

De kunst van veranderen

DOSSIER

Change Management

Veranderingsbereidheid stimuleren door medewerkers een kunstproject uit te laten werken. Onder meer Concordia Textiles bediende zich van die ongewone aanpak die verandering van binnenuit laat groeien. Een van de voorwaarden is dat men bereid is om de controle los te laten, en daar zijn managers zelden goed in. Want als het over veranderen gaat, werkt men vaak topdown, directief en controlerend. Nochtans is het engagement van het personeel noodzakelijk. Veranderen is een kunst, en kunst is verandering.



VERANDEREN: HAAL ER EENS EEN KUNSTENAAR BIJ

Een oefening in loslaten

Als het over veranderen gaat, gaat het vaak over methodieken en instrumenten om het veranderingsproces in goede banen te leiden en te beheersen. Maar het kan ook anders, bijvoorbeeld via een kunstproject. Alleen moet men dan bereid zijn om de controle los te laten, en daar zijn managers zelden goed in.

TEKST: Pol Bracke

De Vlaamse vzw Arteconomy ontstond in 2002 en had als bedoeling om ondernemers en kunstenaars samen te brengen in bijzondere projecten waar volgens initiatiefneemster Julie Vandenbroucke "mentale modellen door elkaar worden geschud". Haar bedoeling bestaat erin om de vaste patronen van de kunstwereld en de economische wereld te doorbreken en te leren om op andere manieren te denken.

De vzw Arteconomy kiemde binnen de bedrijfsmuren van metaalbedrijf Constructies Espeel NV, het bedrijf van Michel Espeel, de echtgenoot van Julie Vandenbroucke. Daar werden geregeld constructies vervaardigd voor kunstprojecten. De contacten met de kunstwereld leidden ertoe dat de bedrijfsleiding én de werknemers grensoverschrijdend begonnen te denken en te werken. Ook voor de kunstenaars was de confrontatie met een

industriële omgeving in eerste instantie bevreemdend, maar ook verrijkend.

Dat spanningsveld tussen kunst en economie onderzoeken en realiseren, werd het uitgangspunt van de vzw Arteconomy. Het spanningsveld vormt immers de hefboom voor reflectie over ondernemerschap, creativiteit, innovatie en maatschappelijke relevantie. Arteconomy is dan ook een soort denktank, maar tegelijkertijd een facilitator van ondernemingsprojecten waar kunst de motor van is. Kunst is daarbij geen doel op zich, maar een middel. De vraag is wat het kunstwerk - en het traject naar de realisatie ervan - teweegbrengt in het bedrijf en de bedrijfscultuur. Julie Vandenbroucke noemt het kunstwerk een "vehikel" om niet volgens klassieke patronen, maar out-of-the-box te denken.

In plaats van het uitgangspunt vanuit de kunst en het uitgangspunt vanuit de econo-

mie tegenover elkaar te plaatsen, worden twee benaderingswijzen verbonden met elkaar. Dat betekent dat het samenwerkingsproces door beide partijen telkens vanuit eigen én het standpunt van de ander wordt bekeken. Dat impliceert dat de kunstenaar zich probeert in te leven in de economische sfeer en dat de mensen in het bedrijf openstellen voor de artistieke benadering. Door de samenwerking ontstaat volgens Julie Vandenbroucke een nieuwe denkwereld. Ze benadrukt sterk dat het telkens gaat om een partnerschap waarbij alle betrokkenen deel zijn van het project. De bedoeling is dus niet dat de werknemers een kunstproject uitvoeren dat de kunstenaar bedenkt, maar dat van meet af aan een gezamenlijk co-creatief proces ontstaat.

CREATIEF KAPITAAL

Arteconomy brengt de bedrijfsleiding



Eva Cools (Vlerick Leuven Gent Management School):

“Een kunstproject in je bedrijf is een oefening in loslaten: *de realiteit van vandaag is niet voorspelbaar en planbaar.* En daar leer je maar beter mee omgaan.”

kunstenaars met elkaar in contact en schat daarbij, op basis van de doelstelling van het project, de organisatiecultuur en de persoonlijkheid van de bedrijfsleider en de kunstenaar, in welke artistiek het best past bij welk project. De vzw tracht via het verbinden van kunstprojecten en ondernemingen een draagvlak tot stand te brengen voor het

stimuleren van creativiteit en innovatie. Overigens zijn kunst en economie volgens Julie Vandenbroucke geen twee totaal verschillende werelden, maar twee aspecten van een zelfde creatief proces dat de maatschappij als geheel ontwikkelt. Dat zegt ze in een gesprek naar aanleiding van de case-study rond Arteconomy van de Vlerick Management School en Flanders DC (zie referenties onder artikel). “Ik geloof zeer sterk dat werknemers moeten worden beschouwd als creatief kapitaal en niet alleen als menselijk kapitaal. Ik ben ervan overtuigd dat de bedrijven deze overgang kunnen versnellen door samen te werken met kunstenaars.” Een kunstproject speelt in op de professionele vaardigheden van de werknemers, maar vertrekt vanuit een ander perspectief, waardoor de werknemers hun kennis en vaardig-

