

Veranderen en Beïnvloeden

Koen Teye
VSPW Kortrijk

Veranderende maatschappij

De organisatie als ding(vroeger)

- Sterke verdeling in hokjes
- Helder
- Stevige structuur
- Weinig flexibiliteit
- Sterke duidelijkheid
- Grote veiligheid
- Overzichtelijk

= Deze organisaties stimuleren
Handhaving/Behoedzaam-
heid/Afhankelijkheid

De organisatie als lerend, levend systeem(nu)

- Decentralisering
- Functieoverschrijdend
- Minder duidelijkheid
- Verandering
- Samenwerken
- Beïnvloeding

= Deze organisaties stimuleren
Creativiteit/Flexibiliteit/
Verantwoordelijkheid

- Vanuit de organisatie als ding worden processen opgezet vanuit een lineair denken (= oorzaak-gevolg). De oorzaak van problemen of stoornissen wordt bij de ander gezocht en staan op zichzelf. Er is geen beïnvloeding. M.a.w. er is geen gedeelde verantwoordelijkheid met als gevolg een ernstige overdracht van 'schuld'.

- Vanuit de organisatie als lerend,levend systeem worden processen opgezet vanuit een circulair denken (beïnvloeding). Problemen of stoornissen ontstaan vanuit een beïnvloeding van de verschillende delen. M.a.w. er is een gedeelde verantwoordelijkheid waardoor de schuldindicatie tot een minimum beperkt blijft.

Definitie

Heymans : “ Een organisatie
is een doelgerichte
samenwerking van
mensen”

1) Doelgericht

- Als organisatie ben je houder van een gemeenschappelijk doel = het organisatiedoel m.a.w. de organisatie levert iets dat in bepaalde behoeften van mensen in de samenleving voorziet.

2) Samenwerking van mensen

Samenwerkingsverbanden hebben als bedoeling het organisatiedoel vorm te geven maar worden vooral gebruikt om de eigen persoonlijke doelen te verwerkelijken.

M.a.w. voor het individu is de organisatie een middel om persoonlijke doelen te realiseren. Daarom is er de noodzaak om invloed uit te oefenen.

Dilemma

- Dilemma 1 : Rationaliteit versus Tevredenheid
 - ❑ Rationaliteit slaat op het functioneren van de organisatie als geheel, waarbij de organisatie van buitenaf wordt bekeken als constructie om een bepaald doel te bereiken = rationele ordening

❑ Tevredenheid slaat op de persoonlijke doelen van de betrokkenen. De organisatie wordt van binnenuit bekeken waardoor men eerst individuen, groepen en hun onderlinge relaties ziet.

Of men streeft naar afstemming op elkaar, naar samenhang (= harmoniemodel) of men streeft naar autonomie en macht (=conflictmodel)

- Al blijken rationaliteit en tevredenheid moeilijk te verzoenen, toch zijn het kanten van dezelfde medaille.

