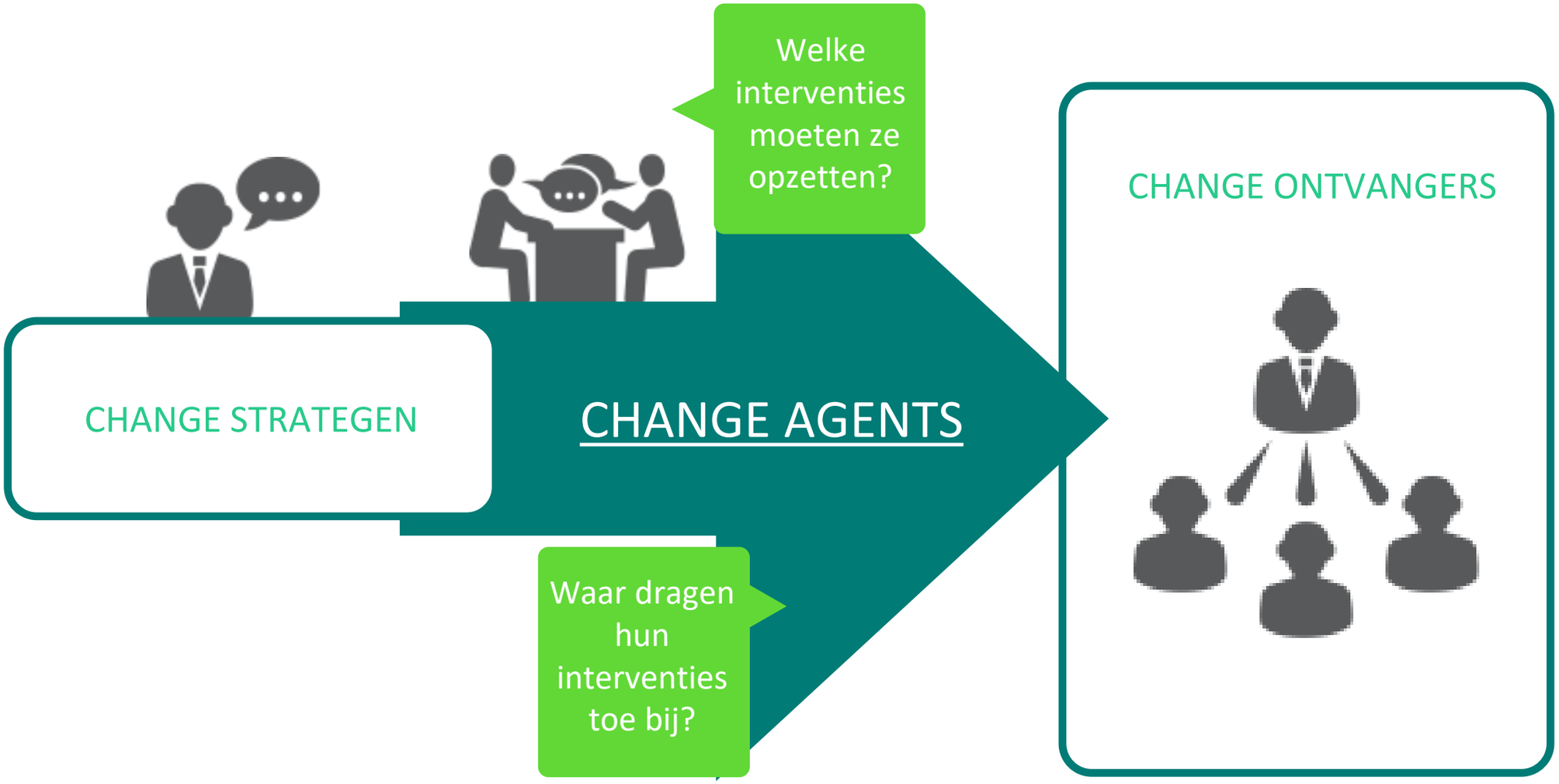
De participatie mythe gekraakt!

