



Leidinggeven in tijden van verandering

Interview met Marleen Le Clercq



Marleen Le Clercq is directeur in Vrij CLB Zuid-Oost-Vlaanderen.

Veerle Germeijs

In 't kort

Veel CLB's hertekenen op dit moment hun organisatie. Voor de leidinggevende in het CLB zijn er bij dat veranderproces twee belangrijke uitdagingen: teams op weg zetten naar zelfsturing en een evenwicht zoeken tussen je eigen enthousiasme om te veranderen en de weerstand van medewerkers tegen die verandering.



Je kan onmogelijk van alle markten thuis zijn.

Het roer omgooien in je organisatie, dat doet wat met een mens. Marleen Le Clercq begeleidde de organisatieverandering van Vrij CLB Zuid-Oost-Vlaanderen, waar ze directeur is. Zijn haar ervaringen herkenbaar en welke tips neem jij mee uit haar verhaal?

Veranderen: waarom zou ik?

Caleidoscoop: Jullie hebben de werking in Vrij CLB Zuid-Oost-Vlaanderen grondig omgegooid. Waarom was dat nodig?

Marleen: Sinds de komst van integrale jeugdhulp en het M-decreet, werd het alsmat duidelijk dat we ons werk anders moesten organiseren. De werkdruk was heel erg gestegen en de vragen die we kregen waren zo divers. Medewerkers vielen uit door ziekte, zagen hun job niet meer zitten ... het water stond ons aan de lippen.

We moesten dus op zoek naar een oplossing. Daarbij was het vertrekpunt: 'De hoeveelheid werk zal niet verminderen, maar we snoeien wel in de diversiteit van de opdrachten per CLB-medewerker'. Je kan onmogelijk van alle markten thuis zijn. Als je je kan focussen op een afgebakend soort van opdrachten, brengt dat rust in je hoofd.

Caleidoscoop: Hoe zijn jullie gestart met het vernieuwen van jullie organisatie?

Marleen: Om onze organisatie te hertekenen, startten we in november 2015 een tweejarig traject met Flanders Synergy!. Ook de andere vrije CLB's in Oost-Vlaanderen tekenden op dat moment in voor zo'n traject.

Bij de start van het traject stelden we een 'veranderteam' samen. Dat zijn medewerkers van ons CLB die het veranderproces vastpakken en de verandering mogelijk maken. Zij doen voorstellen, toetsen die af en passen ze weer aan. We stelden het veranderteam samen op basis van

nominaties. Elke medewerker kon drie namen opschrijven van mensen die hij of zij als de geknipte personen voor het veranderteam zag.

Beslissen over verandering

Caleidoscoop: Verandering betekent knopen doorhakken. Wie nam welke beslissingen tijdens het veranderproces?

Marleen: Tijdens ons veranderproces ontstonden verschillende soorten teams met elk andere beslissingsbevoegdheden. Je hebt enerzijds het directieteam van Vrij CLB Zuid-Oost-Vlaanderen dat samengesteld is uit de directie en regioverantwoordelijken binnen ons CLB. (Er zijn twee regio's, zie kader.) Anderzijds heb je het veranderteam van ons CLB. De meeste zaken werden voorbereid in ons directieteam en in het veranderteam.

Belangrijke beslissingen zoals het verstrengelen van de kernprocessen (zie kader), namen we steeds in overleg met de hele personeelsgroep op onze ZOV-dagen (Zuid-Oost-Vlaanderen). Ook de forumdagen met onze stakeholders (scholen, welzijnspartners ...) leverden input. Daar gold adviesplicht: we hebben de plicht het advies van onze stakeholders in te winnen. Dit wil echter niet zeggen dat we met al hun opmerkingen rekening kunnen houden in ons veranderplan, maar we gebruiken dit advies wel om af te toetsen of we hun noden nog steeds zullen beantwoorden in onze nieuwe aanpak.

In de vernieuwde structuur werken we met nieuwe operationele teams en equipes (zie kader). Ook zij namen bepaalde beslissingen. We werken met een team onthaal en een team traject in elk van beide regio's. Daarnaast is er het crisisteam, de equipe informatieverstrekking en de medische equipe, die georganiseerd zijn over het volledige CLB. Ik zou onze besluitvorming graag participatief noemen, maar de harde knopen werden toch door het directieteam doorgehakt.