heden anders leren gebruiken. Dat kan de aanzet zijn tot een veranderingsproces. Eva Cools, onderzoeker aan de Vlerick Management School, analyseerde enkele projecten die onder impuls van Arteconomy werden opgestart, en ziet die vooral als een stimulans tot verandering: “Kunst vormt de aanzet tot verandering van onderuit, kunst leidt tot een bewustwording en stimuleert de bereidheid tot verandering, maar om tot echte verandering te komen, is er meer nodig. Opvolging is dan ook onontbeerlijk, zoiets dreigt het kunstproject enkel een leuk tussendoortje geweest te zijn.”

ONVOORSPELBAAR

De aanpak van veranderingstrajecten op basis van een kunstproject verschilt fundamenteel van de traditionele veranderings-

De draak van Deerlijk

Promo Fashion is een familiebedrijf waar lange tijd een directief management werd gevoerd. De huidige bedrijfsleider, Michel Delfosse, wou echter evolueren naar een cultuur waarin medewerkers meer participeren en initiatief nemen. De medewerkers zelf voelden die nood aan verandering echter veel minder aan. Na overleg met de medewerkers en via de bemiddeling van Arteconomy kwam Michel Delfosse in contact met kunstenaar Els Opsomer. Die wou enkele spanningsvelden die binnen het bedrijf voelbaar waren (zoals de comfortzone van de traditie tegenover de nood aan vernieuwing, de sterk lokale verankering tegenover de globalisering van de economie, e.d.) in het project verwerken. Ze besloot binnen het bedrijf, samen met de medewerkers, een kunstwerk te maken in de vorm van een draak die vervaardigd zou worden met verschillende producten van het bedrijf (handtassen, lingerie, lakens, handdoeken, schoenen,...). Daarnaast werd elke werknemer uitgenodigd



om een stuk stof mee te brengen dat hem of haar dierbaar is en om uit te zoeken van welke leverancier, uit welk werelddeel, het afkomstig is. Het idee daarachter was het intieme en persoonlijke samen te brengen met “de andere kant van de wereld”. De medewerkers – vooral de werknemers van het magazijn werden erbij betrokken – toonden zich gemotiveerd om te participeren, maar bleven tegelijkertijd terughoudend in de contacten met de kunstenaars.

Na korte tijd ontstond bovendien wrevel. Els Opsomer en Michel Delfosse voelden dat aan en er werd, in samenspraak met Julie Vandenbroucke van Arteconomy, een anonieme enquête georganiseerd. Daaruit bleek dat de medewerkers wel graag aan het project meewerkten, maar er te weinig bij betrokken werden en te veel louter uitvoerders waren van de visie van de kunstenaar en dat er voor eigen creativiteit weinig ruimte was.

Voor Michel Delfosse vormde dit conflict een zeer interessante vaststelling: het project had immers als doel om de mondigheid en de zin voor initiatief bij de medewerkers aan te wakkeren. De spanningen en frustraties rond het kunstproject maakten duidelijk dat de medewerkers inspraak wilden en hun eigen ideeën kwijt wilden. Met andere woorden: er was een besef gegroeid van het belang en de waarde van inspraak, wat juist het uitgangspunt was van het project. Het conflict werd dus positief aangewend.

processen: terwijl verandering vaak vanuit voorgeprogrammeerde concepten gestuurd wordt en de beoogde doelstellingen ervan vooraf vanuit de bedrijfsleiding worden vastgelegd – niet zelden ook cijfermatig – laat een veranderingsproject dat vanuit kunst vertrekt, dergelijke scherp afgelijnde benadering niet toe. Integendeel: men weet van bij aanvang dat men heel weinig vooraf kan bepalen. Een veranderingsproject op basis van kunst is overigens al bij oorsprong vrij vaag: doorgaans bepaalt het gevoel van de bedrijfsleiding waar aan gewerkt moet worden – die bedrijfsleiding is overigens zelf altijd kunstminnend en gelooft bijgevolg ook in de ondersteunende en innoverende werking van kunst in hun bedrijf. Dat geloof, die overtuiging dat kunst iets kan teweegbrengen is essentieel om het project te doen slagen.

“Kunstprojecten leiden niet tot grote structurele veranderingen, het effect ervan is zeer moeilijk meetbaar en ze vragen tijd”, vat Eva Cools samen. Het resultaat ervan is vrij onvoorspelbaar en niet kwantitatief meetbaar. Bij strikt geplande veranderingsprocessen is dat wel het geval, hoewel ook die niet altijd tot de gewenste effecten leiden.

Kiezen voor kunst als motor van een veranderingsproject, vereist een zeer open houding van bij de start. Er worden verschillende werelden samengebracht in de hoop dat mentale modellen zullen uitgedaagd worden en mensen daar enkele elementen zullen uithalen die hun kijk verbreden. Eigenlijk gaat het dus vooral over het scheppen van mentale voorwaarden, van de juiste ingesteldheid die het mogelijk maakt om verandering van binnenuit op gang te trekken. Het proces achter het kunstwerk is met andere woorden een katalysator voor verandering.

