

Vak: Verandermanagement

credits: 3

Vakcode	HRDH9VMT
Naam	Verandermanagement
Studiejaar	2022-2023
ECTS credits	3
Taal	Nederlands
Coördinator	H.L.G.M. Hogenhuis

Werkvormen	
Toetsen	Opdracht - Opdracht

Leeruitkomsten

1. Kennen/begrijpen.

De student kent verschillende theorieën waarmee hij het gedrag van managers bij veranderingen in organisaties kan analyseren en benoemen. De student is in staat om deze theorieën samen te vatten en uiteen te zetten aan derden, waarbij hij kan aangeven welk gedrag in welke situaties effectief is.

2. Toepassen/analyseren

De student is in staat om in een interview het managementgedrag van de geïnterviewde te analyseren en te typeren aan de hand van relevante theorie.

3. Ontwerpen/beoordelen

Aan de hand van zijn analyse van het interview beoordeelt de student de effectiviteit van het gedrag van de manager, formuleer je aanbevelingen en kun je hier een adviesgesprek over voeren.

Inhoud

Achtergrond

Zijn managers die een doel voor ogen hebben met betrekking tot een voorgenomen verandering én in staat zijn tot het aangaan van confrontaties met medewerkers, effectiever bij het realiseren van veranderingen? Het doel voor ogen hebben en dit goed kunnen communiceren is vanzelfsprekend van belang, als je ergens naar toe wilt moet je weten waarheen én moet je mensen kunnen bewegen meer te gaan. Dit betekent dat je in staat moet zijn om dat doel (voor zover mogelijk) mede te laten bepalen door de betrokkenen, deze moeten zich ook verantwoordelijk voelen het doel te bereiken en dat gebeurt alleen maar als iemand iets van de eigen professionele identiteit herkent in het doel (legitimering, Paul van Haaren, 2000). Voor het formuleren van een gezamenlijk doel zijn diverse interventie-aanpakken mogelijk en het zal doorgaans niet al te ingewikkeld zijn om een gezamenlijk doel te formuleren (in de training Doen wordt een aantal aanpakken geoefend). Dit doel hoeft nog niet gedetailleerd te zijn maar wel voldoende duidelijk voor iedereen om er mee aan de slag te gaan.

Een tweede aspect is van meer sturende aard en heeft betrekking op het onderwerp van deze cursus (managementgedrag): het door de manager confronteren van betrokkenen met hun eigen gedrag (feitelijk het tegengaan van zogenaamde losse koppeling, de Caluwé, 2006; motiveren en verankeren, Van Haaren, 2000). Veel managers lijken terug te deinzen als het gaat om een medewerkers aan te spreken, men is bang ruzie te krijgen, de relatie met de medewerker geweld aan te doen, etc. Toch kan men er vaak niet omheen medewerkers aan te spreken, niet alleen om de betrokken medewerkers te corrigeren of weer op weg te helpen maar (vooral?!) om aan de anderen te laten zien dat er wel gestuurd wordt en dat men aan afspraken wordt gehouden.

Hoe ga je een confrontatie aan? De makkelijkste manier is het benoemen van concreet gedrag, wat valt je op van het gedrag van de medewerker? Feitelijk gaat het hier om kleine interventies, kleine aanpassingen die uiteindelijk leiden tot meer substantiële veranderingen (vergelijk de verandermetafoor van Morgan, ook hier gaat het om verschillende krachten die maken dat een organisatie continue aan het veranderen is). Zoals gezegd focussen we ons in deze cursus op het gedrag dat managers in de praktijk laten zien. We gaan proberen dat gedrag te typeren aan de hand van bestaande theorie.

In deze cursus staat de vraag centraal: welk gedrag van managers is effectief bij het realiseren van veranderingen? De manager staat dus centraal in deze cursus en door theorie én gedrag van managers te bestuderen kunnen we dit gedrag in de praktijk onderzoeken en effectief of ineffectief gedrag herkennen. Voor de theorie putten we uit verschillende bronnen, vaak publicaties van adviseurs die hun ervaring gebruiken om theorie te ontwikkelen, zoals het artikel van Arend Ardon: 'Leiderschap en interventies bij stagnerende veranderprocessen'.

Voor de praktijk wenden we ons naar managers die in de praktijk verantwoordelijk zijn voor het doorvoeren van veranderingen. Tijdens een interview geïnspireerd door de theorie proberen we te achterhalen welke aanpakken de manager of leider bij een concrete verandering hanteert en hoe effectief deze aanpakken zijn. Dit interview is onderdeel van de opdracht van deze cursus.

De opdracht

Zoals eerder gezegd focussen wij ons op managementgedrag, zowel in de theorie als de praktijk.

De praktijkopdracht is het (laten) onderzoeken van het gedrag van managers bij organisatieveranderingen. Hiertoe zullen studenten managers interviewen die verantwoordelijk zijn of zijn geweest voor een verandering in een organisatie.

De volgende vragen worden in het onderzoek beantwoord:

1. Welk gedrag vertonen managers bij veranderingen?
2. Hoe is dat gedrag te typeren volgens de theorie?
3. Is het gedrag in de gegeven situatie effectief geweest?
4. Welk advies kan de leidinggevende gegeven worden over zijn of haar verandergedrag?

Praktische uitvoering: groepjes van twee studenten voeren twee interviews uit. Het gaat hierbij om interviews met managers die vanuit hun functie voor een verandering verantwoordelijk zijn of verantwoordelijk zijn geweest. Centraal in het interview staat het gedrag van de betrokken manager bij de verandering met andere woorden op welke wijze realiseert de manager veranderingen en hoe is dit gedrag te typeren volgens de theorie? Ga bij je interview uit van een concrete verandering die door de manager is uitgevoerd, op deze manier voorkom je dat het gesprek hypothetisch wordt. Van het interview maak je een verslag; een analyse aan de hand van onder meer de theorie van de cursus; en, indien van toepassing, aanbevelingen voor de betrokken manager. Deze aanbevelingen bespreek je met de manager. Het geheel (verslag van je interview, analyse, aanbevelingen en verslag van het adviesgesprek) lever je in bij de docent.

Beoordeling

De verslagen die een student inlevert worden beoordeeld door de docent met een V of een O.

Een voldoende wordt gegeven indien:

1. Interview: samenvatting van maximaal 3A4, waarin te zien is dat er is doorgevraagd op de thema's die belangrijk zijn voor het onderzoek.
2. Analyse: conclusies zijn in verband gebracht met de theorie.
3. Aanbevelingen: aanbevelingen zijn gebaseerd op de conclusies en zodanig concreet dat de betrokken manager hier inzicht in het eigen gedrag door krijgt en gedragsalternatieven krijgt aangereikt.
4. Verslag van het adviesgesprek: geeft in max 2 A4 inzicht in het verloop van het gesprek en een evaluatie van dit gesprek met de betrokken leidinggevende.

Opgenomen in opleiding(en)

Human Resource Management

School(s)

Instituut voor Bedrijfskunde

share your talent. move the world.

De ECTS onderwijscatalogus van de Hanzehogeschool Groningen wordt met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Het is echter mogelijk dat de inhoud van de catalogus -en de daarin vervatte informatie- verouderd, incompleet of onjuist is. Aan de inhoud van de catalogus kunnen dan ook geen rechten worden ontleend.