

In onze gesprekken met organisaties horen we vaak hoe de verantwoordelijken worstelen om hun medewerkers mee te krijgen bij veranderingen.

Noodzaak voor verandering

Er veranderen dingen in de buitenwereld: er komt meer concurrentie op de markt, verwachtingen van het publiek zijn anders, ... En er veranderen dingen in onze eigen wereld (de opstelling en de gebruikte multimedia toestellen verouderen, doelstellingen van de organisatie wijzigen, ...). Veranderingen zullen altijd noodzakelijk zijn.

Organisaties kunnen niet anders dan met deze veranderingen omgaan. Als verantwoordelijke zie je die noodzaak om mee te veranderen en zie je wellicht ook wat er meer of minder zou moeten gebeuren om antwoorden te vinden hierop.

Als de oplossing het probleem wordt

Als je als verantwoordelijke ziet waar verandering nodig is, wil je hier ook iets aan doen. De kans is dan groot dat je oplossingen aanreikt. Maar wat als die oplossingen door de medewerkers niet gebruikt of aanvaard worden? En dat kan op heel diverse manieren en om heel diverse redenen zijn: een nieuwe werkvorm die geïntroduceerd wordt, botst op tegenkanting; sommige medewerkers lappen nieuwe afspraken aan hun laars; vormingen om competenties bij te spijkeren, hebben een lage opkomst; ...

Tegelijkertijd koesteren de medewerkers het verlangen om meer ruimte te krijgen om zelf met oplossingen te mogen komen. Zij hebben vaak jarenlange ervaring en (inhoudelijke) expertise waarin ze zich niet erkend voelen wanneer een verandering van bovenaf opgelegd wordt. Ze haken dan af. Soms heel expliciet – “ik doe het niet op die manier” – maar meestal impliciet – medewerkers die akkoord zijn in de vergadering, maar in de praktijk de voorgestelde (lees opgelegde) oplossing (vb. een nieuwe werkvorm) toch niet toepassen.

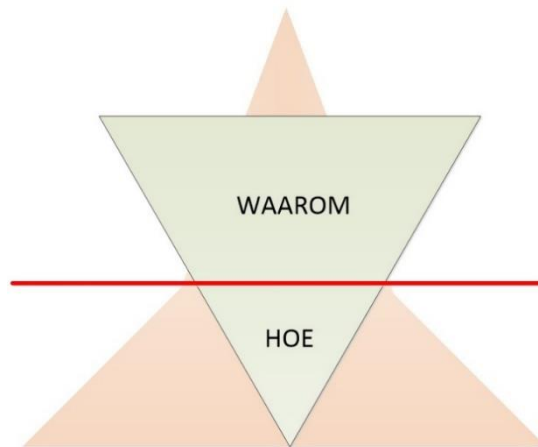
Samen op weg naar verandering

Het kan ook anders. Wanneer jullie het samen eens kunnen raken binnen de organisatie (medewerkers én verantwoordelijken) over waarom verandering noodzakelijk is, dat de dingen niet kunnen gelaten worden zoals ze nu zijn, op dat moment wordt meer dan één oplossing mogelijk.

Bovendien, als jullie samen het denkwerk over de verandering doen, vergroot de kans dat wat jullie veranderen, gedragen zal zijn binnen de groep. Als je het eens bent met je medewerkers over WAAROM de verandering nodig is, hoef je immers als verantwoordelijke niet meer alleen te verzinnen HOE de verandering tot stand moet komen. Misschien kan je zelfs de concrete oplossingen van je experts, de medewerkers, laten komen?

De “besluitfuiik” (zie verder in de tekst) helpt je op weg naar die gedragen verandering. Het model helpt je als verantwoordelijke van een organisatie om het midden te vinden tussen het realiseren van jouw doelstellingen aan de ene kant en ruimte te laten aan de medewerkers om spontaan met oplossingen te komen aan de andere kant.

DE BESLUITFUIK EN DE CONFLICTPIRAMIDE: HET MODEL TOEGELICHT



Naar: F.Vandendriessche, (2006). Leidinggeven zonder bevelen: De outputmanager. Tielt: Lannoo nv.

Het model hierboven is opgebouwd uit twee driehoeken. De voorste driehoek noemen we de besluitfuiik en de achterste driehoek de conflictpiramide.

Doorheen beide driehoeken loopt een horizontale lijn. Deze lijn geeft de grens aan tussen HOE en WAAROM.