Kunnen loslaten is essentieel voor het welslagen van een kunstproject binnen de bedrijfsmuren. En dat staat haaks op de gangbare managementvisie, die juist gericht is op het structureren en controleren van processen en resultaten. Maar loslaten is inherent aan veranderen. “Een kunstproject in je bedrijf is dan ook een oefening in loslaten: je hebt een brede doelstelling voor ogen – bijvoorbeeld, zoals bij Promo Fashion (zie kaderstuk “De draak van Deerlijk”) het geval was: streven naar meer openheid, kritische zin en participatie bij het personeel – maar waar je uiteindelijk uitkomt en welke niet-bedoelde effecten je tot stand brengt, weet je niet. Maar het management – en bij uitbreiding het voltallige personeel – moet weten om te springen met een dergelijke context: dat is immers de realiteit van vandaag: de wereld is niet voorspelbaar en planbaar. En daar leer je maar beter mee omgaan.” HR

Literatuur:

- *Walk with me – Over kunstenaars, het bedrijf Constructies Espeel en hun samenwerkingen*, Charlotte Bonduel & Luc Derycke, Lannoo, 2008
- *Brochure Arteconomy 2002-2009*, Charlotte Bonduel
- *Case Arteconomy, een brug slaan tussen kunst en ondernemerschap: Vlaamse ondernemers stimuleren creativiteit en innovatie via kunst*, Herman Van den Broeck, Eva Cools en Tine Maenhout, Vlerick Leuven Gent Management School, 2007

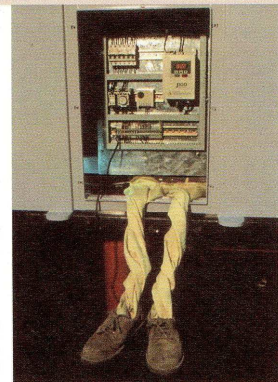
- *De kunstenaar in het bedrijf*, Yves Knockaert, Werkgroep Art Research Economy van het Instituut voor Onderzoek in de Kunsten (IvOK), 2008

Meer weten over kunst en veranderingsprojecten? kom dan naar het HR-seminarie “Veranderen is een kunst” dat HRMagazine organiseert op 15 april. Info en inschrijven: www.hrmagazine.be

Kunst als motiverende factor

Het metaalbedrijf Constructies Espeel, dat aan de oorsprong ligt van vzw Arteconomy, is gevestigd in het West-Vlaamse Rumbeke, bij Roeselare. Het bedrijf ontstond in 1954, maar jaren later nam zoon Michel Espeel de zaak over van zijn vader en gaf er, mede onder invloed van zijn echtgenote Julie Vandenbroucke, die gepassioneerd is door kunst, een aparte wending aan: meer en meer stelde het bedrijf zich open voor kunstprojecten. Daarbij speelt tot op vandaag het intermenselijke aspect een belangrijke rol, veel meer dan de naam en faam van de kunstenaar: of het gaat om een ambitieuze amateurkunstenaar of een bekend figuur met internationale uitstraling, maakt weinig uit. De chemie tussen de kunstenaar en Michel Espeel en zijn echtgenote moet goed zitten én de kunstenaar moet bereid zijn om met de werknemers om te gaan en op voet van gelijkwaardigheid met hen samen te werken. Kunstenaars beschikken niet altijd over de technische kennis om metaal te bewerken. Soms komen ze gewoon met een idee. Het is dan aan de medewerkers op de vloer om dat technisch uit te werken. De ideeën van de kunstenaar dagen de “stielman” uit. Hij moet zich in de denkwereld van de kunstenaar verplaatsen en moet in staat zijn om er flexibel en met technische kunde op in te spelen. Het routineuze, vanzelfsprekende werk wordt daardoor doorbroken en leidt niet zelden tot meer voldoening, meer motivatie en meer zelfbewustzijn bij de werknemers. Het bedrijfs- en personeelsbeleid bij Espeel is overigens gebaseerd op een vlakke structuur. Er wordt resultaatgericht

gewerkt, wat betekent dat werknemers binnen een bepaalde termijn een klus moeten klaren, maar hoe ze die verwezenlijken, hebben ze zelf in handen. Over de evolutie van Constructies Espeel en hun kunstprojecten is twee jaar geleden een boek verschenen. De gegevens daarvan vindt u hieronder.



Walk With Me

red. Charlotte Bonduel & Luc Derycke

Over kunstenaars, het bedrijf Constructies Espeel en hun samenwerkingen

Titel: Walk with me – Over kunstenaars, het bedrijf Constructies Espeel en hun samenwerkingen

Auteurs: red. Charlotte Bonduel & Luc Derycke

Uitgeverij: Lannoo, 2008

Pagina's: 152

ISBN 978 90 2098105 6.

