



Werkblad Organiseer een Workshop 'Kleine keuzes'

Lees in dit werkblad hoe je zelf een interne workshop 'Kleine keuzes' bij jouw corporatie kunt organiseren – want het zijn juist deze kleine keuzes die van grote invloed zijn op het slagen van de strategie in het ondernemingsplan.

Wat is het belang van de kleine keuzes?

Tijdens de tweedaagse masterclass Strategie-implementatie in februari hamerde Jeroen de Flander er al op: het slagen van een goed ondernemingsplan (OP) hangt af van een krachtige implementatie. Als strateeg blijf je daarom ook *down the line* betrokken bij de cascadering; bij de kleine keuzes en dilemma's waar jouw team of collega's elke dag tegenaan lopen. Wanneer deze vertaalslag tot in de haarvaten van de organisatie niet goed gebeurt 'verdwijnt' 40% tot 60% van de strategie, blijkt uit onderzoek. De kleine keuzes dienen op elk niveau in de organisatie helder omkaderd en in lijn met de strategie te zijn.

Twee voorbeelden van kleine keuzes

Bij corporatie X zijn zowel betaalbaarheid als dienstverlening belangrijke strategie doelen

Bij planmatig schilderwerk is de mogelijkheid om eenvoudig labelsprongen te bewerkstelligen door het enkelglas te vervangen door dubbelglas. Je stelt dit voor aan de opdrachtgever. Deze weigert dit omdat dit kostenverhogend werkt en we immers de onderhoudskosten terug moeten dringen.

Wat nu?

Belgische Post: efficiency staat op nummer 1 in de nieuwe strategie

Mag de postbode nog een praatje maken?

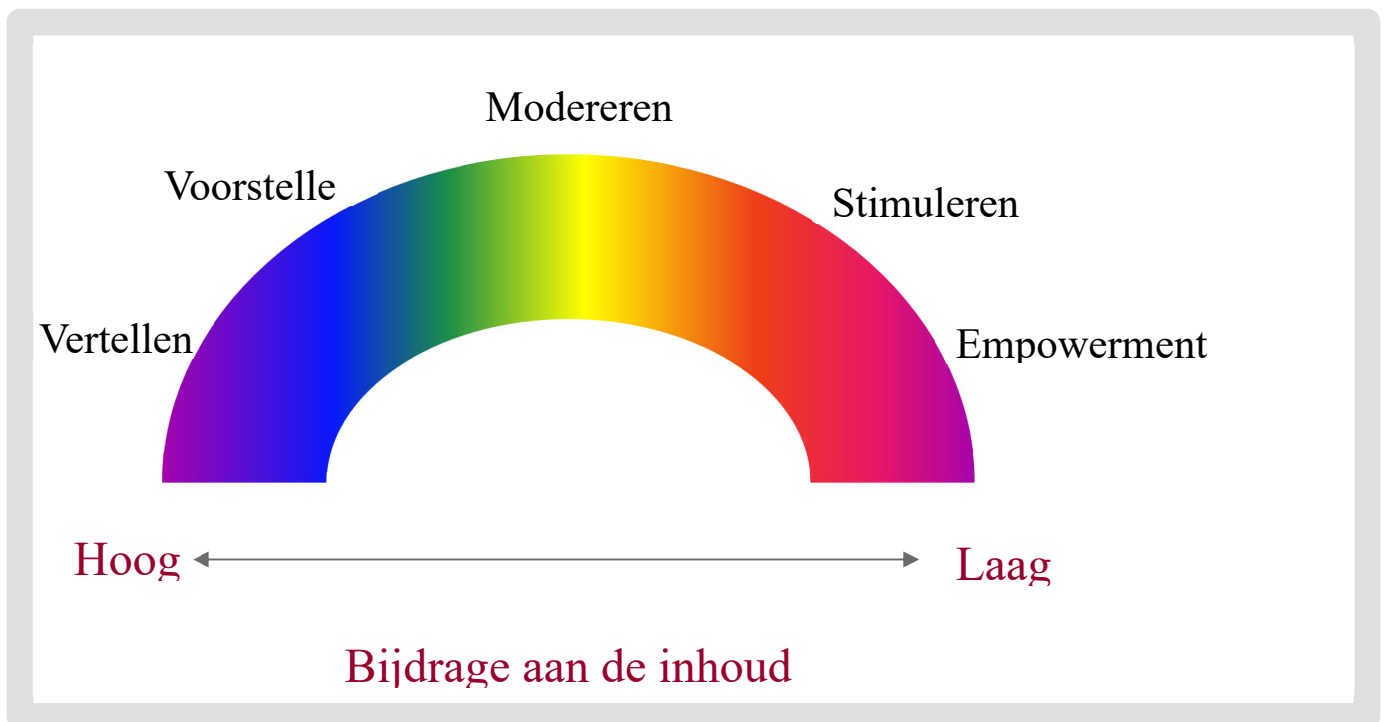
Doel interne workshop 'Kleine keuzes'