Hoe effectief betrokkenheid bij verandering creëren?

DAAN SORGELOOS

DE 3 ACTIEGROEPEN TIJDENS EEN ORGANISATIEVERGADERING



ONDERZOEKSOPZET

OBSERVATIES

350 INTERVENTIES

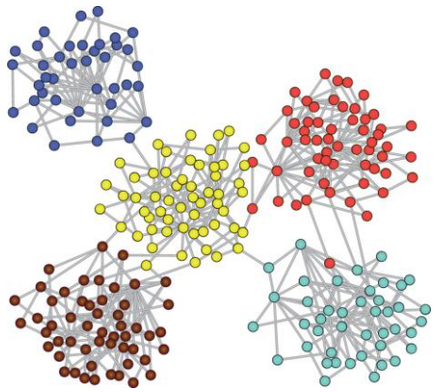
PANEL OF EXPERTS

80 INTERVENTIES

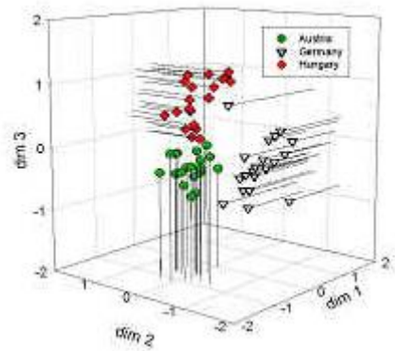
OPDRACHT: CLUSTER
+ BENOEM

PATROON

STATISTIEK

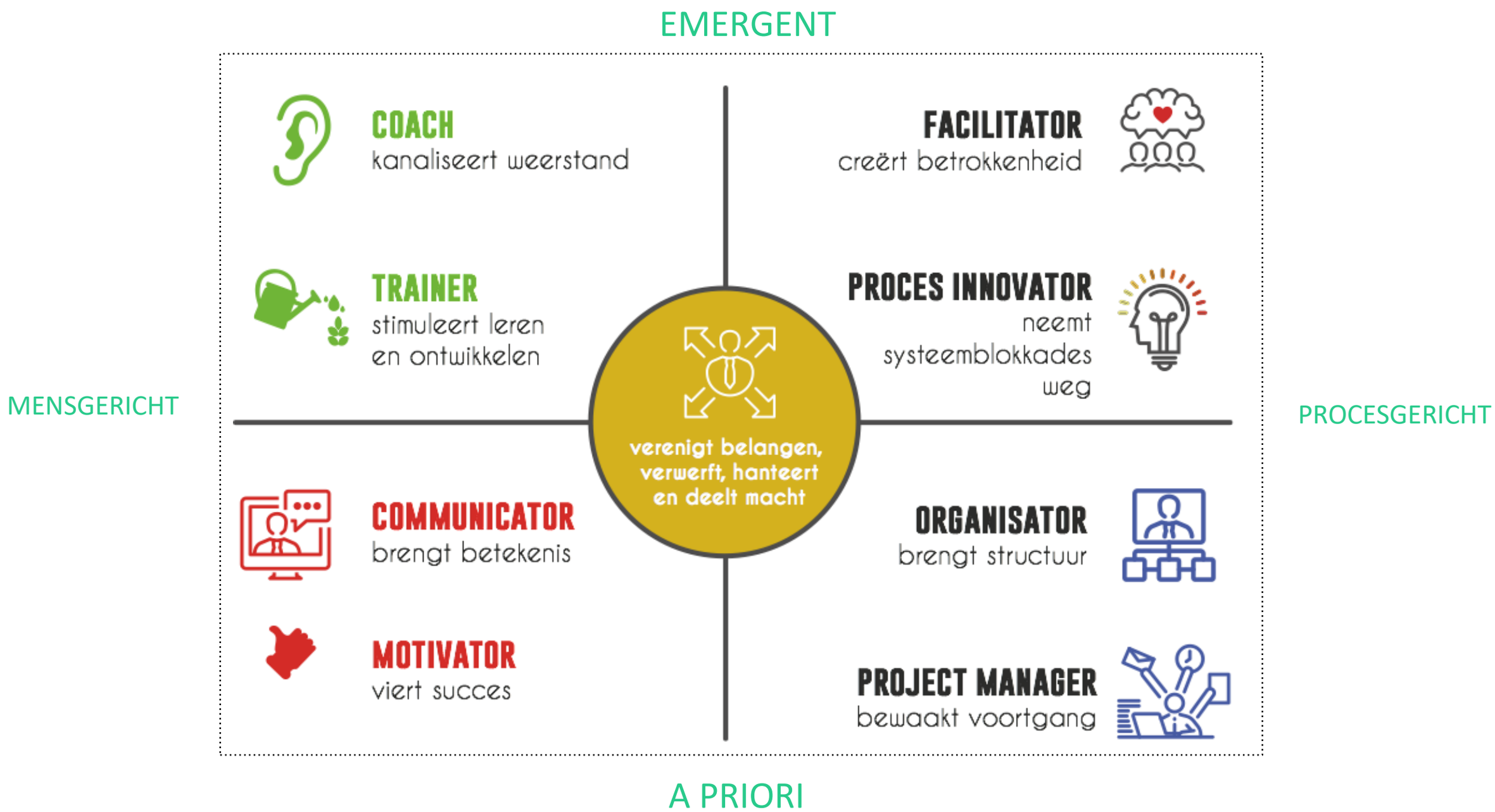


8 CLUSTERS (ROLLEN)



3 DIMENSIES

WELKE ROLLEN EN DIMENSIES HANTEERDEN DE EXPERTEN OM DE CHANGE INTERVENTIES TE CLUSTEREN?



Maes, Sorgeloos, Torbeyns & Arp (2018)

DIMENSIES VAN CHANGE AGENT MODEL

MENSGERICHT

- Overtuigd dat je eerst de mens (in zijn waarden, overtuigingen, competenties, …) moet veranderen, opdat deze vervolgens het proces richting verandering mee zal willen en kunnen helpen opzetten en uitvoeren.
- ***Psycholoog***: "*Verander eerst de mens, en hij zal vervolgens zijn omgeving veranderen*".

PROCESGERICHT

- Overtuigd dat je eerst een proces of stappenplan moet opzetten voor mensen, waarna het afleggen van het proces een verandering van de mens tot gevolg zal hebben.
- ***Socioloog***: "*Verander eerst de omgeving en deze zal vervolgens de mens veranderen*"

DIMENSIES VAN CHANGE AGENT MODEL

EMERGENT

- Overtuigd dat verandering eerder **spontaan optreedt** of te voorschijn komt.
