

DE VERTICALE AS VAN HET MODEL PSYCHOLOOG OF SOCIOLOOG?

De *change agent* draagt niet alleen de pet van architect of pelgrim. In het Ginkgo-model vinden we naast de verticale positie ook een horizontale lijn met een andere tegenstelling: *mensgericht* versus *procesgericht*. “Wie kiest voor de *mensgerichte* dimensie, meent dat je eerst het individu moet veranderen. Je sleutelt aan zijn waarden, overtuigingen, attitudes en competenties. Dat vergt uitgebreide reskilling, upskilling én coaching.” Hierbij is de *change agent* een psycholoog die uitgaat van: “Verander eerst de mens en hij zal vervolgens zijn omgeving mee helpen veranderen.”

Op de andere kant staat de *procesgerichte* benadering, die gepersonifieerd wordt door een stereotype portret van een socioloog, die het precies andersom ziet: “Verander eerst de omgeving, dan zullen de mensen zich aan die nieuwe constellatie aanpassen.”

↓ FIGUUR 1 GINKGO CHANGE AGENT MODEL
© Ginkgo Consulting



INTERMEZZO CHANGE AGENT OF CHANGE TEAM?

En de *change agent*, hij blijft zigzaggen. Onvermijdelijk dreigt uitputting, torst hij te veel gewicht op zijn schouders. Sorgeloos raadt dan ook aan om een *change team* in te schakelen: “Voor een individu wordt het behoorlijk gecompliceerd om alle rollen op zich te nemen en alle bijhorende perspectieven te integreren. Uiteindelijk heeft iedereen zijn rol waarin hij zich best in zijn sas voelt, zeg maar zijn comfortzone. Je kan weliswaar de andere rollen ook vervullen, maar je vertrekt wel van je eigen voorkeur. Vroeg of laat, zeker als de spanning te snijden is, dreig je je dan terug te trekken in je eigen comfortzone.”

Het teruggrijpen op de eigen comfortrol is de grootste valkuil bij een veranderingsproject, waarschuwt Sorgeloos: “Je merkt het zelfs in de literatuur. Veel boeken graven heel diep en voortreffelijk in een bepaald gebied, maar de andere dimensies laten ze onbesproken en dat is een recept voor een fiasco. Socioloog Gianfranco Poggi zei het al: *A way of seeing is a way of not seeing*. Die beperking is niet alleen een gemis, het is zelfs gevaarlijk om te zwaar in te zetten op één gebied. Dat is nog nefaster dan een gebied te vergeten. Dan beland je immers te diep in één dimensie en loop je veel meer kans op zware weerstand.”

DE VLOEK VAN DE STILLE ORGANISATIE ACTIEVE OF PASSIEVE WEERSTAND?

Het woord is gevallen: weerstand. Uit onderzoek en ervaring beseffen we wel dat de sleutel bij participatie ligt. Betrek mensen bij de verandering en de kans op verzet verkleint zienderogen. Toch kunnen er altijd haarden van koppig verzet overleven. Zet je hardnekkige dwarsliggers niet beter aan de deur dan nog bekeringsijver in hen te investeren? “Tegenwind is altijd interessant”, weerlegt Sorgeloos.

“Actieve weerstand is meestal zelfs een goed teken, dat is immers een bewijs van betrokkenheid. Mensen willen waarschuwen voor bepaalde zaken. Het wordt pas een probleem als er passieve weerstand opdoemt. Dan gaan mensen schijnbaar mee in de verandering, maar ze saboteren de voortgang of doen alleszins niets om de change te doen lukken. Dan heb je te maken met een *stille organisatie*.”

“Bij actieve weerstand kan je gewoon heel goed luisteren en de juiste toedracht achterhalen”, vertelt Sorgeloos. “Spreekt iemand louter voor zich of vanuit de basis? Spreekt hij over zaken waarmee de top geen voeling heeft? Wil hij de organisatie juist behoeven voor grote problemen? Dan kan je praten en samen het traject bijsturen. Misschien stuit je zelfs op een systemisch obstakel, waardoor top en basis van elkaar vervreemd zijn geraakt. Je zoekt dus eerst uit: hebben we te maken met individuele bezorgdheden (mijn rol, mijn status, mijn vergoeding) of met patronen, met knopen in de structuur?”

Koppig verzet kan louter ingegeven worden door de vrees om een comfortabele positie te verliezen. “Ook deze mensen moet je alle kansen geven, heel zichtbaar zelfs, zodat de hele organisatie kan meekijken. Alleen dan zien de *blijvers* dat je het goed meent met iedereen, dat je naar een oplossing zoekt. Als de *blijvers* nog maar de indruk hebben dat je hun kritische collega’s te vlug op straat zet, zullen ze zich ook gedeisd houden en krijg je een *stille organisatie*. Je moet egoïstische dwarsliggers ook weer niet te lang pampren of belonen, want dan dreigen de anderen af te ha-



ken. Hoe dan ook, leg altijd je oor te luisteren en gebruik nooit harde middelen als je niet eerst de zachte geprobeerd hebt.”

INTERMEZZO IEDER ZIJN ROL OF ALLES VOOR DE SPELVERDELER?

Door de twee paar tegengestelde dimensies krijgen we een model met vier kwadranten. Daarin vinden we acht rollen die de ideale *change agent* (of het *change team*) vervult, aangevuld met een spelverdeler in het midden. We overlopen hun taak (*hun plaats in het model vind je op figuur 1*):

Het kwartet op de mensgerichte flank:

- *Coach*: managet de menselijke en psychologische aspecten. Hij wil veranderingsbereidheid tot stand brengen door psychische blokkades op te ruimen en weerstand te ontminnen.
- *Trainer*: versterkt het menselijk kapitaal door leren en ontwikkeling te stimuleren en te stroomlijnen.
- *Communicator*: tracht de neuzen in dezelfde richting te zetten door zowel de noodzaak als de voordelen van de verandering te verduidelijken. Hij brengt betekenis.
- *Motivator*: houdt iedereen gemotiveerd om de extra inspanningen te leveren. Hij vergeet niet om geregeld successen te vieren.