Azurprijs: 34,55 euro

KUNSTPROJECT BIJ CONCORDIA TEXTILES STIMULEERT MENTALITEITSVERANDERING

Een cyclus van rust, onrust en verandering

Veranderingsbereidheid stimuleren door met een groepje medewerkers een kunstproject uit te werken. Het Waregemse bedrijf Concordia Textiles hanteerde kunst als motor van verandering en creatief denken.

TEKST: Pol Bracke

Concordia Textiles, een familiebedrijf uit Waregem, was tot voor kort vooral gericht op productie van textiel. Enkele jaren geleden drong de noodzaak zich op om de activiteiten te heroriënteren: grote klanten weken uit naar het Verre Oosten en een omslag van productiegericht naar markt- en innovatiegericht beleid was onvermijdelijk om zich in België te handhaven. Concordia Textiles specialiseerde zich in niches in Europa (o.a. medische toepassingen, zonnepanelen, digital) en startte in China een eigen bedrijf op, Concordia Pacific, voor de volumeproducten. Manu Tuytens, die samen met zijn broer Patrick het bedrijf leidt, erkent dat die ommezwaaai niet voor iedereen evident was: sommige medewerkers, van wie een aantal al ruim twintig jaar in het bedrijf werkte, hadden het daar moeilijk mee. Ze zaten vast in vertrouwde gewoontes en denkpatronen. Sommigen interpreteerden de drang naar verandering als onrechtstreekse kritiek: ze

deden al jaren hun best en moesten het nu plots anders beginnen doen, alsof ze niet goed bezig waren.

Uiteraard ging het daar niet om, schetst Manu Tuytens, die een mentaliteitswijziging op gang wou zetten via een kunstproject: "Je organisatie in een andere, vernieuwende richting sturen zonder dat je medewerkers mee zijn, biedt weinig kans op succes. Mede via het kunstproject 'De Wandeling', een samenwerking met kunstenaar Michaël Aerts en de vzw Arteconomy, hoopte ik het klassieke denken te doorbreken en de mensen te stimuleren om op een andere manier naar hun werk, onze producten, hun collega's en de wereld te kijken." Hij geeft hierbij aan dat hij bij het kunstproject weliswaar bepaalde verwachtingen koesterde, maar dat het zeker niet zijn bedoeling was om er achteraf concrete resultaten te kunnen uit afleiden. "Ik beschouwde het vooral als een oefening", legt hij uit.

De broers Tuytens kregen de interesse voor

kunst met de paplepel mee. Hun vader, de voormalige zaakvoerder van Concordia Textiles, was een groot kunstliefhebber en liet dat ook in zijn bedrijfsgebouwen merken. Wie van de textielsector een beeld heeft van een verouderde, aftandse industrie die zijn beste tijd gehad heeft, zal bij de bedrijfsgebouwen van Concordia Textiles grote ogen opzetten. In de zeer ruime hal met veel lichtinval trekken verschillende kunstwerken meteen de aandacht.

VRIJWILLIG

Dat maakte de stap naar een kunsttraject natuurlijk iets meer vanzelfsprekend. Al benadrukt Manu Tuytens dat een kunstminnende bedrijfsleiding geen noodzaak is om zo'n kunstproject te doen slagen. Een open geest en gerichtheid naar samenwerking als bedrijfscultuur volstaan.

Julie Vandenbroucke, de verantwoordelijke van vzw Arteconomy (meer info: zie ook artikel "Een oefening in loslaten", eerder in dit

dossier), bracht begin 2007 Manu Tuytens en kunstenaar Michaël Aerts samen en het klikte meteen. Maar uiteraard moeten ook de werknemers open staan voor het project. Dat viel volgens de bedrijfsleider nogal mee. Wel moest een selectie worden gemaakt van wie er bij het project betrokken zou worden. Er zou een werkgroep van een tiental personen worden samengesteld op vrijwillige basis. Omwille van het beperkte aantal deelnemers werd het project enkel voor de bedienden en afdelingsverantwoordelijken open gesteld. Kunstenaar Aerts had met alle

bedienden een gesprek waarbij hij het project uit de doeken deed. Hoewel alle deelnemers aan het project er zelf voor kozen om zich te engageren, zijn voor sommigen extra inspanningen gedaan om hen over de streep te halen. "Ik wou graag dat bepaalde mensen mee betrokken werden en heb Michael daarom gevraagd om nog een bijkomend gesprek te doen met hen. Ik geef dus toe dat we een klein beetje gestuurd hebben, maar hoe dan ook heeft iedereen zelf beslist om al dan niet in het project te stappen."