- De verandering **ontwikkelt zich in interactie** met de leden van de organisatie en transformeert zich doorheen het proces.
- De taal en de concepten die in het verandertraject worden gebruikt, worden eerder gezien als een **aanzet of een leidraad** om mee van start te gaan, steeds **open voor nieuwe betekenisgeving**, vertaling en herdefiniëring doorheen het traject en in relatie met de individuen en groepen waarmee op dat moment wordt gewerkt.
- De change agent is hierbij eerder een **vaardige deelnemer** die aandacht heeft voor zowel gevoelens, intuïtie en meerdere vormen van rationaliteit van zowel zichzelf als van de andere deelnemers aan het veranderingsproces.

APRIORI

- Overtuigd dat de “verandering” als een **universele claim** gebracht dient te worden naar de rest van de organisatie.
- De verandering **bestaat reeds vooraf in idee** (of op papier) en dient enkel te worden toegepast. Zoeken dan ook naar generaliseerbaarheid, boven de verschillende lokale betekenissystemen.
- De specifieke verandertaal is hierbij het **privilege** van de rolhouder, die deze ook **constant** tracht te houden doorheen het verandertraject.
- De trajecten zijn sterk inhoudelijk gedreven met sterke aandacht voor definities vóór het verandertraject.
- De change agent is eerder de **expert observator** die, vanuit diens observaties, analyses en/of advies formuleert.