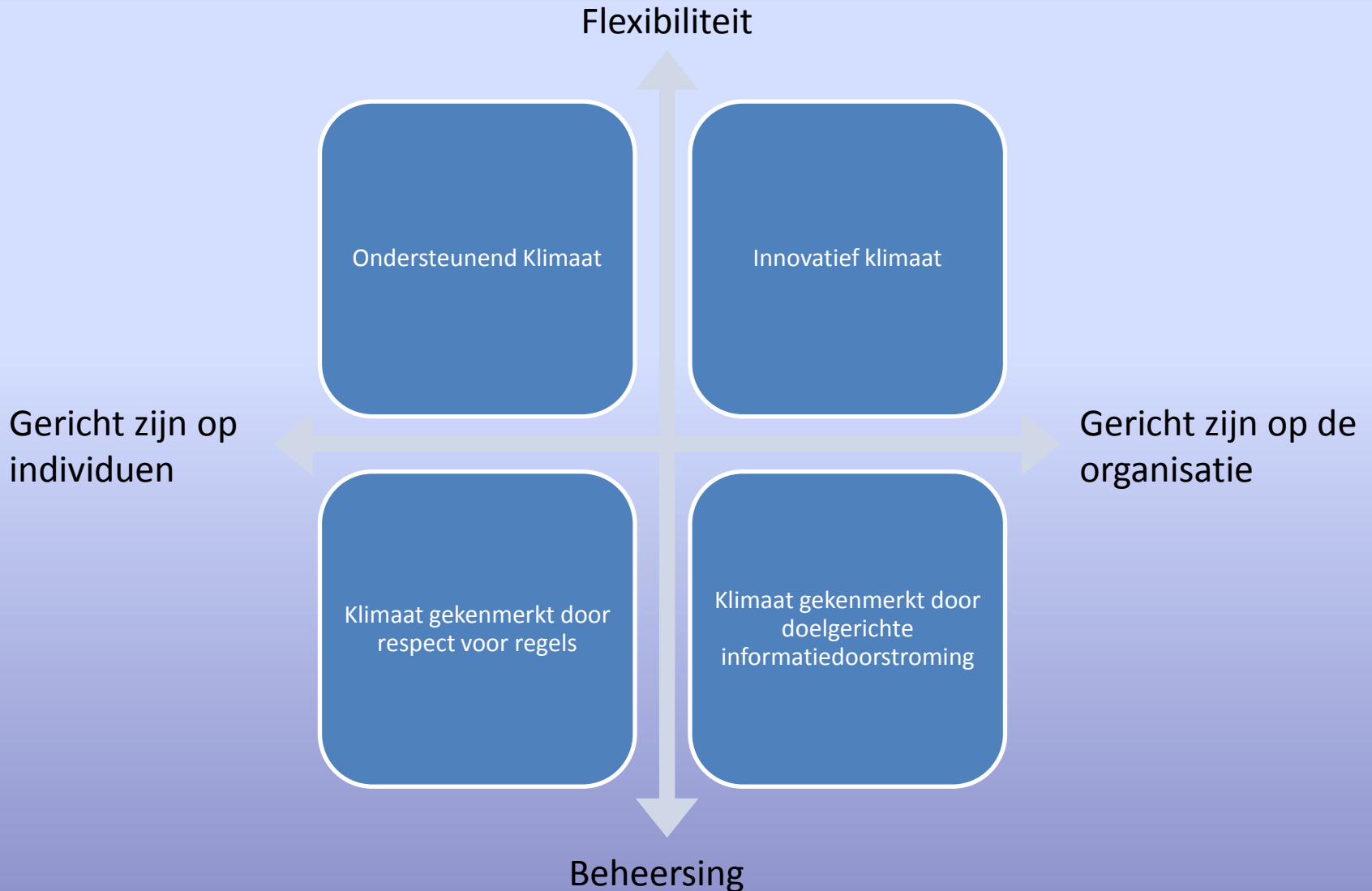
Van Der Graaf: “ Er is een interactioneel verband tussen het individu en de organisatie.” Dit verband moet een afstemming zijn tussen enerzijds de eisen van de organisatie en anderzijds de capaciteiten en behoeften van het individu.

- Dilemma 2 : Flexibiliteit versus Beheersing

- ☐ Flexibiliteit: nood aan initiatief, creativiteit, daadkracht om tegemoet te komen aan een veranderende maatschappij en om tijdig en liefst pro-actief de vooropgestelde doelen te herformuleren = primaire doelen.

❑ Beheersing : Nood aan controle, overzicht, veiligheid,... waardoor de organisatie in staat is, op een efficiënte manier, de middelen (personeel, geld, materialen, infrastructuur,...) te beheren en zo de overleving van de organisatie te garanderen en haar blijvend toe te laten haar doelen te realiseren = secundaire doelen.

Het organisatieklimaat



1) Ondersteunend klimaat :

- Gericht op mensen en waarden
- Aandacht voor samenwerking en teamgeest, verdraagzaamheid en de maximalisatie van de menselijke betrokkenheid
- Samenwerking / verdraagzaamheid

2) Innovatief klimaat :

- Gericht op het optimale gebruik van menselijke hulpbronnen
- Klemtonen op verandering en vernieuwing, individueel initiatief en verantwoordelijkheid, verscheidenheid, competitie

3) Klimaat gekenmerkt door respect voor regels:

➤ Oog voor veiligheid, continuïteit, uniformiteit, formalisering, standaardiseren, structureren

4) Klimaat gekenmerkt door doelgerichte informatiedoorstroming:

- Nadruk op productiviteit en efficiëntie
- Aandacht voor planning, duidelijk beleid, coördinatie, het verschaffen van duidelijke richtlijnen.

