

# Total attitude: het grote van - naar avontuur



Tom Schockaert

**Leiderschapstraject, het van-naar schema, cultuuronderzoek,... het is al even aan de gang, maar wat betekenen deze projecten nu concreet? Waarvoor dienen ze en waartoe leiden ze? We vroegen het aan Tom Schockaert en Marcel Van der Avert van de firma Zenit die het hele project begeleidt.**

## **Cultuuronderzoek, Total Attitude, Leiderschapstraject, van waar komt dit allemaal, wat is de achtergrond en wat is het verband tussen al deze projecten?**

*Tom:* de aanleiding en basis voor de projecten die nu op stapel staan, is de informatie die we in de afgelopen jaren verzameld hebben via onder andere de tweejaarlijkse IPSOS-enquête, maar ook via de dagelijkse uitwisseling van gedachten en ideeën tussen leidinggevenden en medewerkers binnen en buiten onze bestaande structuren, zoals sociaal overleg, loss control, enz.

Hieruit kwamen een aantal vragen en verzoctingen van medewerkers rond samenwerking binnen afdelingen, tussen medewerkers en leidinggevenden, maar ook over de afdelingen heen. Een tweede belangrijke thema was de vraag naar een meer persoonlijke benadering van erkenning, motivatie en ontwikkeling van medewerkers.

Op Groepsniveau hebben analoge bevindingen in meer algemene zin geleid tot een programma "Total Attitude" waarin een aantal essentiële kenmerken en gedragingen binnen de Total groep geduid en gepromoot worden.

Dichter bij onze activiteit is ook in het vernieuwde programma Excellence in Refining, naast harde operationele objectieven ook aandacht besteed aan motivatie en samenwerking tussen medewerkers en leidinggevenden, als noodzakelijke voorwaarde voor blijvend succes.

In dit kader zijn we op de raffinaderij concreet gestart met een cultuuronderzoek en leiderschapstraject, waarbij we gericht op zoek gaan naar verbeterde samenwerking en een gemeenschappelijk gedragen cultuurverandering, in lijn met onze individuele en collectieve ambities.

## **Wat wilt u met het project bereiken?**

*Tom:* met dit project willen we onze continue verbetering duurzaam borgen en verankeren. Niet alleen via harde objectieven, maar ook door een gemeenschappelijk engagement en aansluiting bij onze missie en waarden, door een andere manier van samenwerken, communiceren en omgaan met elkaar.

## **Marcel, kan u zich voorstellen?**

*Marcel:* ik heb meer dan 20 jaar ervaring in het begeleiden van veranderings- en communicatieprocessen binnen organisaties. Mijn bedrijf,

ZENIT, werkt hierbij met een methode waarbij én de gewenste resultaten én de organisatiecultuur meetbaar verbeteren. Praktisch betekent dit dat we vooral werken aan het verbeteren van de "cultuur" van een organisatie. Hierbij moeten we denken aan de manier van samenwerken, communiceren en omgaan met elkaar. Dit zijn dus de meer "zachte" elementen in een bedrijf. Het is echter mijn overtuiging dat deze zachte aspecten zeer belangrijk zijn bij het behalen van de "harde" resultaten (omzet, winst, groei...).

## **Wat is uw rol in het project?**

*Marcel:* TRA had de uitdrukkelijke vraag om de cultuur van de organisatie te meten en in kaart te brengen en daarna een actieplan op te stellen om te komen tot een andere organisatiecultuur. Deze andere cultuur zal leiden naar betere verstandhouding, open communicatie en samenwerking, maar ook naar betere resultaten voor ieder team. Op basis van onze expertise en ervaring bij veranderingsprocessen, heeft men voor Zenit gekozen als externe begeleider. Samen met het Management Team is er een actieplan voor de verandering opgesteld (het zgn. "van-naar" schema). Het is mijn rol om als klankbord te dienen voor het management en er samen voor te zorgen

dat het nu ook werkelijk gaat veranderen en dat mensen op de vloer de veranderingen ook werkelijk merken. We werken binnen Zenit met een team aan dit project: Reginald Schaumans, Inge Simons, en Nils Van Uffelen zijn mijn collega's waarmee ik samenwerk. Outward Bound, geen onbekende voor TRA, is ook een partner in dit project, en begeleidt alle groepen gedurende drie dagen. We hebben gezorgd voor een goede afstemming, waardoor de OBS-interventies en het ervaringsgericht leren, geïntegreerd zijn in het algemene veranderingsproces.

