



Hopes & Fears

Doelstelling of wanneer gebruik je deze oefening:

Als leidinggevende kan je deze oefening inzetten telkens zich een grote (of minder grote) verandering aandient binnen je team en je snel wil te weten komen wat er bij je medewerkers leeft rond deze verandering. Je komt eveneens te weten welke hefboomen kunnen gebruikt worden om de verandering makkelijker te laten aanvaarden.

Deze oefening nodigt de deelnemers uit tot een open dialoog over hoe mensen zich voelen bij een veranderde situatie. Rekening houdend met alle uitdagingen die mogelijk achter hen liggen of die nog op komst zijn en de (werk-)druk die de nieuwe situatie met zich mee zal brengen.

Vanuit jouw rol als facilitator van de verandering helpt deze werkvorm om op pro-actieve wijze contact te maken met de verwachtingen en bezorgdheden van je medewerkers/collega's en ermee aan de slag te gaan.

Voorwaarden:

- Ⓡ Je bent bereid om echt te luisteren naar je medewerkers
- Ⓡ Je voorziet ongeveer 1u à 1.5u de tijd voor deze oefening, afhankelijk van het aantal deelnemers en het aantal eventueel parallele groepen
- Ⓡ Je beperkt het aantal deelnemers per groep tot 6 à 8 personen. Je kan wel de introductie voor een grotere groep geven, daarna verschillende groepen in parallel laten werken en alle deelgroepen terug laten koppelen in de grotere groep
- Ⓡ Mocht je team kleiner zijn dan 6 personen, kan je deze oefening uiteraard ook doen. Pas dan het aantal kaartjes (zie verder) per deelnemer naar boven toe aan. Je zal dan ook sneller klaar zijn.
- Ⓡ Wanneer je deelgroepen inricht, voorzie je per deelgroep een facilitator die het proces grondig beheerst. Roep eventueel de hulp in van een van je collega's.

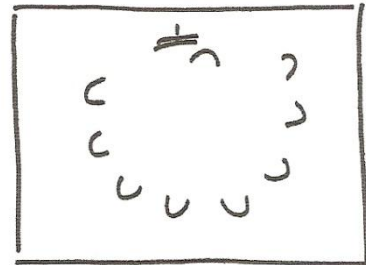
Benodigdheden:

- Ⓡ 1 facilitator per groep
- Ⓡ 1 flipchart per groep
- Ⓡ Stapeltje groene post-its of steekkaartjes
- Ⓡ Stapeltje rode post-its of steekkaartjes
- Ⓡ 3 gekleurde zelfklevende stickers per deelnemers (zodat zij hun prioriteiten kunnen aangeven)
- Ⓡ Aantal gele (of andere kleur dan groen of rood) post-its of steekkaartjes
- Ⓡ Balpennen



Voorbereiding:

- Ⓢ Stoelen worden opgesteld in een cirkel. Je kan ervoor kiezen om zonder tafels te werken of om een ronde tafel te gebruiken. Beide opstellingen hebben een voordeel; zonder tafel minder barrières en formaliteiten, op een ronde tafel kan je de kaartjes vlot leggen zonder fysieke kunstgrepen. Kies in deze 2^{de} setting wel voor een tafel waar alle deelnemers rond kunnen zitten, zodat ze allen bij de kaartjes kunnen.
- Ⓢ Leg alle post-its/kaartjes en balpennen in het midden van de cirkel, zodat alle deelnemers erbij kunnen



Proces stappen:

1. Introductie:

Kader eerst nog eens kort over welke verandering je de oefening gaat doen. Nodig in je eigen woorden je medewerkers uit om deel te nemen aan deze oefening en leg hen uit wat je bedoeling ermee is. Vertel hen dat je graag wil luisteren naar hun verwachtingen en bezorgdheden omtrent alle aangekondigde veranderingen. Vraag hen om hun gedachten zowel als gevoelens hier rond uit te drukken. Ook dit laatste is heel belangrijk (cfr opleiding $E=Q \cdot A$).

Maak duidelijk dat het hier niet de bedoeling is om de reorganisatie/verandering ongedaan te maken. De beslissing is genomen. Vraag wel naar wat bij hen rond die verandering leeft.

