



## Dialogisch werken / Projectresultaat 1

### **Doel:**

Een beschrijving geven van de rol van Governance Group in het proces om geïntegreerd, multiprofessioneel en mensgericht teamwerk op institutioneel, organisatorisch en professioneel niveau te verbeteren.

### **Beschrijving:**

De Governance Group (GG) is een werkgroep die verantwoordelijk is voor het regelen van de uitvoering van dialogisch werk en het bewaken van de voortgang ervan in de organisatie.

## Inhoud

1. Introductie	3
2. Governance Group instellen	4
3. Kenmerken van Governance Group	6
4. Waar implementeren Dialogical Work	7

## 1. Introductie

De achtergrond van het project wordt als volgt beschreven in de subsidieovereenkomst:

*"Publieke organisaties en overheden worden uitgedaagd om inclusief, innovatief en reflexief te zijn in een context van ongekende transformaties en groeiende internationale onderlinge afhankelijkheden die een versterkte samenwerking tussen de verschillende sectoren in de samenleving vereisen. Opkomende inzichten en ervaringen tonen aan dat om deze uitdagingen aan te gaan, het noodzakelijk is om professionals en hun vaardigheden op geïntegreerde en multidisciplinaire manieren in het centrum van veranderingsprocessen te plaatsen. Het project staat voor deze taken en conceptualiseert training als een essentieel element van sociale verandering door het versterken van teamwork, horizontale relaties en integratie. In het bijzonder reageert het Dialogical-Work-project op de educatieve uitdagingen van het afstemmen van de competenties van gezondheids-, sociale en onderwijsprofessionals op de evoluerende complexe behoeften en verwachtingen in veranderende samenlevingen die de vaardigheden aan professionals bieden via een netwerkdialogogerichte 'methode' van werken die nog steeds ontbreekt in het trainingscurriculum van professionals die vandaag werken."*

### Organisatorische en culturele verandering

- Embedded verandering is complex – om te zorgen voor de implementatie van een succesvolle nieuwe organisatie met een gelijktijdige focus op de normale bedrijfsvoering.
- Cultuurverandering heeft invloed op gedrag in organisaties. Er zijn sociale systemen in organisaties die zijn afgeleid van relationele netwerken en professionele identiteiten.

Culturele innovatie omvat veranderingen in waarden, attitudes, verwachtingen, meningen en gedrag.

Kortom, culturele innovatie betekent elk gedrag dat taal, gebruiken, verhalen, symbolen, managementethiek, sociale verantwoordelijkheid en al die waarden die de samenleving kenmerken, verandert.

Culturele veranderingen kunnen bijzonder complex zijn omdat het zeer onwaarschijnlijk is dat mensen hun gedrag en manier van denken veranderen.

Het is cruciaal om het belang naar voren te brengen dat verandering niet alleen voor de organisatie, maar ook voor het individu kan hebben

Het opbouwen van bewustzijn is de eerste fase van elk veranderingsproces: het menselijk intellect moet de reden voor verandering begrijpen.

Weerstand tegen verandering is een variabele in menselijk gedrag, dus communicatie zal cruciaal zijn om mensen in de organisatie bewust te maken van het belang van verandering, en om te proberen licht te werpen op de onzekerheid van nieuwe projecten. De negativiteit van het gebrek aan verandering zal naar voren moeten komen, en om dit te doen, zal een van de belangrijkste benodigdheden geloofwaardigheid in communicatie zijn en om openlijk en oprecht de oorzaken van de behoefte te bespreken.

### *De veranderaars*

Een persoon die de inspanningen van de organisatie ondersteunt om de gewenste verandering tot stand te brengen, weerstand te overwinnen, conflicten effectief en efficiënt te beheren en de actieve impulsen voor verandering te versterken, of ze nu intern of extern zijn.

De change agent kan alleen of in een team werken, kan verschillende functies bekleden en kan intern of extern zijn in de organisatie;

### *Communicatie en training*

Communicatie en training zijn twee fundamentele aspecten die moeten worden geïmplementeerd voor succesvolle verandering. De eerste van de twee is nodig om alle belanghebbenden te informeren over het belang van de verandering zelf en de positieve aspecten die het met zich mee zou brengen. Goede communicatie is onmisbaar om misverstanden, wrok en onverwachte gevolgen op zowel organisatorisch als individueel niveau te voorkomen. Passende communicatie geeft de evenredige impuls om de steun van belanghebbenden te krijgen.

Training, in een veranderingsproces, is cruciaal om medewerkers te ondersteunen en hen de basis en kennis te geven om hun rol in het veranderprogramma te begrijpen en te beheren.

Elke organisatieverandering wordt aangestuurd door de mensen in de organisatie. Dit moet het belang van de menselijke factor binnen de organisatie zelf gemakkelijk samenvatten.