Maes, Sorgeloos, Torbeyns & Arp (2018)

ginkgo antwerp management school VUB

CHANGE AGENT ROLLEN

COACH
- KANALISEERT WEERSTANDEN EN CONFLICTEN
- CREËERT VERANDERINGSBEREIDHEID
- COACHT EN COUNSELT

TRAINER
- BRENGT NIEUWE KENNIS EN VAARDIGHEDEN BIJ

PROCES INNOVATOR
- SLAAT ONBEWANDELDE PADEN IN M.B..T VERANDERINGSAANPAK
- STELT GEVESTIGDE WAARDEN OF PRAKTIJKEN IN VRAAG

FACILITATOR
- GEEFT MEDEWERKERS MOGELIJKHEDEN OM VRAGEN TE STELLEN
- GEEFT MEDEWERKERS MOGELIJKHEDEN OM INPUT TE GEVEN

SPELVERDELER
- LAAT VERANDERING ZICHTBAAR STEUNEN DOOR DE TOP
- BETREKT SLEUTELFIGUREN ACTIEF
- MAAKT HET MANAGEMENT VERANTWOORDELIJK VOOR DE COMMUNICATIE EN HET KANALISEREN VAN WEERSTANDEN
- GEEFT MACHT AAN HET MANAGEMENT OM TE HANDELEN M.B.T. HET IMPLEMENTATIEPROCES

COMMUNICATOR
- DUIDT EN KADERT DE NOODZAAK EN REDEN VAN DE VERANDERING
- GEEFT DE VISIE, DE BEOOGDE RESULTATEN EN VOORDELEN VAN DE VERANDERING DUIDELIJK WEER
- ZET COMMUNICATIEMOMENTEN OP VOOR, TIJDENS EN NA DE IMPLEMENTATIE
- ZET COMMUNICATIE EN OVERLEGMOMENTEN OP OM BEKOMMERNIS-SEN TE UITEN, EXTRA INFO TE BEKOMEN EN IMPACT TE BESPREKEN
- INFORMEERT OVER ROLLEN, TAKEN EN BEVOEGDHEDEN VAN HET VERANDERTEAM
- BESTEEDT AANDACHT AAN TIMING EN KWALITEIT VAN COMMUNICATIE

MOTIVATOR
- BOUWT KLEINE ZICHTBARE SUCCESMOMENTEN IN
- VIERT SUCCESSEN

PROJECT MANAGER
- LEGT GEWENSTE EINDRESULTAAT VAST BIJ DE START
- ZET VERANDERINGS(DEEL)PROJECT(EN) EN MIJLPALEN UIT
- DEFINIËERT SCOPE, BUDGET EN TIMING
- ZET VOORTGANGSRAPPORTERING OP
- INVENTARISEERT PROBLEMEN, RISICO'S EN RESULTATEN EN STUURT BIJ

ORGANISATOR
- STELT MIDDELEN (BUDGET, MENSEN, …) BESCHIKBAAR
- DEELT (DEEL) PROJECTEN TOE AAN PROJECTGROEPEN
- LEGT OP IEDER NIVEAU BEVOEGDHEDEN VAST
- GEEFT IEDERS PLAATS BINNEN DE NIEUWE (AL DAN NIET TIJDELIJKE) STRUCTUUR

Sorgeloos (2003)