Veranderingsprocessen binnen organisaties

- Om een duidelijk beeld te krijgen over de werking van een organisatie en waar er binnen de organisatie werk moet worden verricht maken we gebruik van het SDRPI – model van Frey ofwel het doelmatigheidsmodel genoemd.

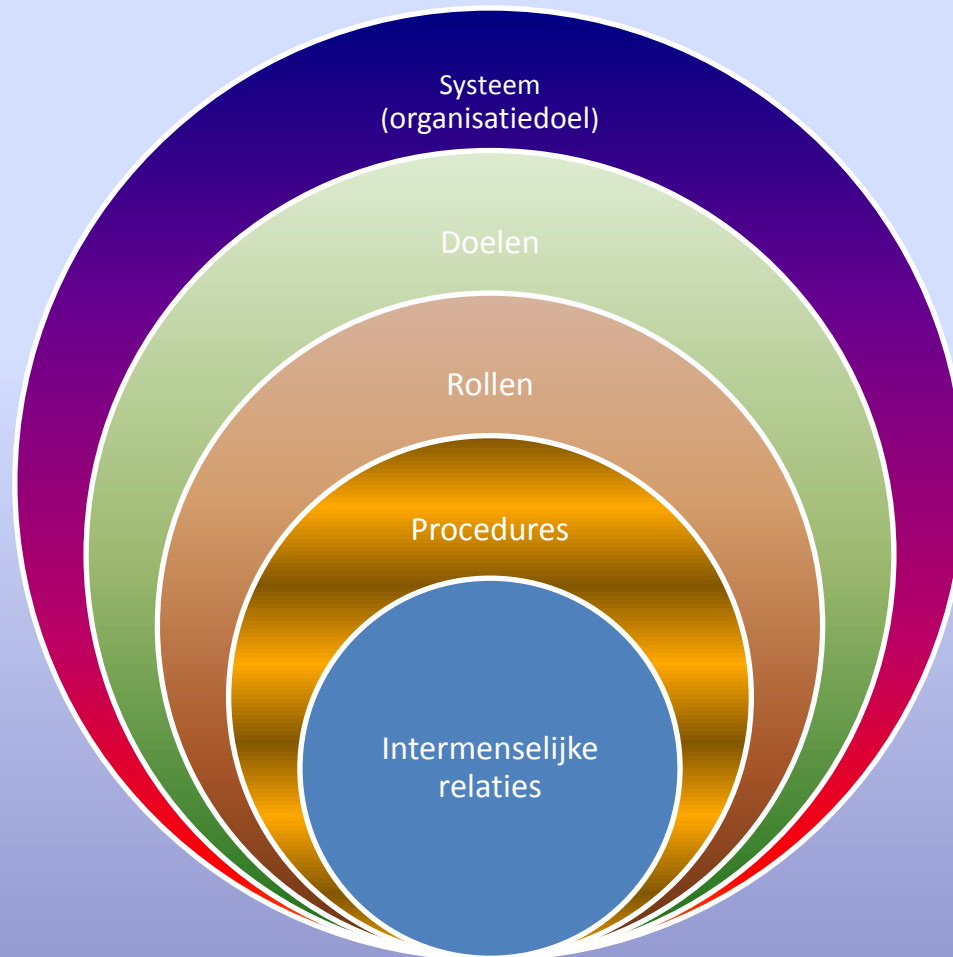
Referentiekader

- Het middenkader werkt vanuit een bepaald referentiekader die vaak berust op een aantal niet geëxpliciteerde vooronderstellingen.
- Middenkaders worden pas succesvol wanneer ze die vooronderstellingen expliciteren, met collega's bediscussiëren en actief op zoek gaan naar andere kaders en modellen.

SDRPI

- Wanneer intermenselijke relaties onder druk komen te staan is de verleiding groot om te gaan sleutelen aan deze relaties (feedback, open communicatie, onderhandelen,...)
- Het doelmatigheidsmodel toont echter dat het falen van de intermenselijke relaties vaak slechts een symptoom is van slecht lopende zaken in een of meerdere van de drie andere doelmatigheidsgebieden.

