

# Het 'Change Team' als middel om van veranderprojecten een succes te maken en de verandercapaciteit van medewerkers op de lange termijn te verbeteren

Het welslagen van de verschillende verander- en verbeterprojecten in uw organisatie is niet enkel afhankelijk van de kwaliteit van de projecten 'an-sich' maar ook van de aanvaarding ervan door de medewerkers die erdoor geraakt worden. Deze aanvaarding realiseer je in de eerste plaats door medewerkers bij projecten te betrekken, hun mening te vragen en eventuele weerstand positief te managen. De meeste van dergelijke initiatieven leveren echter slechts vruchten af voor het éne veranderproject waar ze mee verbonden zijn. Wanneer de organisatie in toekomst soortgelijke veranderingen wil realiseren, begint dit proces van voor af aan.

Door de verantwoordelijkheid voor de implementatie van een veranderproces te geven aan een 'Change Team', een groep van medewerkers uit de organisatie, streeft een organisatie echter niet enkel naar een optimale aanvaarding van het veranderproject door die medewerkers, maar leidt zij tevens deze medewerkers op om op een optimale manier met veranderingen in een organisatiecontext om te gaan. De kennis, vaardigheden en attitudes t.a.v. veranderingen die leden van een Change Team opdoen zullen m.a.w. beklijven en kunnen bij nieuwe veranderprojecten opnieuw ingezet worden. In onderstaande nieuwsbrief leggen we u graag uit wat zo een Change Team precies is, hoe het is samengesteld, wat de rol en de doelstellingen zijn en met welke valkuilen u rekening dient te houden.

## Wat is een Change Team? – De benadering van MCR

In de literatuur over veranderingsmanagement is het 'Change Team' een vaak voorkomend begrip. Men bedoelt hiermee doorgaans het projectteam dat het veranderingsproces in goede banen moet leiden door zowel de rationele kant als de emotionele kant ervan te managen<sup>1</sup>. Een dergelijk projectteam wordt meestal op een klassieke manier samengesteld en bestaat voornamelijk uit leidinggevend en enkele technische specialisten. MCR geeft aan het begrip 'Change Team' een enigszins andere invulling. Wij menen dat een Change Team best wordt gevormd door een kleine groep van (een vijftal) medewerkers

<sup>1</sup> JAFFE, D.T./SCOTT, C.D.; *Getting your organization to Change. A guide for putting your strategy into action.* p4.

van eenzelfde hiërarchisch niveau, geselecteerd uit de groep van medewerkers die het meest door het veranderproject geraakt worden.

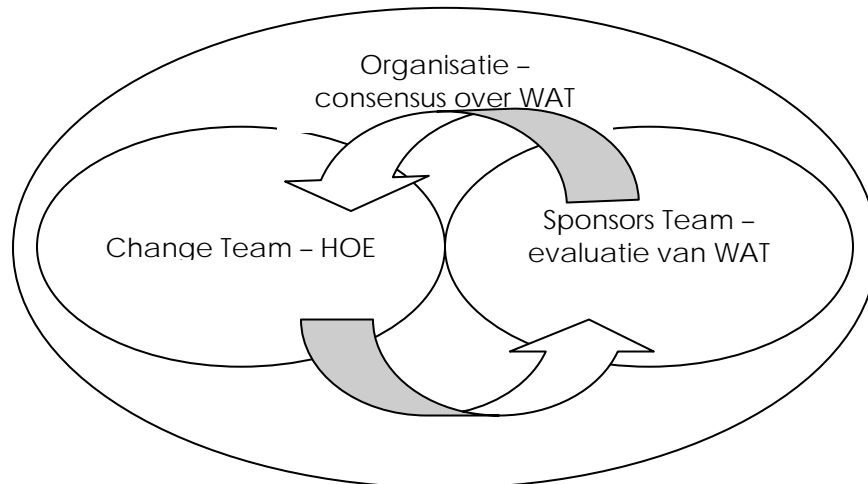
### **Besluitvormingsproblemen oplossen d.m.v. een wisselwerking met een Sponsors Team: het WAT en het HOE van een veranderproject**