CHANGE AGENT VALKUILEN

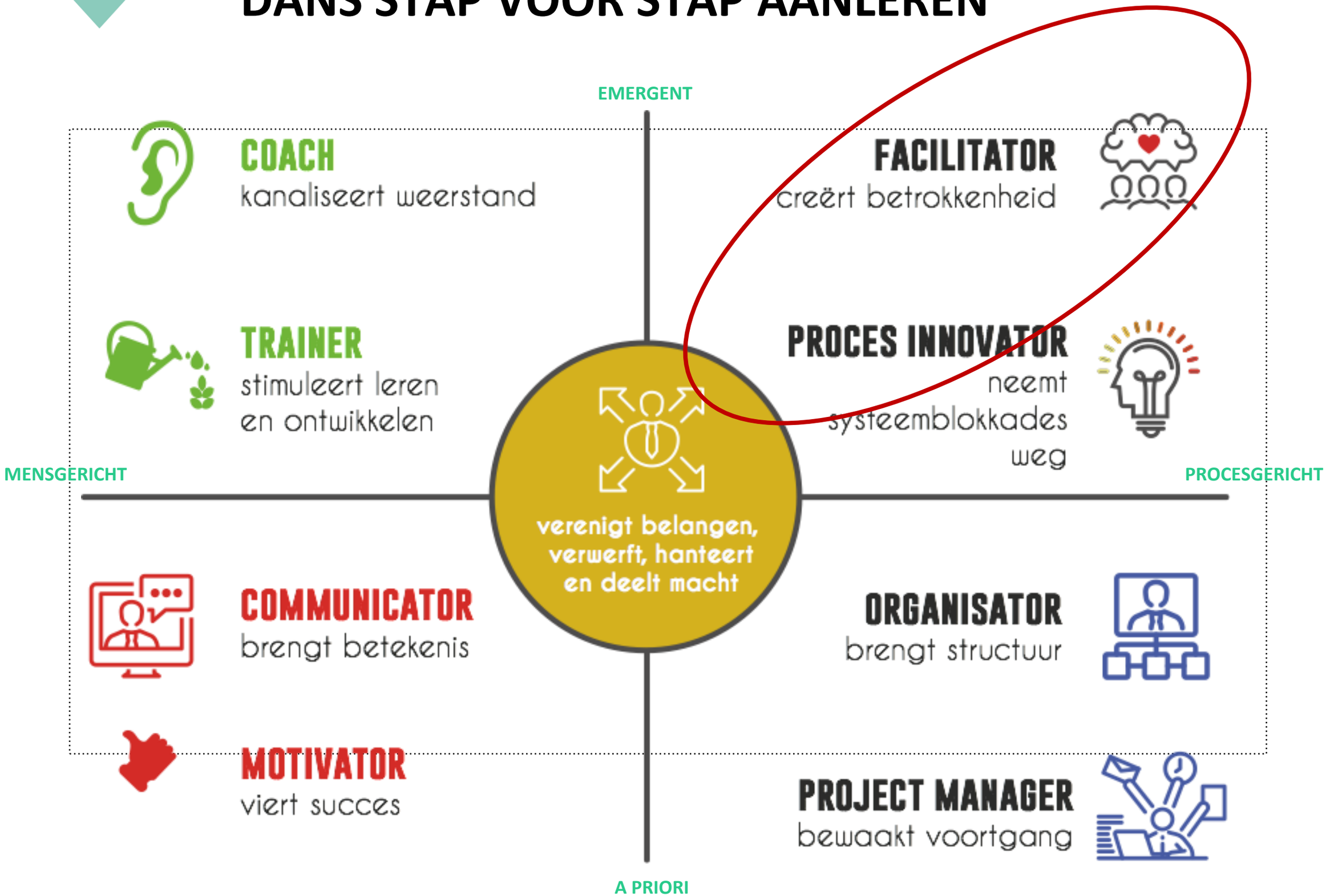
Change agent rollen	Primaire interventiedoelstellingen	Valkuilen
Trainer/coach	• Leren en ontwikkelen stimuleren • Menselijk kapitaal versterken • Kennis en vaardigheden bijbrengen • Weerstanden kanaliseren • Psychologische blokkades wegnemen	• Medewerkers zijn gegroeid, maar passen het niet toe in het veranderingstraject omdat er onvoldoende linken mee zijn gelegd (trainer kent het globale traject(doel) niet) • Te weinig oog voor ontwikkeling van sociaal kapitaal waarin het menselijk kapitaal tot uiting kan komen. • Te ver meegaan in individuele behoeften (therapeut spelen), waardoor het veranderingsdoel en –traject uit het oog wordt verloren
Facilitator/ Proces innovator	• Betrokkenheid creëren bij de verandering • Positieve energie aanwenden • Systeemblokkades wegnemen	• Vertrouwensbreuk omdat teveel inspraakruimte wordt gelaten, die niet kan worden waargemaakt (strategische participatie) • Weerstand vergroot door negatieve emotie onvoldoende ruimte te geven • Leidende coalitie bruuskeren, door expliciet de vinger op de wonde te leggen • Competentie van de change agent wordt in vraag gesteld ("weet die wel wat hij aan het doen is?")
Communicator/ Motivator	• Betekenis brengen over de verandering • Neuzen in dezelfde richting brengen • Eenheid creëren • Inspanningen belonen en successen vieren	• Veel blaten, weinig wol: verlies geloofwaardigheid • Medewerkers begrijpen waarom en waarheen, maar weten niet hoe • Moeilijkheden onder de mat schuiven of marginaliseren
Organisator/ Project manager	• Structuur brengen • Voortgang bewaken	• Flexibiliteit verliezen • Traject(stappen) word(en)t doel, eerder dan een middel om de veranderresultaten te halen • Aanpak van oplossingen liggen a priori vast, waardoor ruimte voor participatie van onderuit ontbreekt • Verandering bestaat enkel op papier
Spelverdeler	• Macht verwerven en inzetten om de change agent rollen doorheen het traject te integreren en op elkaar af te stemmen	• Macht misbruiken (voor eigenbelang) • Belang van de organisatie(verandering) laten ondersneeuwen door individuele belangen