Het project bestond erin dat de deelnemers

gedurende een tiental sessies van twee uur – een uur van de arbeidstijd en een uur op basis van vrijwilligheid – onder begeleiding van de kunstenaar gestimuleerd werden om op een andere manier naar de realiteit te kijken. Zo maakte Michaël Aerts met het projectteam een wandeling rond het bedrijf en verzocht de deelnemers achteraf om hun impressies in een tekening weer te geven. Een ander moment trok hij ermee naar de autosnelweg – Concordia Textiles is vlakbij de E17 gevestigd – en vroeg de teamleden om hun waarnemingen in een tekst te gieten. In andere bijeenkomsten organiseerde hij rollenspelen of liet hij de deelnemers kennismaken van de virtuele realiteit van Second Life. Dikwijls leidde dat tot zeer verschillende impressies wat, door die binnen de groep met elkaar te delen, confrontaties van uiteenlopende visies en percepties tot gevolg had én het ontdekken van aspecten en capaciteiten van collega's die men eerder niet had vermoed. Bij velen verruimde dat hun blik op de realiteit en hun werkomgeving. En dat was ook de bedoeling.

Marc Coddens, actief op de salesafdeling in het bedrijf en één van de deelnemers aan het kunstproject: "Het project was een uitgelezen manier om de platgetreden paden eens te verlaten en met een andere kijk de dingen te benaderen. Bovendien heeft het tussen de deelnemers een hechte teamgeest tot stand gebracht. Je leerde je collega's op een andere manier kennen, wat soms zeer verrassend en verrijkend was."

Voor Manu Tuytens vormde dat een opmerkelijk gegeven: "Vanuit de bedrijfsleiding dachten we dat we al behoorlijk wat ondernamen om de medewerkers met elkaar in contact te brengen. Zo werken we in landshapsbureaus en dringen we er bij iedereen sterk op aan om tijdens de middagpauze in de refter te eten, om zo de onderlinge contacten te bevorderen. Ik vond het dan ook frappant te moeten horen van de projectdeelnemers dat ze een echt team waren geworden, want ik ging ervan uit dat zo'n teamgevoel al bestond in onze organisatie. Maar de contacten tijdens die sessies met de kunstenaar gingen duidelijk veel dieper."

CONTROLE LOSSEN

Het project veroorzaakte een lichte deining in het bedrijf: eerst en vooral veronderstelde het van de bedrijfsleiding het loslaten van de controle. Gemakkelijk was dat niet, geeft Manu Tuytens toe: "Eens het project op de sporen, zouden we er ons als bedrijfsleiding buiten houden. Dat is niet eenvoudig. Het vereist dat je een bijna onvoorwaardelijk vertrouwen schenkt, want hoe het project

Groepsdynamiek als kunstwerk

Michaël Aerts, de kunstenaar die het traject bij Concordia Textiles begeleidde, blikt met veel plezier terug op die ervaring. Manu Tuytens, zaakvoerder van Concordia Textiles, had hij voordien veeleer toevallig leren kennen en het klikte tussen beide. De visie van Manu Tuytens op de noodzaak van een mentaliteitswijziging en de manier waarop hij dat wou op gang brengen, sprak hem aan. Vele werknemers bij Concordia Textiles werkten al geruime tijd bij het bedrijf en deden braaf wat van hen verlangd werd. Aangezien het bedrijf zich anders en creatiever wou profileren, was het wenselijk dat die creativiteit en het open staan voor andere visies en denkrichtingen, ook door het personeel gedragen werd. Dat vormde dan ook het opzet van het kunstproject De Wandeling (zie artikel hiernaast).

Michaël Aerts voerde vooraf met alle bedienden een uitgebreid gesprek. "Ik wou immers met een beperkte groep aan de slag en een zicht hebben op de motivatie, achtergronden en interesses van de mensen. Door die gesprekken groeide er al gauw een vertrouwensband en heb ik weinig argwaan tegenover het project ervaren. Wel was er bij de deelnemers angst om aan sommige activiteiten mee te doen. Er was dan ook geregeld discussie, maar dat was niet zozeer tussen mezelf en de deelnemers, maar tussen de deelnemers onderling. Uiteindelijk hebben we alle sessies kunnen uitvoeren – waardoor elke sessie een overwinning op zich was."

Volgens de kunstenaar heeft het project heel wat teweeggebracht: "De deelnemers, maar ook de collega's buiten de groep, hebben elkaar anders leren bekijken, elkaars capaciteiten beter leren kennen en waarderen. Er is duidelijk een positieve ontwikkeling geweest in de manier van denken."

Ook voor hemzelf was het een leerrijke ervaring: "Eigenlijk was het creëren van die groepsdynamiek een kunstwerk op zich, maar dan een kunstwerk dat niet materieel is. Normaliter communiceer je als kunstenaar met beelden. Dat was nu anders: ik communiceerde met mensen."

Michaël Aerts sluit niet uit dat hij zich nog eens engageert in een soortgelijk project. Maar eerst is er afstand nodig, vindt hij: "Je kan iets dergelijks niet zomaar kopiëren en herhalen. Niet alleen omdat elke organisatie en situatie anders is, maar ook omdat je dan op de duur een soort consultant wordt en dat is allerm minst de bedoeling."

