbij zijn uitdagingen in de 21ste eeuw multidisciplinair en te complex om top-down te sturen, om te veranderen hebben we daarom de energie en positieve houding van medewerkers hard nodig.

Deze studie richt zich op wat dit vraagt van onze medewerkers. Inzicht in wat zij meemaken in het proces van technologische vernieuwing in werk, welke momenten er toe doen en hoe medewerkers hun eigen veranderstrategie en reactie vormen. Hierbij gebruiken we methoden die zich niet zozeer richten op wat er “is”, maar kijken vanuit een bewegend perspectief naar wat er “gebeurt”. Deze studie draagt bij aan een uitdagend scenario voor de toekomst waarbij de wendbaarheid van organisaties én de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de branche worden versterkt. Vanuit echte interesse en begrip van hetgeen men in het hoofd en in het hart meemaakt (Employee Experience), kunnen we gaan sturen op een positieve veranderbijdrage van medewerkers in technologische vernieuwing.