- In het vakje HOE bevinden zich al onze oplossingen. Telkens we zeggen hoe - iets moet gebeuren, wie het moet doen, wanneer het moet gebeuren, ... – zitten we onder de lijn.
- In het vakje WAAROM bevinden zich de redenen waarom we de dingen doen zoals we ze doen. Telkens we spreken over waarom - iets niet kan blijven zoals het nu is, waarom bepaalde dingen noodzakelijk zijn, ... – zitten we boven de lijn.

Bijvoorbeeld:

- Als de leidinggevende zegt dat er vanaf nu een bepaald liedje in de kleuteractiviteiten moet, zit die leidinggevende onder de lijn in het vakje “HOE”. De medewerkers hebben dan geen andere optie gekregen dan dat liedje te brengen in de activiteit.
- Als de leidinggevende spreekt over waarom er in het kleuterprogramma actievere werkvormen moeten gebruikt worden, blijft de leidinggevende boven de lijn in het vakje “WAAROM”. Een liedje wordt dan één van de mogelijke oplossingen. De medewerkers hebben nu de ruimte om zelf met andere suggesties te komen waar zij zich misschien beter bij voelen.

De besluitfuiik

In elk moment besluiten we. Soms zijn dat kleine besluiten; drink ik koffie of thee, soms grote besluiten; blijven we samenwerken of niet. Dit gaat de hele dag door, we kunnen niet niet besluiten.

In elk besluit zit een fuiik. Een fuiik is een val die gebruikt wordt om vis te vangen. Hoe verder de vis in de fuiik zwemt, hoe vaster hij komt te zitten en hoe meer hij niet meer terug kan. De besluitfuiik in het model geeft aan

dat naarmate we dieper in het vakje “HOE” komen, dichterbij concrete oplossingen dus, de ruimte voor alternatieven afneemt. Eens we gezegd hebben HOE iets moet gebeuren, ligt het min of meer vast en kunnen we nog maar moeilijk terug.

De conflictpiramide

Dit brengt ons bij de tweede driehoek, de conflictpiramide. De conflictpiramide is zeer breed onder de lijn en smal boven de lijn. Deze vorm geeft het volgende aan:

- De kans dat we het niet eens zijn over de dingen onder de lijn (wie het moet doen, waar het moet gebeuren, welk materiaal er moet gebruikt worden,...) is groot. Dit komt omdat elke oplossing één keuze is uit een lange reeks van mogelijkheden. De ideale oplossing zou rekening moeten houden met alle wensen van alle medewerkers en dat is helaas niet mogelijk.

Om bij het voorbeeld van de actievere werkvorm voor kleuters te blijven:

- Als deze organisatie van bovenaf oplegt dat er een liedje gezongen moet worden, is de kans groot dat er minstens één medewerker dat niet ziet zitten. Maar, een liedje is slechts één mogelijke actieve werkvorm voor kleuters. Misschien hebben de medewerkers andere suggesties waar zij zich beter bij voelen? Die oplossingen krijgen geen kans als er op voorhand bepaald is dat de werkvorm een liedje moet zijn.
- De kans dat we het niet eens worden boven de lijn (waarom verandering nodig is, waarom we de dingen doen zoals we ze doen,...) is kleiner. Dit komt omdat die dingen raken aan waar wij voor staan als organisatie.
- De eerste stap is dan ook om het eens te worden over de dingen boven de lijn, over de visie op je organisatie en werking en over de noodzaak tot verandering. Uit dat akkoord ontstaat immers de ruimte voor meer dan één mogelijke oplossing.

Terug naar het voorbeeld van de actievere werkvorm voor kleuters:

- De visie van deze organisatie is dat er aanbod op maat van de scholen moet zijn. Als leerkrachten om verandering vragen, wil deze organisatie hier dus naar luisteren. Vóór de verantwoordelijke beslist dat er een liedje in de activiteit moet komen, moet er eerst een akkoord zijn met de medewerkers over de visie dat er een aanbod op maat van de scholen moet zijn. Lukt het om het hierover eens te zijn, dan wordt meer dan één oplossing mogelijk.

De kans dat de medewerkers het niet eens zijn met je visie, is kleiner dan de kans dat ze het niet eens zijn over een concrete oplossing.

De noodzaak van WILLEN voor organisaties

Het is een valkuil voor een verantwoordelijke om teveel te denken en te communiceren in oplossingen en methodes.

Bijvoorbeeld: Je introduceert een liedje in het programma, maar vergeet te vertellen waarom je dat doet, namelijk omdat je jullie aanbod wil afstemmen op de noden van de kleuterscholen.

De kans dat deze oplossing dan als een bemoeienis ervaren wordt door de medewerkers is groot. De medewerkers moeten iets doen zonder dat ze de context gekregen hebben, waarom dit zou moeten. Dit noemen we een MOETEN-situatie.

