

Hoe greep krijgen op engagement bij verandering?

Het succes van verandertrajecten heeft in hoge mate te maken met het engagement van de betrokken medewerkers. Hoe kunnen begeleiders en managers greep krijgen op dat gegeven?



Joris Walraet (staand) en zijn team:
 “Een sterke cohesie faciliteert het leren.”

Zijn er symptomen die ons vertellen in welke mate de medewerkers betrokken zijn en is er een manier om die betrokkenheid te meten? “Het antwoord op die twee vragen moet de *change managers* in onze groep toelaten de veranderingen zo te begeleiden en te ondersteunen dat het engagement zo hoog mogelijk is, zowel voor, tijdens als na de veranderingsprojecten waarmee ze in hun organisatie te maken hebben”, zegt **Joris Walraet**. Als ‘spiegelpartner’ helpt hij een groep van vijf deelnemers van het transformatielab van het **Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg** reflecteren over dit thema. “We hebben afgesproken ons te beperken tot twee van de drie dimensies die van belang zijn bij transformatie: de rol van het ‘ik’ en die van ‘het team’. De derde dimensie is de organisatie zelf. De cultuur en de waarden van een organisatie spelen een grote rol bij veranderingsprojecten, maar wij beschouwen dit als een gegeven, zonder er dieper op in te gaan.”

Constant (h)erkennen van verschillen

“Belangrijk is dat goed beseffen tegenover welk type mens we staan. Een eenduidige, ‘one fits all’-benadering om iedereen betrokken te maken en te houden, werkt niet”, aldus **Joris Walraet**. Neem een vergadering. Je zou kunnen zeggen: het engagement is af te lezen aan de manier waarop de deelnemers aanwezig zijn. Actief luisteren, noteren, vragen stellen, communiceren over het onderwerp tijdens de pauze: het zijn factoren die je indicaties geven. Maar hoe zit het met minder extroverte personen? Die houden zich misschien stil, maar zijn ze daarom minder betrokken? “Met dergelijke nuances willen we

rekening houden in het schema dat we opstellen.” Om de communicatie te vergemakkelijken, werkt de groep met de *Insights-typing*, gebaseerd op de theorieën van **Jung**. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen blauwe, rode, gele en groene types. In elk individu zijn de vier kleuren aanwezig, maar ieder heeft een dominante kleur. Gele types hebben in verandertrajecten maar een half woord nodig om te starten. Het zijn trekkers, ze kunnen een team motiveren en in gang houden. Rode types zijn eerder individualistisch ingesteld en hebben een duidelijke opdracht nodig voor ze aan de slag gaan. Blauwe types zijn pas gemotiveerd als ze alle details van een plan kennen, terwijl de performantie van groene types afhangt van hun emotionele betrokkenheid bij het onderwerp en het proces. “Het constant erkennen en herkennen van de verschillen tussen mensen en van de verschillende noden die ze hebben in een veranderingsproces, is erg belangrijk. Het

heeft namelijk invloed op de manier waarop je communiceert, mensen benadert, taken en functies invult enzovoort, en op het uiteindelijke resultaat. In de praktijk worden die nuances vaak niet gemaakt. Dat is ook de reden waarom er zoveel veranderingsprojecten mislukken.”

Cohesie

Omdat er in dit Derde Oog-team bedrijven van verschillende aard en grootte en cultuur aanwezig zijn (**Philips, Ontex, Universiteit Hasselt, Bekaert**) scherpen de deelnemers, doorheen de onderlinge contacten en de ervaringen die ze delen, hun zin voor nuance aan. Ze leren dat wat bij hen werkt, niet noodzakelijk overdraagbaar is naar een andere situatie. Zo kunnen ze hun eigen aanpak verfijnen. Zonder een goede ‘chemie’ in het team lukt zo’n leerproces niet. “Een paar maand geleden waren we nog vreemden voor elkaar, maar al werkend en pratend zijn we naar elkaar toe gegroeid en is de communicatie erg open geworden.” Dat heeft volgens **Joris Walraet** onder meer te maken met de manier waarop de groepen van Het Derde Oog zijn samengesteld. Dat gebeurt tijdens zogenaamde focusdagen. “De initiatiefnemers van het VCK lieten de deelnemers via allerlei oefeningen en gespreksvormen met elkaar kennismaken. Zo konden we aftasten waar er connectie en verbondenheid was. De groepen en ook de uiteindelijke keuze van spiegelpartners is organisch ontstaan. Net daardoor is de cohesie in het team zo sterk.” ■

Christine Huyge

EEN BETERE VERANDERAAR WORDEN?

Met het transformatielab wil het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg de deelnemers voorbereiden op de organisatie van de toekomst. Het transformatielab is een innovatieve manier om innoveerkrachtig management te ontwikkelen. Kwaliteitswerkers en veranderspecialisten werken in kleine groepen samen, ze leren van elkaar en onderzoeken hun persoonlijke rol als veranderaar. In het traject gaat veel aandacht naar betekenis geven en leiderschap opnemen. De aftrap van de volgende cyclus vindt plaats op donderdag 27 en vrijdag 28 oktober 2011.

Info en inschrijvingen op www.hetderde oog.be