## **2. Hoe een governancegroep op te zetten**

Het is bijzonder moeilijk om strikte criteria vast te stellen voor de oprichting van een dialogisch werk governancegroep.

Wat nuttig kan zijn, is om te begrijpen welke vragen in eerste instantie moeten worden gesteld:

- Wat zijn de drijfveren van verandering in de richting van de dialogische benadering?
- Komen ze van buitenaf?
- Komen ze uit de organisatie, is het een top-down of bottom-up proces?
- Is er een leider of groep die deze cultuurverandering leidt?
- Zijn de kenmerken van de organisatie van invloed op de opzet van de Governance Group?

Vooraf de laatste vraag is relevant, organisaties hebben altijd andere kenmerken. Organisatiestructuren, organisatie van werk en taken, besluitvormingsprocessen, hiërarchie, formalisering van organisatieposities, leiderschap, zijn specifiek voor elke organisatie en bepalen het organisatorische gedrag van de mensen die erin werken. De kenmerken van de Governance Group zullen daarom consistent zijn met het type organisatie en haar specifieke cultuur.

Daarom is het zeer nuttig om een organisatorische analyse te maken van de eigen instelling. Ook hier kunnen we onszelf vragen stellen, enkele voorbeelden:

- Wat zijn de kenmerken van onze organisatie?
- Wat is onze missie?
- Wat zijn de activiteiten die we uitvoeren?
- Zijn we een formele of informele organisatie?
- Zijn we een hiërarchische organisatie?

Het is belangrijk om een duidelijk beeld te hebben van de kenmerken van de organisatie waar je dialogisch werk wilt uitvoeren. De eigenaardigheden van de structuur en zijn activiteiten en de specificiteit van de organisatiecultuur.

Na deze reflecties zal moeten worden nagegaan welke mensen bij de Governance Group moeten worden betrokken. De samenstelling van de Governance Group is cruciaal om haar betrokkenheid in de organisatie te ontwikkelen en om de creatie van een dialogische omgeving te kunnen ondersteunen (fig.1).



Fig. 1: Wie zit er in de Governance Group?

### **3. Kenmerken van Governance Group**

De GG moet de nodige kenmerken hebben om invloed uit te oefenen op wat er in de organisatie gebeurt, om veranderingen te institutionaliseren en te legitimeren, de Governance Group moet een commitment hebben van interne belanghebbenden.

Zodra het is gedefinieerd, zijn de eerste taken:

- Om indien nodig training te krijgen over dialogisch werk
- Waar verandering door te voeren door middel van dialogisch werk
- Definieer communicatiestrategieën in de organisatie over het dialogische werk
- Kiezen wie je wilt opleiden als tutor

- Ondersteun de docenten in hun taken
- Bewaak resultaten en breid de dialogische aanpak in de organisatie uit als dat nodig is

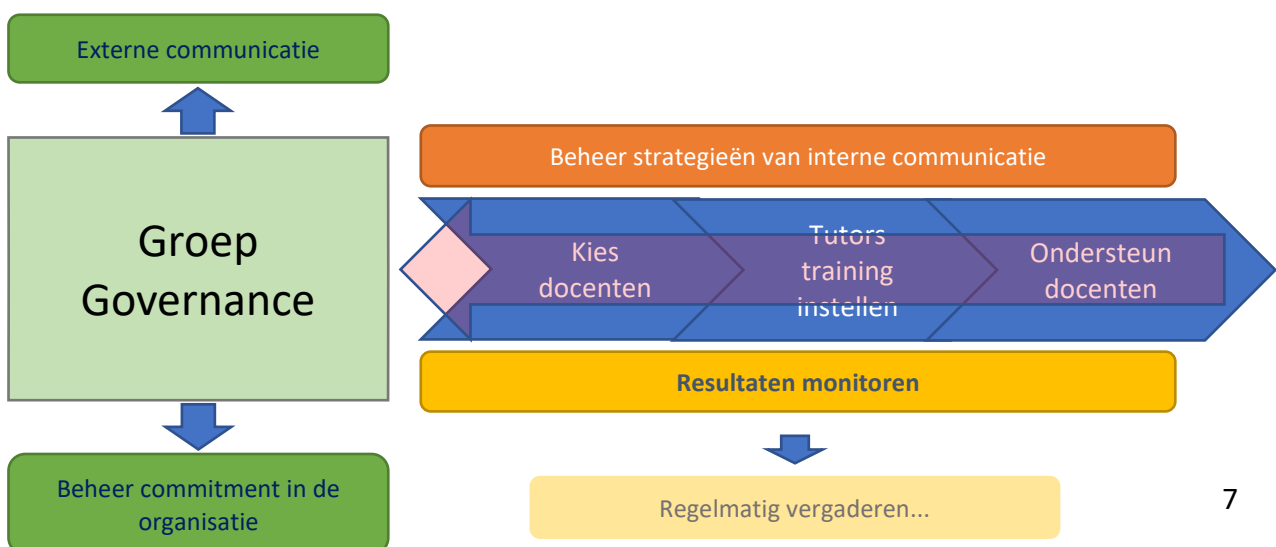
Beslissingen en praktijken om dialogisch werk te implementeren zijn het resultaat van het dialogische werk in de Governance Group zelf.