### **Wat zijn uw eerste indrukken na een aantal sessies en hoe gaat het nu verder?**

*Marcel:* in het "leiderschapstraject", zo noemen we het traject om de cultuurverandering door te voeren, zijn we eerst begonnen met het Management Team. Zij hebben een aantal sessies gevolgd en hun medewerkers hebben ook deelgenomen aan een online-bevraging over de samenwerking met hun chef. Hierbij krijgen we een beeld over de manier van samenwerken (geen beoordeling van de baas), dat we ook gebruiken in de zgn. "feedbacksessies". Dit zijn sessies waar iedere chef aan tafel gaat zitten met zijn medewerkers en een actieplan opstelt om de samenwerking te verbeteren, maar waarin er ook gesproken wordt over wat de cultuurverandering ("van-naar schema") betekent voor het team. Dit jaar zijn we gestart met de groep van leidinggevenden, die rapporteren aan het Management Team. Het is vooral de Productiedienst die nu aan bod is gekomen. En in het najaar is het de beurt aan Onderhoudsdienst.

Mijn collega's en ikzelf merken op dat er toch wel wat weerstand is: "Waarom is dit nodig?", "We hebben in het verleden al zoveel gedaan en het heeft niet geholpen...", "Zal dit écht iets veranderen". We zien wel dat deze houding bij het merendeel van de deelnemers snel verandert en dat er enthousiasme is om mee te werken aan het project. Er zijn ook medewerkers dit het goed vinden dat het management zelf ook deelneemt aan het project, maar anderzijds verwacht men wel van hen een uitgesproken voorbeeldfunctie.

Aangezien bij dit project iedereen van TRA betrokken wordt en aan bod komt, ziet men toch wel het verschil met andere projecten uit het verleden. Uiteindelijk is er heel wat goede wil en positieve energie aanwezig bij de TRA-medewerkers. De volgende stap is dat er concrete en praktische veranderingen in organisatie merkbaar worden. In eerste instantie zal het management hierbij het initiatief nemen, maar het zal alleen maar mogelijk zijn als iedereen meewerkt. Dat is ook de kern van de zaak, als we met dit project bereiken wat we willen of niet, is afhankelijk van de wederzijdse verantwoordelijkheid. Iedereen, van de directeur-generaal tot hulpoperator moet zich de vraag stellen hoe ze iedere dag een positieve bijdrage kunnen leveren aan de gewenste verandering. Wil je die gewenste verandering kennen, kijk dan naar het zgn. "van-naar" schema dat binnenkort aan de hand van posters wordt gecommuniceerd. Uw chef kan u er ook meer informatie over geven en samen met hem/haar kan je acties ondernemen om het in jouw team te veranderen. Of er een échte verandering komt of niet, is dus grotendeels in jouw eigen handen...

### **Wanneer zullen we de eerste resultaten merken?**

Tom: heel wat mensen zijn tot nu toe al op een andere manier aangesproken binnen dit project, hetzij voor deelname aan onderzoek en bevraging, hetzij in trainingssessies met hun collega's en leidinggevenden. Deze oefening zal pas afgerond zijn in het najaar, wanneer iedereen aan bod is gekomen. Daarnaast is er al heel wat communicatie geweest rond de bevindingen van het cultuuronderzoek, maar ook rond de concrete verbeterpunten uit het "van-naar" schema. We plannen binnenkort nog een bijkomende interactieve communicatieronde om alles nog eens te verduidelijken. Hoewel een veranderingstraject uiteraard een project van langere adem is, zijn concrete en zichtbare resultaten minstens even belangrijk. Onder het peterschap van de directieleden en samen met het Management team zijn een aantal concrete acties rond het "van-naar" schema op stapel gezet, die in de komende 6 maanden voor iedereen merkbaar moeten worden. We rekenen hiervoor op de medewerking en het enthousiasme van iedereen. Tenslotte is het ons project voor ons bedrijf!!

Marcel Van Der Avert