2. Uitnodiging tot individuele voorbereiding (10')

Neem de volgende 10' even voor jezelf om een antwoord te formuleren op de volgende vraag: "als jij de aangekondigde herstructurering/veranderingen op je ziet afkomen, wat gebeurt er dan bij jou vanbinnen?"



- a. Wat zijn jouw bezorgdheden?, je onzekerheden?, waar ben je bang voor?, waar sta je sceptisch tegenover? ... Schrijf deze gedachten en gevoelens neer op de rode post-its/kaartjes
- b. Welke zijn jouw verwachtingen? Waar hoop je op? En welke observaties of ervaringen heb je reeds die je aanmoedigen en je hoop versterken? ... Schrijf deze gedachten en gevoelens neer op de groene post-its/kaartjes

Geef elke deelnemer 3 rode en 3 groene post-its/kaartjes. Benadruk dat ze voor elke nieuwe gedachte een afzonderlijke post-it/kaartje aanwenden. Moedig hen aan om alle kaartjes te gebruiken zodat er een genuanceerd beeld ontstaat. Echter, als ze slechts 2 bezorgdheden hebben, hoeven ze uiteraard geen derde te "verzinnen".



Moedig de deelnemers aan om duidelijk te schrijven en ook voldoende groot zodat de boodschap van op afstand leesbaar blijft.

Vraag hen om een volledige gedachte/gevoel te noteren eerder dan één simpel woord.

Vraag hen om 1 troefkaart te maken. Dit is de persoonlijke nummer 1, de post-it/kaart die hun hevigste reactie oproept. Laat ze ook effectief een 1 op die kaart schrijven

3. Nodig de deelnemers uit om hun verwachtingen en bezorgdheden samen te brengen in de cirkel.

Nodig een vrijwilliger uit om zijn/haar troefkaart neer te leggen en om toe te lichten wat hij/zij hiermee juist wil zeggen. Na deze toelichting, kunnen de andere deelnemers beslissen of zij 1 van hun kaarten daarbij willen laten aansluiten. De voorwaarde is dat de boodschap van hun post-it/kaartje aansluit bij de voorgaande gedachte. Ook zij delen de gedachten en gevoelens die bij deze post-it/kaartje horen.

Deze procedure blijven we herhalen tot niemand nog aansluit bij het thema. Op dat moment kunnen we de cluster afsluiten en nodig je een andere deelnemer uit om met een nieuwe troefkaart uit te komen.

Mocht in de loop van het gesprek blijken dat er toch nog post-its/kaartjes achter waren die aansluiten bij een voorgaande cluster, dan kan die daar vooralsnog bij gelegd worden.

Aandachtspunt: in deze fase is het niet de bedoeling met elkaar in discussie te treden. De vragen die je hier toe laat zijn vragen om de mening van de ander te begrijpen.

Probeer ook de sfeer positief te houden, anders riskeer je in een klaagzang te vervallen.

4. Zoek naar goede/toepasselijke cluster benamingen

Wanneer alle post-its/kaartjes werden geclusterd, check je samen met de groep of deze clustering consistent is. Mogelijk willen jullie nog enkele post-its/kaartjes verleggen of toch nog samen brengen onder eenzelfde cluster.



Enkel wanneer iedereen het eens is met de finale classificatie, kunnen jullie samen op zoek naar een naam voor elke cluster. Gebruik hiervoor de gele post-its/kaartjes. Het is belangrijk dat de naam van de cluster eenduidig en voor iedereen de lading dekt.

5. *Optioneel wanneer je de groep bij het begin had onderverdeeld in verschillende deelgroepen:*

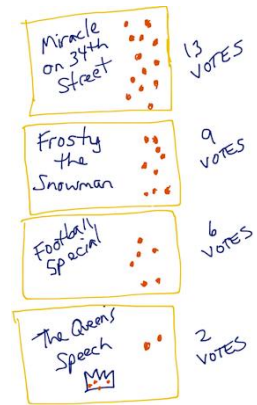
Deel de resultaten van de verschillende deelgroepen en breng deze samen in een gezamenlijke classificatie en clustering (met unieke benaming).