CONCLUSIE

De implementatie van een verandering begeleiden vraagt van de change agent:

- … het opnemen van verschillende rollen en perspectieven,
- … die tegenstrijdig lijken,
- … maar toch geïntegreerd dienen te worden toegepast
- … zonder in de ene of de andere door te slaan

DANS STAP VOOR STAP AANLEREN



Hoe geven mensen betekenis aan hun wereld?

Voordelen van een sterke organisatiecultuur

- Collectieve betekenisgeving en uniforme interpretatie van de strategie
- Individueel gedrag in lijn met de strategie
- Effectieve en efficiente besluitvorming

Maar wat nu als je organisatieverandering wil brengen?

Betekenis wordt gecreëerd tussen mensen

Hoe betekenisgeving faciliteren?

Coch & French (1947); Sagie & Kolodinsk (2006)

PARTICIPATIE: NIET ALLE VORMEN ZIJN EVEN EFFECTIEF

STRATEGISCHE PARTICIPATIE

"Waar moet het heen?"

Vertrouwensbreuk
+ Weerstand

TACTISCHE PARTICIPATIE

"Hoe geraken we daar?"

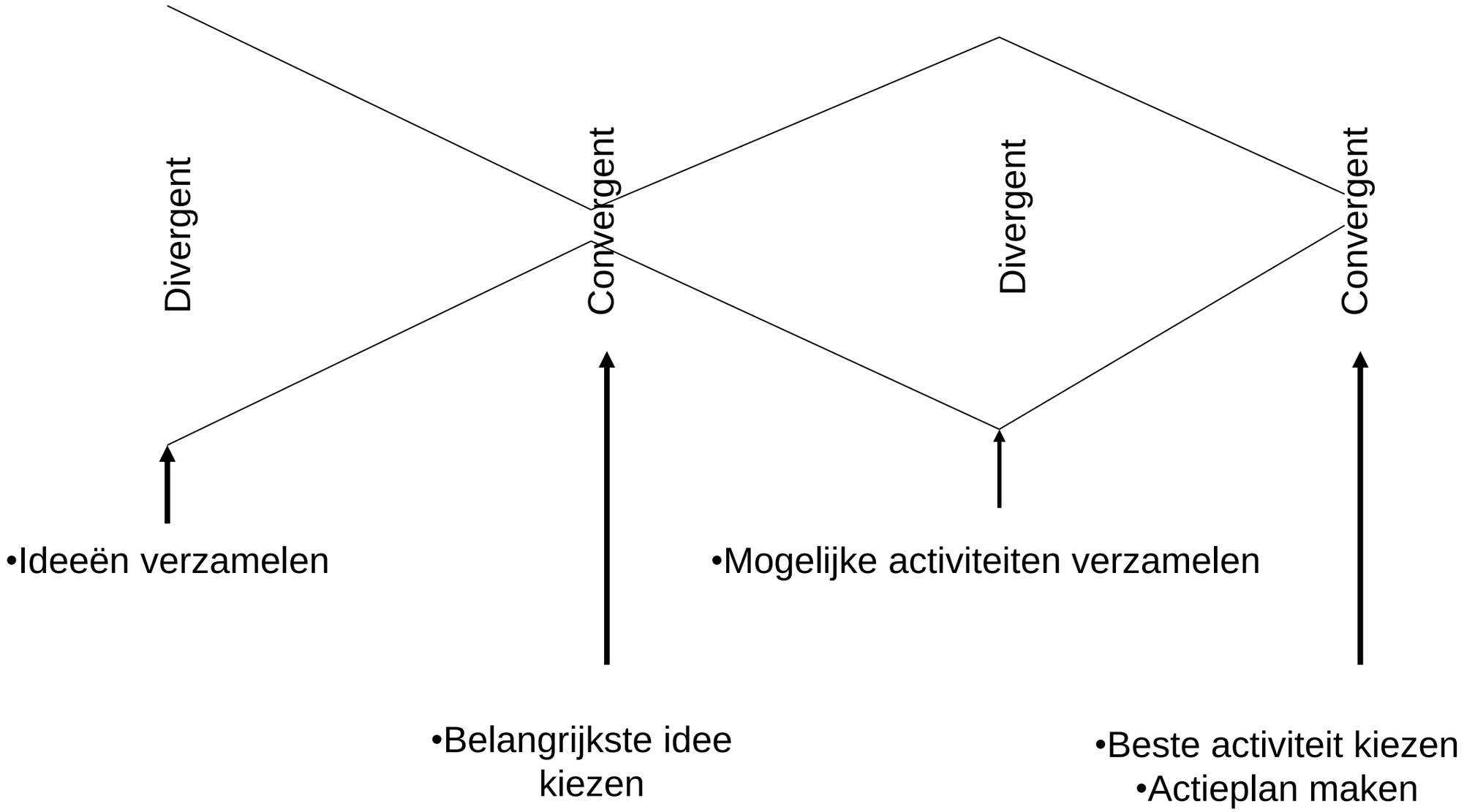
Betrokkenheid

Sagie (1990, 1996), Sagie & Koslowsky (1996)