SDRPI



SDRPI

- Het systeem:

Behoort toe aan het beleid. Ligt buiten het mandaat van de medewerkers. Is het antwoord op de maatschappelijke vraag en wordt concreet gemaakt in de missie en visie van de organisatie. De nodige middelen zitten in een beheersbaar en duidelijk kader en tonen de buitengrens aan waarbinnen medewerkers dienen te functioneren.

SDRPI

- Als middenkader of als medewerker kun je onderhandelen met de organisatie over middelen, doelen en mensen die een verandering op vlak van systeem als gevolg kunnen hebben. Cruciaal hierbij is dat beide partijen elkaars taal spreken:
 - ‘Taal van de organisatie’ = objectieve taal van doelen en cijfers
 - ‘Taal van de medewerkers’ = subjectieve taal van aanvoelen en haalbaarheid.

SDRPI

- De doelen:

Is een vertaling van het organisatiedoel in termen van samenwerkingsdoelen en zorgdoelen. Is een taak van de medewerkers om op teamniveau deze vertaling te maken zodat het algemene doel ook hun doel wordt. (extern <-> intrinsiek)

Hoe concreter en gedetailleerd hoe beter.

SDRPI

- De rollen:

Rolverwachtingen moeten :

- ✓ Duidelijk zijn
- ✓ Elkaar niet tegenspreken
- ✓ Acceptabel zijn voor de betrokkene(n)

Vaak is er verwarring tussen 'rolverwachting'
en 'functieomschrijving'

SDRPI

Rolverwachtingen

- Het gaat om het concreet gedrag dat anderen van mij verwachten
- Is niet afdwingbaar, wel onderhandelbaar
- Heeft een unieke invulling
- Een sterke communicatie noodzakelijk

Functieomschrijvingen

- Het gaat om taken en resultaatsverwachtingen
- Is afdwingbaar
- Is gelijk voor iedereen
- Geen communicatie noodzakelijk

SDRPI

- Het doelmatigheidsmodel legt een extra nadruk op een evenwichtige verdeling van de rollen binnen een samenwerking. Dit is evident wanneer het gaat over inspanningsverplichtingen maar niet wanneer dit ook betekent dat 'iedereen gelijk is'! Er is niets zo ongelijk als de gelijke behandeling van ongelijken.

Dit moet teams ertoe uitdagen om verschil te leren accepteren en daar creatief mee om te gaan.

SDRPI

- De procedures :

Hier gaat het over hoe de medewerkers het samenwerken geregeld hebben. Dit omvat tal van afspraken, regels, ... die vaak terug te vinden zijn in het kwaliteitshandboek.

Binnen deze procedures dient duidelijkheid te ontstaan rond drie werkwijzen die van cruciaal belang zijn nl:

SDRPI

1) Besluitvorming:

- Wordt iedereen maximaal betrokken bij de te nemen beslissingen
- Een team dat bij het nemen van (operationele) beslissingen niet als door de boer gaat heeft een relationeel probleem.

SDRPI

2) Gedeeld leiderschap:

- Iedereen neemt effectief verantwoordelijkheid op.
- Iedereen voelt zich eigenaar van dit werk.

3) Conflicthantering:

Er dient duidelijkheid te zijn hoe mensen met elkaar omgaan bij conflictsituaties.

SDRP|

- Intermenselijke relaties:

Dit is het gebied van:

- De betrokkenheid op elkaar
- Een goede teamgeest
- Voldoende energie om het werk aan te pakken

SDRP I

- Als leidinggevende is het belangrijk een gepast evenwicht te vinden tussen het organisatorisch doel en de individuele doelen van de medewerkers!
 - Organisatorisch doel = resultaatgericht t.o.v. de missie en van de doelgroep.
 - Individueel doel = gericht op persoonlijke interesses en sterktes, behoeften en groei.

- Als visie en doelen duidelijk en gedeeld zijn, als de rolonderhandeling vlot verloopt en de medewerkers hebben goede werkwijzen waarin iedereen eigenaarschap kan en mag opnemen hoeft dit niet meer uit te groeien tot meningsverschillen die tweespalt in de samenwerking veroorzaken. Dit zorgt voor een kwalitatieve hulpverlening/dienstverlening.