Het doel van een interne workshop kleine keuzes is in eerste instantie het ontdekken van de dilemma's die leven in de organisatie en de kleine keuzes die hier uit voortvloeien. Als deze kleine keuzes niet goed omkaderd zijn, als er een te groot grijs gebied is, doe je als organisatie een continu beroep op het beslisvermogen van je medewerkers. Dan put je ze mentaal uit, want zo'n 40% van onze beslissingen maken we uit – energiezuinige – gewoonte (de reden dat veel medewerkers graag kaders meekrijgen.) Waar mogelijk dien je kleine keuzes dus te 'automatiseren'. Door het in kaart brengen van de dilemma's en de opvolging in lijn te brengen met de strategie verklein je het grijze gebied en zorg je ervoor dat elke keuze bijdraagt aan de gewenste strategie. Dit inkleuren van de grijze gebieden is het hoofddoel van de workshops en brengt rust in de organisatie. Om dit te bewerkstelligen dienen ingesleten gewoonten doorbroken te worden, en niet zelden een hele bedrijfscultuur omgebogen te worden. Dat vraagt om volharding. Want om met de woorden van managementconsultant Peter Drucker te spreken: 'Culture eats strategy for breakfast every day.'



Hoe richt je de workshop in?

Per sessie werk je met 4 tot 8 deelnemers uit één functiefamilie; niet mensen van dezelfde afdeling dus, maar medewerkers met dezelfde dilemma's, dezelfde job-inhoud. De workshop duurt maximaal 2 uur; de dilemma's haal je van tevoren bij de deelnemers op, zodat het gesprek meteen richting oplossscenario's kan. Belangrijk is om de sessie te starten met een helder intro over de strategie in het OP (de grote keuze) en het belang hiervoor van de kleine keuzes die medewerkers elke dag maken. Tijdens de sessie neem je als workshopleider de positie van moderator aan; je stuurt dus niet op een beslissing of een specifieke keuze.



Bij voorkeur is de workshopleider ook geen direct leidinggevende, zodat een ieder zich vrij voelt om zich uit te spreken. De deelnemers hoeven zich niet voor te bereiden op het gesprek, maar als moderator denk je van tevoren wél na over de relatie tussen de gekozen kleine keuze en de strategie. Je zorgt ervoor dat er bij elk dilemma drie scenario's (keuzes) zijn, waarvan scenario 3 in lijn is met de strategie.



De opzet van de workshop is eenvoudig:

1. **Waar staan we vandaag? (15 min)**
2. **Dilemma's (max 90 min)**
3. **Conclusie en feedback (15 min)**

Als er géén consensus is binnen de groep over een dilemma, dan gaat deze keuze terug naar het bestuur. Bundel een aantal dilemma's en leg deze op de bestuursvergadering voor ter stemming. Het bestuur stemt tegelijk aan de hand van kaartjes, zodat ze elkaar niet kunnen beïnvloeden. Wees creatief bij het teruggeven van de wenselijke keuzes aan de functiefamilies en koppel deze keuzes zo direct mogelijk aan de strategie. Dilemma's waar wél consensus over is (en waarbij de keuze in overeenstemming is met de strategie), leg je ter goedkeuring voor aan het bestuur.

Succes!