Aerts benadrukt dan ook dat hij als kunstenaar een deel van de groep was. Een vergelijking met een consultant die een verandertraject begeleidt, gaat niet op, zegt hij: "Een consultant analyseert een situatie en maakt op basis daarvan een probleemstelling waar hij vervolgens een oplossing voor aanbrengt. Dat is een wezenlijk verschil in benadering: ik analyseerde allerm minst probleemstellingen, integendeel: ik bracht er elke sessie zelf een nieuwe aan."



Michaël Aerts: "Eigenlijk was het creëren van die groepsdynamiek een kunstwerk op zich, maar dan een kunstwerk dat niet materieel is."

Verbinden

Julie Vandenbroucke stichtte in 2002 de vzw Arteconomy en is er tevens voorzitter van. Zij pleit voor een "strategisch partnerschap" tussen kunst en economie: "Wij zien economie niet als een geldverschaffer voor kunst – wat vaak wel het geval is. Voor ons is de economie een verschaffer van opportuniteiten. Geld kan daar één van zijn, maar is zeker niet het doel. Met Arteconomy streven we naar een verbinding tussen kunst en economie en verbinding breng je tot stand via mensen. Met andere woorden: de samenwerking tussen kunst en economie moet een volwaardige plaats krijgen naast marketing, productie en HR. Utopisch? Kijk naar de weg die HR aflegde. Enkele decennia geleden werd dat ook afgedaan als een wollig begrip dat niet echt ter zake deed, terwijl het nu als strategisch wordt beschouwd. Kunst in de context van ondernemen gaat over 'creative resources'. In de huidige mondiale en hoogtechnologische maatschappij ontstaan voortdurend nieuwe behoeftes en als gevolg daarvan nood aan nieuwe samenwerkingsverbanden en creatieve oplossingen." Arteconomy kan en wil daarop inspelen, zegt Julie Vandenbroucke. Onder meer door het uitwisselen van organisatorische modellen tussen kunstorganisaties en de bedrijfswereld (in beide richtingen) en door de dienstverlening te stimuleren door kunstenaars voor bedrijven, en omgekeerd. Daarbij streeft de organisatie naar een grotere differentiatie in kunstdisciplines. Tot nog toe waren immers vooral beeldende kunstenaars betrokken in de projecten.



Julie Vandenbroucke (Arteconomy):
"Kunst in de context van ondernemen gaat over 'creative resources'. In de huidige maatschappij ontstaan voortdurend nieuwe behoeftes en als gevolg daarvan nood aan nieuwe samenwerkingsverbanden en creatieve oplossingen."



Manu Tuytens (Concordia Textiles) en Julie Vandenbroucke (Arteconomy):

"Het kunstproject werkt aanvullend. Het grote voordeel is dat je verandering van binnenuit doet groeien en niet oplegt van bovenaf."

vorm krijgt, wat er tijdens de sessies gebeurt en hoe het uiteindelijk zal aflopen, leg je helemaal in handen van de kunstenaar en de deelnemers. Maar als je daar niet toe bereid bent, moet je er niet aan beginnen." Ook voor de medewerkers die deel uitmaken van het projectteam was het niet altijd

evident. Zij werden, zeker bij de aanvang van het project, al eens geconfronteerd met een behoorlijke scepsis en argwaan van hun collega's. Dorine Lorrez, een projectdeelnemster die op de boekhoudafdeling van Concordia Textiles werkt, getuigt: "We kregen wel eens kritiek en spottende opmerkin-

gen, 'of we door die sessies nu plotseling het verschil zouden maken.' We hebben er dan ook bewust voor geopteerd om de eerste periode niet veel te communiceren over waar we mee bezig waren. Dat is veranderd toen we, eens we een eind gevorderd waren, het verloop van het kunsttraject en de visie erachter op eigen initiatief hebben gepresenteerd aan onze collega's. Daarna is men bijgedraaid en groeide de interesse."

Ook Manu Tuytens zelf gaf op een bepaald moment wat tegengas: toen de deelnemers, vooral op vraag van Julie Vandenbroucke, een eigen creatie voorstelden als een soort tussentijds statement, stelde dat de bedrijfsleider danig teleur. Hij stak zijn ontgoocheling niet onder stoelen of banken, wat sommigen ontmoedigde. Door bemiddeling van Arteconomy vond het project echter snel een tweede adem. Manu Tuytens situeert: "Ik had met veel plezier vernomen wat er tijdens de sessies gebeurde en vond dat het werk dat toen werd gepresenteerd geen goede weergave was van die dynamiek. Dat heb ik, trouw aan mezelf, ook zonder omwegen geuit. Misschien was dat een wat ongelukkige

tussenkomst, al heeft het waarschijnlijk ook een extra stimulans gegeven aan het verdere verloop van het project."