6. Stel de prioritaire clusters helder

Organiseer een stemronde onder de deelnemers zodat iedereen duidelijk kan aangeven waar zijn/haar prioriteiten liggen. Elke deelnemer krijgt 3 stemmen onder de vorm van een gekleurde bolvormige zelfklever (eventueel kan je dit ook vervangen door hen met een stift een bol te laten zetten, zorg dan wel voor dezelfde kleuren stiften zodat je niet kan zien aan de kleur wie waarop stemde). Je kan je 3 stemmen aan eenzelfde cluster geven of 2 stemmen op een cluster kleven en de andere elders. Of je kan er voor kiezen om je 3 stemmen te spreiden over verschillende clusters.

Nodig hen uit om te stemmen voor de cluster waarvan zij geloven dat deze de grootste impact kan hebben op hun aanvaarding van de herstructurering/verandering.



Geef hen de tijd om hierover rustig na te denken en start pas met het kleven van de stickers wanneer iedereen zich individueel een opinie heeft kunnen vormen.

7. Finale conclusie en actieplanning

Sta even stil bij het resultaat van deze oefening. Je zal opmerken dat bepaalde clusters veel stemmen hebben gekregen en andere geen. Trek hier geen conclusies uit en ga hierover niet in discussie. Vermeld enkel je observatie.

Ga met de deelnemers het gesprek aan rond volgende vragen:

- Ⓡ Waartoe committen wij ons om zoveel mogelijk van onze verwachtingen te laten uitkomen?
- Ⓡ Welke ene vraag hebben we voor onze hierarchie (dit kan zowel op jezelf als jouw verantwoordelijke slaan) die positieve invloed kan uitoefenen om een aantal bezorgdheden weg te nemen?

Vertel de deelnemers dat je hun input zal meenemen in het vervolg van het proces waarin initiatieven zullen gelanceerd die op hun bezorgdheden zowel als hun verwachtingen zullen pogen in te spelen.

Voorzie de tijd om samen met de deelnemers ook even deze oefening te evalueren. Vraag hen hoe ze dit beleefden en welk effect het op hen had.

Dank alle deelnemers hartelijk voor hun unieke bijdrage!

8. Follow-up

Het is nu aan jou om met de output van de oefening aan de slag te gaan. Sommigen zaken zal je zelf kunnen aanpakken, voor andere zal je met je leidinggevende en/of HR moeten overleggen, voor nog andere clusters zal je misschien berope kunnen doen op de medewerkers zelf.

Kom maximaal een week na de oefening naar je team terug met een duidelijk actieplan.



Geef ook duidelijk aan waarom je bepaalde zaken niet gaat doen, mocht daar een goede reden toe zijn.

Volg op regelmatige basis (vb in teamvergaderingen) het actieplan op, zodat je medewerkers kunnen zien dat je dit ter harte neemt. Vraag geregeld in de loop van het proces hoe het met je team gaat.

Uitdagingen in de begeleiding:

- Ⓡ Zorg er altijd voor dat de woorden op de post-its/kaartjes voldoende zijn toegelicht en dat dus alle deelnemers er hetzelfde onder verstaan
- Ⓡ Nodig alle deelnemers uit tot het gesprek en zorg dat iedereen aan bod komt
- Ⓡ Zorg ervoor dat er geen post-its/kaartjes worden neergelegd zonder toelichting
- Ⓡ Leg de post-its/kaartjes zo uit zodat iedereen ze allemaal kan zien
- Ⓡ Vertraag het gesprek door verdiepende vragen te stellen
- Ⓡ Neem zelf geen stelling t.o.v. het besproken onderwerp maar blijf in je rol van facilitator en dus uit de inhoud. Je eigen bezorgdheden rond het verhaal spreek je met je eigen leidinggevende en/of HR door voordat je deze oefening begeleidt... Anders riskeer je het zelf nog te lastig te hebben.
- Ⓡ Voorzie tijd voor discussie over de besproken thema's zo lang als zinvol lijkt
- Ⓡ Blijf weg van onze menselijke neiging om het probleem op te lossen