De activiteiten van de governancegroep moeten worden ondersteund door de dialoogbenadering. Hiervoor moeten de leden van de Governance Group worden opgeleid, of op zijn minst een duidelijk beeld hebben van de aanpak op theoretisch en methodologisch niveau. Bij het uitvoeren van het werk van Governance kunnen leden ook worden ondersteund door Tutors, die optreden als facilitators in de dialogische omgeving. De eerste activiteit van de Governance Group betreft de implementatiefase van dialogisch werk in de organisatie. De Governance Group zal dus de nodige inzet moeten hebben, de communicatie over de dialogische aanpak moeten bevorderen, gebieden of processen in de organisatie moeten identificeren waar dialogisch werk kan worden geïmplementeerd.

Een tweede fase van de activiteiten van de Governance Group is die met betrekking tot tutores. De keuze van de mensen die als tutor worden opgeleid, hangt af van het type organisatie en welk deel ervan geschikt is bevonden voor de uitvoering van dialoogwerk. Men kan kiezen voor mensen binnen de operationele activiteit (professionals) of mensen met normaal transversale taken (HRM of administratief).

De bazen van deze personen moeten akkoord gaan, daarom is de inzet van de Governance Group erg belangrijk.

Zodra de opleidingsfase van de docenten is beheerd, zal de Governance Group de implementatie van het dialogische werk moeten bevorderen, de docenten moeten ondersteunen in hun rol als facilitators van de dialogen en de resultaten moeten volgen die stroomafwaarts van de constructie van de dialogische omgeving zijn bereikt.



Figuur 2: De activiteiten van de Governance Group

#### **4. Waar implementeren Dialogical Work**

De implementatie van Dialogical Work is een soort organisatorische cultuurverandering. Het is dus heel belangrijk om dit veranderingsproces te kalibreren. In sommige gevallen kan het aangewezen zijn om de dialoog in één proces te gebruiken en deze vervolgens uit te breiden naar de hele instelling. In andere gevallen kan het aangewezen zijn om deze aanpak alleen voor specifieke processen te gebruiken. In andere gevallen is het misschien mogelijk om de hele instelling er meteen bij te betrekken.

Dit is afhankelijk van de kenmerken van de organisatie en de mogelijkheden van de Governance Group om invloed uit te oefenen op keuzes op het gebied van verandering en gedrag op het werk.

Bij het kiezen van de perimeter van de dialoogomgeving kunnen bepaalde vragen worden gesteld, bijvoorbeeld:

- Zijn onze activiteiten multidisciplinair?
- Zijn onze activiteiten versnipperd?
- Is er een unieke taal (administratief, technisch...) in onze organisatie?
- Waar is de motivatie voor de verandering die we willen doorvoeren, gaat het om prestaties of organisatieklimaat?

Zoals we al zeiden, voegt de dialogische benadering bijzondere waarde toe in multidisciplinaire contexten, waar communicatie en begrip worden belemmerd door verschillende talen en subculturen. Het kan daarom heel nuttig zijn om bij het bouwen van een dialogische omgeving te beginnen vanuit een context waarin de kwaliteit van het werk veel baat kan hebben bij de ontwikkeling van dialoog en luisteren.

#### **Conclusies**

Bij het definiëren en bouwen van een Governance Group kunnen verschillende paden worden gekozen. Heel belangrijk lijken de kenmerken van de organisatie te zijn, die ons doen kiezen welke mensen we bij de Governance Group willen betrekken. Dit is om de



juiste betrokkenheid te verkrijgen en nieuwe praktijken te faciliteren die niet strikt technisch of gespecialiseerd zijn en daarom mogelijk niet onmiddellijk worden geaccepteerd door het topmanagement van de organisatie.

Het is echter duidelijk dat training ook geschikt is voor de mensen die deel uitmaken van de Governance Group.

Met name dialoogwerk herdefinieert niet alleen de manier waarop mensen in heterogene groepen werken en draagt bij aan het verbeteren van het organisatieklimaat en het welzijn van mensen, maar heeft ook een impact op de prestaties. Prestaties kunnen worden gemeten en worden een communicatiemiddel voor de organisatie en haar management ter ondersteuning van dialogisch werk.