VAN RUST NAAR VERANDERING

Hoewel het projectteam van mening was dat het creëren van een groepsgeest in de loop van het traject als kunstwerk op zich kon staan, werd uiteindelijk toch geopteerd voor een eindproduct. Dat werd een eigen creatie dat bestond uit drie monolithische blokken, een met het opschrift "Rust", een ander met de term "Onrust" en de derde met het woord "Verandering", waarvan de letters als het ware van het blok vallen. Op de achterkant van elk blok is het traject van de tien sessies weergegeven met tekeningen en teksten van de deelnemers, foto's, en dergelijke.

Manu Tuytens is fier op het resultaat: "Ik vind het niet alleen bijzonder vanuit esthetisch oogpunt, maar ook inhoudelijk zeer sterk. Het verbeeldt immers de cyclus waar ons bedrijf - en elke onderneming, maar ook elk individu, elk gezin, elke samenleving - door gaat: de comfortzone van rust wordt op een bepaald moment doorbroken, wat on-

rust veroorzaakt. Die onrust resulteert uiteindelijk in verandering, die de basis vorm van een nieuwe rustperiode, enzovoort."

De bedrijfsleider blijft zeer nuchter als he gaat over de impact van het kunstproject op de veranderingsbereidheid. Het effect ervan in die context valt zeer moeilijk te meten beseft hij. "Een dergelijk project is een deel van een breder beleid. Het is zinloos om dat apart te willen beoordelen. Het geldt niet als een volwaardig alternatief voor de meer klassieke begeleiding van veranderingstrajecten, maar werkt aanvullend en heeft een eigen impact en werking op change binnen het bedrijf. Overigens begint men beter niet aan zo'n initiatief als men meetbare resultaten wil. Het grote voordeel is wel dat je verandering op die manier van binnenuit doet groeien en niet oplegt van bovenaf."

Niettemin heeft het project wel iets op gang gebracht. Zelfs nu, twee jaar na datum, leeft het nog op de werkvloer. En intussen rijpt bij Manu Tuytens het idee voor een nieuw project... **HR**

SD opl
1/2

INSTRUMENT OM VERANDERVERMOGEN VAN DE ORGANISATIE TE METEN

Geëngageerd veranderen

Hoe kunnen organisaties met verandering omgaan om een geëngageerd veranderproces te krijgen? De Vlerick Management School ontwikkelde de Committed Change Indicator (CCIN), een instrument dat nagaat in hoeverre de ondersteunende factoren voor het vlotte verloop van een veranderingsproces aanwezig zijn.

TEKST: Pol Bracke

Geëngageerde verandering is een gelaagd fenomeen. Veranderbereidheid drukt zich op drie vlakken uit. In eerste instantie is er de cognitieve veranderbereidheid, of de cognitieve overtuiging dat verandering in het algemeen en meer specifiek dat het lopende veranderproject zinvol is. De emotionele bereidheid, het tweede vlak, omvat de gevoelsmatige betrokkenheid bij het veranderproject. De intentionele veranderbereidheid omvat de wil om daadwerkelijk te investeren in verandering en het veranderproject. Deze drie vormen van bereidheid verschillen wel degelijk: het is immers niet omdat men tot de consensus komt dat veranderen noodzakelijk is, dat iedereen gemotiveerd meestapt in het project.

De auteurs van de brochure "Geëngageerd

veranderen - committed change indicator", (Herman Van den Broeck, Geert Devos en Dave Bouckenoooghe) schetsen twee veranderstrategieën: voorprogrammeren en laten vertakken. Voorprogrammeren impliceert dat het veranderingspad vooraf vastgelegd wordt van bovenaf. De rol en invloed van de medewerkers die de verandering ondergaan, worden gereduceerd tot het volgzzaam toepassen van de veranderingsmaatregelen. Daartegenover staat verandering die van binnenuit groeit, het zogenaamde vertakken. Medewerkers beschikken over de autonomie om via acties en beslissingen het veranderproces mee te sturen.

De eerste strategie, de voorprogrammatie, maakt het veranderingsproces beter beheersbaar en controleerbaar. Die strategie is dan ook vooral aangewezen als de tijd ontbreekt

om uitgebreid overleg te plegen, bijvoorbeeld bij crisissituaties waar kordaat optreden noodzakelijk is en waar zelfs het voortbestaan van de organisatie bedreigd wordt. Het gevaar van een dergelijke aanpak is echter dat het veranderingsproject zich beperkt tot het louter opvolgen van de opgelegde maatregelen en dat er zich geen dynamisch bijsturingproces ontwikkelt. Met andere woorden: het is zeer de vraag of het project gedragen wordt door de medewerkers - en of er dan van echte verandering sprake is. Voorprogrammeren kan de bedrijfstop dan ook een vals gevoel van controle geven.

Precies dat is de grote troef van de vertakingsstrategie: die is erop gericht de verandering te laten dragen en beleven door de betrokkenen. De werknemers bepalen mee hoe en wat veranderd moet worden. Het ge-

In de praktijk kiest 70 tot 80 procent van de organisaties voor voorprogrammatie. Tijdsdruk en de angst om de controle te verliezen liggen aan de basis van die keuze.

voel van controle vanuit de organisatietop zal aanvankelijk minder zijn, maar aan de andere kant zal het effect op de werkvloer zich vlugger manifesteren. Het gevaar bestaat dat vertakking te veel tot ad hoc-veranderingen leidt en op chaos uitdraait als er geen overkoepelende doelgerichtheid aanwezig is. Ideaal is dat men een gezond evenwicht vindt tussen vastgelegde processen en flexibele continue aanpassing.