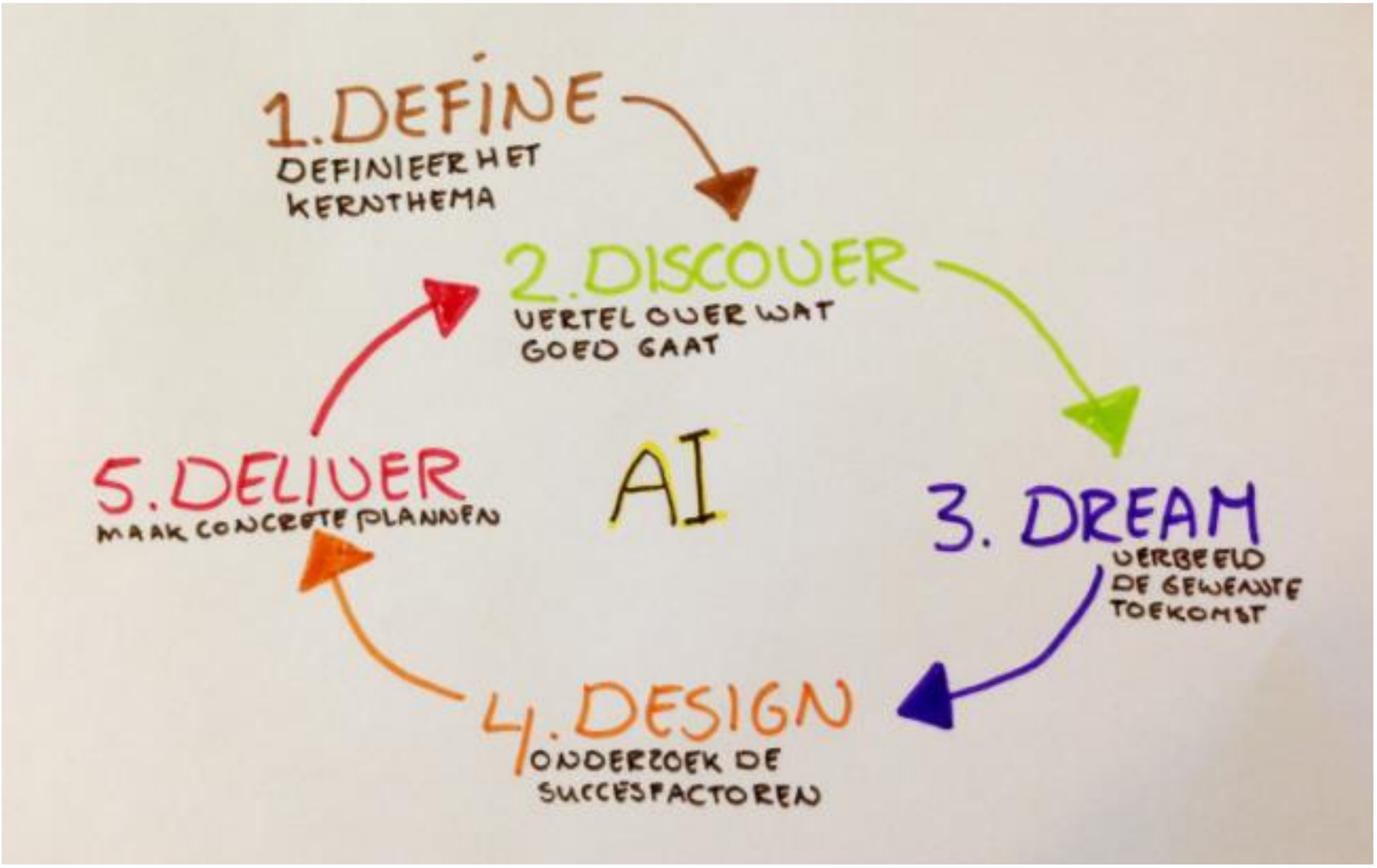
WAT IS FACILITEREN?

Faciliteren = deelnemers aan een groepsproces helpen om hun **ideeën** op een gestructureerde manier **te formuleren**, tot de **juiste keuzes** te komen en een **actieplan** op te maken.

De facilitator helpt de groep telkens te divergeren en convergeren



AI METHODOLOGIE



CONCLUSIE

Betrokkenheid creëren als leider van verandering vraagt:

- … het uitzetten van een richting,
- … het opzetten van tactische participatie,
- … door het faciliteren van één of meerdere workshop
- … opgebouwd vanuit een procesondersteunende methodologie (AI)
- … die medewerkers helpt betekenis te geven aan de verandering
- … en waarin medewerkers mee input mogen geven en beslissen

That's all Folks!

Daan.Sorgeloos@ginkgoconsulting.be
0499.74.56.86

ginkgo

antwerp management school

VUB