Het middel (het gebruiken van het liedje tijdens de activiteit) wordt dan snel het doel waarbij het oorspronkelijk doel (aan de noden van het kleuteronderwijs beantwoorden) uit het oog verloren wordt.

Als jouw doel is om de medewerkers te motiveren om mee te denken en mee te werken aan verandering, heb je ruimte nodig en moet je ruimte creëren voor meer dan één mogelijke oplossing. Een situatie waarbij de medewerkers zelf met oplossingen komen en dus samen met jou bouwen aan de verandering. Dat noemen we een WILLEN-situatie.

Hoe van MOETEN naar WILLEN

Als organisatie kantel je de situatie waarbij de medewerkers jouw beslissing als een bemoeienis ervaren, naar een situatie waarbij ze mee willen bouwen aan de verandering door de medewerkers mee te nemen in de redenering achter je besluit.

Stappenplan:

1. Beschrijf WAAROM verandering nodig is:

- Geef de medewerkers concrete voorbeelden uit de praktijk die een trend of een evolutie duidelijk maken.

Bijvoorbeeld:

de schoolbezoeken van kleuterscholen lopen jaarlijks terug met cijfers per jaar en de leerkrachten die nog komen met hun kleuterklas geven in de evaluaties aan dat het bezoek niet actief genoeg is.

- Geef de gevolgen van deze voorbeelden duidelijk weer om zo de noodzaak voor verandering te onderstrepen.

Bijvoorbeeld:

de inkomsten gaan achteruit als jullie kleuterscholen verliezen én als jullie te weinig kleuteractiviteiten hebben, kan je het aantal medewerkers op de dienst niet blijven verantwoordelijk waardoor medewerkers zullen moeten afvloeien.

- Benoem waarom deze gevolgen voor jou als verantwoordelijke onaanvaardbaar zijn, zodat duidelijk is dat jullie de situatie niet kunnen laten zoals ze nu is.

Bijvoorbeeld:

Het is voor jou onaanvaardbaar dat jullie klanten en misschien zelfs medewerkers verliezen omdat het kleuterprogramma niet aangepast is aan de noden van de kleuterscholen.

2. Vraag aan de medewerkers of de beschreven situatie duidelijk is. Misschien moet je nog meer voorbeelden geven?

3. Vraag daarna aan de medewerkers of ze akkoord zijn met de redenen waarom verandering noodzakelijk is.

4. Beschrijf vervolgens jouw doelstelling. Wat wil je bereiken?

Bijvoorbeeld:

je wil meer actieve werkvormen in de activiteiten voor kleuters zodat het programma meer aangepast is aan de huidige noden van het kleuteronderwijs.

5. Vraag nu aan de medewerkers of ze akkoord zijn met jouw doelstelling. Tot zo ver blijf je **boven de lijn in het model**.
6. Heb je een akkoord over de redenen waarom verandering noodzakelijk is én over jouw doelstelling hierbij, dan kan je naar de mogelijke oplossingen gaan. Elke mogelijke oplossing die aan de dingen boven de lijn beantwoordt en voldoet aan de voorwaarden om je doelstelling te behalen, is de moeite van het overwegen waard.

Voor het voorbeeld van de kleuteractiviteit:

- De verantwoordelijke kan met de medewerkers gaan brainstormen over mogelijke actieve werkvormen voor het kleuterprogramma.
- De verantwoordelijke kan de medewerkers vragen om zelf met ideeën te komen voor actievere werkvormen in het kleuterprogramma en een werkgroepje aan de slag laten gaan.
- De verantwoordelijke schakelt een educatief bureau in dat een nieuw programma met actievere werkvormen uitwerkt.
- ...

Mag **MOETEN** dan nooit meer?

Toch wel. Over de redenen waarom je iets doet of waarom je wil veranderen, mag je als verantwoordelijke “streng” zijn – het is de visie van jouw organisatie. Geraak je dus met andere woorden met een bepaalde medewerker niet akkoord over de doelstellingen van je werking en de redenen achter die doelstellingen, is dat een garantie op conflicten met deze medewerker in de toekomst. Je kan je afvragen of je wil of kan blijven samenwerken met een medewerker die je visie niet onderschrijft?

BESLUIT

Wil je weg van situaties waarbij de medewerkers jouw beslissing als een bemoeienis ervaren dan kunnen het model van de besluitfuik en het stappenplan hierboven je helpen om dit te veranderen. Wie boven de lijn blijft in dit model maakt immers ruimte voor meer dan één oplossing en opent een venster naar creativiteit en engagement voor de medewerkers, zonder de eigen doelstellingen los te laten.