In de praktijk kiest 70 tot 80 procent van de organisaties voor voorprogrammatie. Tijdsdruk en de angst om de controle te verliezen liggen aan de basis van die keuze. Vertakking leidt vaker tot constructieve resultaten op lange termijn, als de verandering niet vanuit een acute noodsituatie moet worden doorgevoerd. Vertakking speelt in op het lerend vermogen van de medewerkers: leren uit fouten en aanpassingen doorvoeren op basis van de concrete omgeving.

VERANDERVERMOGEN

De indicatoren die in het meetinstrument CCIN worden gebruikt, worden daarom in vier dimensies ondergebracht: de organisatie, het team of de afdeling waar men werkt, het individu en het specifieke veranderproject. Het ontwikkelings- en valideringsproces ervan is gebaseerd op doctoraal onderzoek bij West-Europese ondernemingen en biedt de aanzet om kritisch te reflecteren over het verandervermogen van de organi-

satie. De ontwerpers van het instrument presenteren het als een middel om een bewustwordingsproces op gang te brengen, waardoor het mogelijk wordt om doelgerichte acties te ondernemen.

Per dimensie onderscheidt het instrument enkele variabelen waarvan op basis van een waardeschaal moet worden bepaald of de variabele in kwestie "state of the art" is dan wel een "zorgenkind".

De variabelen op organisatieniveau zijn:

- Vertrouwen in het topmanagement
- Politieke spelletjes: de mate waarin vriendjespolitiek en/of het gevecht om eigen territoria een rol spelen
- Kwaliteit van veranderverleden: er is een rechtstreeks verband tussen mislukte en verkeerd aangestuurde veranderingsprocessen uit het verleden en de goodwill om aan een volgend veranderproces mee te werken
- Identificatie met visie, missie en waarden: duidelijkheid hieromtrent garandeert coördinatie tussen de meest diverse beslissingen.

De variabelen op afdelingsniveau:

- Participatieve besluitvorming: de mate waarin teamleden betrokken worden bij beslissingen
- Vertrouwen in de directe chef: die zorgt meestal voor de vertaalslag van het veranderproject tussen top en medewerkers

- Competentieniveau van collega's: een sterk team geeft vertrouwen in tijden van verandering
- Balans intrapreneurship versus regels en procedures: een verkeerde balans tussen eigen initiatief en respect voor regels en procedures creëert kwaliteitsfouten in de bedrijfsprocessen.

De variabelen op individueel niveau:

- Jobtevredenheid: wie geen flow ervaart in zijn job, heeft het moeilijk om creatief te zijn, en zeker om open te staan voor verandering
- Openheid naar verandering: indicatie van de algemene houding van de individuele werknemer tegenover verandering
- Nuttige overtuigingskracht: de mate waarin medewerkers tijd hebben om te investeren in veranderprocessen.

De variabelen verbonden met het specifieke veranderproject:

- Houding van top tegenover het veranderproject: toont de top betrokkenheid? Is de noodzaak voldoende duidelijk gemaakt?
- Kwaliteit van de communicatie en participatie tijdens het veranderproject: zowel bij de aankondiging van de verandering als tijdens het project is heldere en motiverende communicatie onontbeerlijk
- Relevantie van het veranderproces: gelooft men dat de efficiëntie zal verhogen dankzij dit project?
- Projectleiderschap: de competentie om verandering aan te sturen is cruciaal om die tot een goed einde te brengen.

(Bron: Geëngageerd veranderen - Committed Change Indicator, Herman Van den Broeck, Geert Devos en Dave Bouckenooghe, Vlerick Leuven Gent Management School, 2010)

Berenschot houdt bedrijven in vorm

Assessment & Development Centers



Wilt u achterhalen of iemand de geknipte kandidaat is voor een openstaande functie? Zou u graag zicht krijgen op de competenties van uw medewerkers? Wenst u te weten wat hun potentieel voor de toekomst is, op welke wijze zij zich verder kunnen ontplooiën en ontwikkelen?

Uw medewerkers zijn van groot belang voor het behalen van resultaten. Zij maken uw strategische plannen waar. U wilt dan ook zeker weten of u de juiste mensen in huis heeft of haalt.

Berenschot Belgium is gespecialiseerd in het selecteren, beoordelen en ontwikkelen van menselijk talent. Dit doen wij voor organisaties in het bedrijfsleven en bij de overheid. Uitgangspunt is een optimale afstemming tussen mens en organisatie.

Neem contact op met

Berenschot Belgium • Marcel Thiryiaan 81 in 1200 Brussel • Tel: 02/777.06.45 • www.berenschot.be • belgium@berenschot.be