In een team van medewerkers van eenzelfde (lager) hiërarchisch niveau verloopt het besluitvormingsproces niet altijd even gemakkelijk. Toch is de samenstelling van het change team op deze manier een bewuste keuze. Om de verandercapaciteit van medewerkers te verbeteren is het immers belangrijk dat zij in staat zijn om in de context van zelfsturende teams binnen een duidelijk gedefinieerd verantwoordelijkheidsdomein zelfstandig beslissingen te nemen. Anderzijds is het natuurlijk zo dat in grote veranderingsprocessen een aantal beslissingen een impact hebben op de organisatie als geheel. Deze beslissingen moeten op het juiste managementniveau binnen die organisatie genomen worden. Daarom staat naast elk Change Team een Sponsors Team. Het Sponsors Team is samengesteld uit de directe leidinggevenden van de leden van het Change Team en alle andere managementfuncties die bij het veranderproject betrokken zijn. Het wordt geleid door de Change Sponsor, de leidinggevende die vragende partij is voor het veranderproject of die eindverantwoordelijk is voor de implementatie ervan.

De verhouding tussen het Change Team enerzijds en het Sponsors team anderzijds draait rond de invulling van en verantwoordelijkheid voor de twee belangrijkste facetten van elk veranderproject: het WAT en het HOE. We verduidelijken deze facetten a.d.h.v. een voorbeeld.

*Stel: een organisatie wil de dienstverlening naar haar klanten toe verbeteren en beslist daarom de klantendienst en de dienst na verkoop samen te voegen. Het WAT van dit veranderproject is de beslissing over welke teams samengevoegd worden wanneer deze integratie dient afgerond te zijn en wie in de toekomst welke taken op zich neemt. Het HOE is de beslissing over o.a. de verschillende fasen waarin deze fusie gerealiseerd zal worden, hoe de softwaresystemen aangepast dienen te worden en hoe de klanten hiervan op de hoogte zullen worden gebracht.*

Het Change Team en het Sponsors Team hebben dus elk een andere focus. Deze verhouding kunnen we als volgt visualiseren:



Bij veranderprojecten streef je bij voorkeur naar een zo groot mogelijke consensus tussen alle betrokken partijen over het 'WAT', het onderwerp en het doel van een veranderproject. Zelfs indien het WAT al vastgelegd werd door het management van de organisatie, verdient het aanbeveling om in een workshop met een zo uitgebreid mogelijke selectie van medewerkers op zoek te gaan naar de noodzaak voor de verandering en de belangrijkste doelstellingen van het veranderproject. Het is uit deze groep van medewerkers dat uiteindelijk het Change Team geselecteerd en gemandateerd wordt.

Het Change Team draagt de verantwoordelijkheid over het 'HOE'. Het doet voorstellen over hoe het de in consensus overeen gekomen veranderdoelstellingen wil realiseren. Deze voorstellen worden voorgelegd aan het Sponsors Team dat zijn fiat geeft en de noodzakelijke mensen en middelen vrijmaakt om deze voorstellen te realiseren. Het Change Team houdt hierbij rekening met de noden en behoeften van de hele organisatie en let er op dat de betrokkenheid van de medewerkers bij het veranderproject voldoende groot blijft.

Het Sponsors Team is verantwoordelijk voor de uiteindelijke realisatie van de 'WAT' die in consensus met de hele groep overeengekomen werd. Het evalueert de voortgang van het Change Team voortdurend en geeft feedback. Het bespreekt de voorstellen van het Change Team en geeft zijn fiat aan de uitvoering ervan. Daarnaast staat het Sponsors Team in voor de promotie van het veranderproject naar de buitenwereld toe.

**De belangrijkste voorwaarden voor en valkuilen bij een succesvolle realisatie van veranderprojecten door een Change Team**

Om het succes van veranderprojecten die door een Change Team geïmplementeerd werden te verzekeren, is het belangrijk rekening te houden met volgende factoren:

- Zorg ervoor dat het Change Team samengesteld is uit medewerkers van een gelijk hiërarchisch niveau uit alle teams en functies die bij het veranderproject betrokken zijn.
- Let er op dat de meerderheid van de leden van het Change Team initieel een positieve houding aannemen t.a.v. het veranderproject maar neem ook de belangrijkste sceptici op in het team. Op deze manier wordt eventuele weerstand en kritiek bij de rest van de organisatie over de samenstelling van het Change Team ontkracht.
- Stel het Change Team samen met medewerkers die communicatief vaardig zijn, gerespecteerd worden door hun collega's en voldoende expertise hebben in het domein waar het veranderproject betrekking op heeft.
- Neem voldoende tijd om de rol, de verantwoordelijkheden en de taakomschrijving van het Change Team en het Sponsor Team in heldere bewoordingen en in consensus met alle betrokkenen te definiëren. Zet al deze informatie in een charter en communiceer dat naar alle betrokkenen toe.
- Voorzie voldoende opleiding voor de leden van het Change Team m.b.t. de rationele kant van veranderingsprocessen (benchmarking bij andere organisaties, projectmanagementtools en -modellen, enz.) en m.b.t. de menselijke kant van veranderingsprocessen (coaching, hoe manage je weerstand, communicatie in tijden van verandering, interventiemethoden en kennisactiverende werkvormen, enz.).
- Draag er zorg voor dat het Change Team de rest van de organisatie vertegenwoordigt en hier niet van geïsoleerd raakt. Wanneer het Change Team immers onvoldoende communiceert met medewerkers in een organisatie ontstaat al vaak de kritiek 'ze denken dat ze meer waard zijn dan de rest nu ze in het Change Team zitten ...'. Deze kritiek op zich is normaal en niet schadelijk op voorwaarde dat het de leden van het Change Team zelf hier snel en op een correcte manier op reageren.
- Het Change Team dient in de eerste plaats consensus met de rest van de organisatie na te streven. Pas indien dit niet lukt kan het change team - na het fiat van het Sponsors Team - zelf beslissingen nemen en deze snel, volledig en voldoende geargumenteed communiceren.
- Het Change Team moet een kader creëren waarin het zelf voortdurend actief feedback op haar werkzaamheden opvraagt bij alle betrokkenen en deze feedback gebruikt om het veranderproject en haar eigen aanpak permanent bij te sturen.

Wanneer een organisatie aan de slag gaat met Change Teams, verloopt dit proces initieel doorgaans met vallen en opstaan. Medewerkers die voor het eerst de verantwoordelijkheid krijgen om een grootschalig veranderproject te implementeren, maken onvermijdelijk fouten. Daarom is het erg belangrijk dat organisaties dit proces de eerste keer erg intensief begeleiden. Hierin ligt zeker een rol weggelegd voor u als specialist in training & development. Deze

investering loont echter onmiddellijk. Medewerkers die geselecteerd worden om deel uit te maken van een Change Team voelen zich immers bijzonder gewaardeerd door hun organisatie. De grote mate van betrokkenheid en verantwoordelijkheid werken erg motiverend en stimulerend. Het resultaat is een zichtbare en beklijvende toename van competenties zoals zelfmanagement, (zelf)kritisch vermogen, probleemoplossend vermogen, het vermogen beslissingen te nemen en het vermogen conflicten constructief op te lossen. Deze competenties zijn bovendien erg belangrijk voor medewerkers om snel en efficiënt te leren uit fouten en hun aanpak naar de toekomst toe bij te sturen en te optimaliseren. Het gevolg is dat het Change Team bij volgende veranderprojecten zelfstandig aan de slag kan en zelf in staat voor de opleiding en coaching van nieuwe Change Team leden zodat de verhoogde verandercapaciteit van de medewerkers langzaam doorheen de hele organisatie verspreid geraakt.

Met vriendelijke groeten  
Het MCR-team

### **MCR open opleidingen**

- Train-the-Trainer
- Interpersoonlijke communicatie en Assertief reageren
- Conflicthantering en onderhandelingstechnieken
- Coachend leidinggeven voor eerstelijnsleidinggevenden

### **MCR opleidingen op maat**

Alle open opleidingen kunnen ook op maat georganiseerd worden. Daarnaast biedt MCR opleidingen op maat aan in volgende domeinen:

- De menselijke kant in veranderingsprocessen
- Motiverend leidinggeven
- Omgaan met weerstand
- Feedback geven en ontvangen
- Plannings-, functionerings- en evaluatiegesprekken voeren
- Teamwerk

Voor meer informatie kan u altijd een kijkje nemen op onze website [www.mcr-bvba.be](http://www.mcr-bvba.be) of contact met ons opnemen via mail ([info@mcr-bvba.be](mailto:info@mcr-bvba.be)) of telefonisch op het nummer 016/298338.