Zo heeft het directieteam bijvoorbeeld de toewijzing van de scholen aan de medewerkers binnen de teams onthaal bepaald. Elk nieuw onthaalteam is samen verantwoordelijk voor de CLB-werking in een aantal scholen. Ze zijn dus ook

verantwoordelijk voor scholen waar vroeger hun collega's die nu in trajectteams zitten, contactpersoon waren. Welke scholen kies je dan als lid van een onthaalteam? Als het van de medewerkers afhangt, zouden de meesten liefst die scholen kiezen die ze erg goed kennen, waar ze kind aan huis zijn. Maar als je enkel dat criterium gebruikt, dan kom je niet tot een billijke verdeling. Daarom zijn we voor een gulden middenweg gegaan: je mag voor een stuk je oude scholen begeleiden, maar je krijgt er ook nieuwe bij. De ervaring op dit moment leert dat we beter voor 'nieuwe scholen voor iedereen' hadden gekozen. De meningen hierover zijn verdeeld bij de medewerkers. Mijn idee is dat het makkelijker is om zelf te veranderen en de verandering te implementeren als je met een tabula rasa start.

Wat het veranderteam betreft, woonde ik hun vergaderingen bij. Zij zijn het veranderteam en zetten de collega's in beweging, maar ik vond het belangrijk om hen ook input te geven, te reflecteren en hier en daar ook sturend op te treden. Soms probeerde ik hen bijvoorbeeld wat te temperen omdat ik verwachtte dat hun voorstellen bij de andere medewerkers wat te streng zouden overkomen en ze wat té voortvarend waren.

De operationele teams in de nieuwe organisatiestructuur (zie kader) namen ook beslissingen. Elk team werkte zijn teamcharter uit. Het directieteam gaf de teams een kader met thema's en rollen die in een charter aan bod moeten komen (bv. hoe bewaken we kansbevordering, hoe bewaken we kwaliteitszorg, wijze van noteren in LARS), maar de invulling van de thema's bepaalde het team zelf. Als directieteam hebben we ook vastgelegd wanneer de wekelijkse teamvergaderingen plaatsvinden en hoe de overdracht via een dispatchformulier van team onthaal naar team traject verloopt. Elk team kiest wel zelf hoe het de wekelijkse teamvergadering invult.



Ik vind het zelf een uitdaging om de teams op weg te zetten naar zelfsturing.



Ik heb daar enkele nachten van wakker gelegen, want die beslissing bracht heel veel emoties teweeg.

Caleidoscoop: Hoe zorgen jullie voor afstemming tussen de teams?

Marleen: Er kunnen organisatorische verschillen zijn tussen de teams, die te maken hebben met doelgroepen of schoolculturen. Het is wel belangrijk dat

de visie van het team onthaal blijft sporen met die van het team traject. Ook de twee teams onthaal en de twee teams traject mogen inhoudelijk niet te veel van elkaar verschillen. We streven naar gelijkgerichtheid en ik zie het als mijn rol om dat te bewaken.

Elk team onthaal en team traject heeft ook een teamcoach. De teamcoach zit de teamvergadering voor, houdt het naleven van het teamcharter in het oog en blijft mee de VCLB-ZOV-visie bewaken. Wij kozen voor teamcoaches die in het directieteam zitten en dit is een

enorme meerwaarde voor de afstemming tussen de teams.

Ik vind het zelf een uitdaging om de teams op weg te zetten naar zelfsturing². Als directeur blijf je de grote lijnen uitzetten en een visie meegeven. Maar in de teams moeten mensen leren concrete problemen zelf op te lossen. Ik vind het als directeur belangrijk om meer dat helikopterperspectief in te nemen en minder met concrete vragen of problemen bezig te zijn.

De nieuwe organisatie-structuur in Vrij CLB Zuid-Oost-Vlaanderen

Kernprocessen bepalen

Om te weten hoe CLB's zich kunnen organiseren, dachten alle CLB's die met Flanders Synergy een verandertraject aangingen eerst samen na over wat er te organiseren valt. Ze vatten hun aanbod samen in zeven kernprocessen:

- Kernproces 1: onthalen om kinderen/jongeren (en hun context) met een hulpvraag toe te leiden naar een gepast aanbod, intern of extern.
- Kernproces 2: informeren en adviseren om de vraagsteller de gepaste informatie te geven om in functie van de leerling gerichte stappen te kunnen zetten.
- Kernproces 3: analyseren, begeleiden en coördineren om leerlingen (en ouders) maximaal te laten participeren aan het onderwijsleerproces door goede afstemming op de specifieke ontwikkelingsbehoeften en onderwijsnoden.
- Kernproces 4: analyseren, begeleiden en coördineren in verontrustende situaties om via aanklappend werken de ontwikkelingskansen van leerlingen te vrijwaren en veiligheid te garanderen.
- Kernproces 5: collectief objectief informeren over het onderwijslandschap, het studiekeuzeproces en de arbeidsmarkt om ouders en leerlingen in staat te stellen tot het maken van

juiste keuzes die het welbevinden, de betrokkenheid en kwalificatie kunnen bevorderen.

- Kernproces 6: signaleren en/of inhoudelijke expertise inbrengen in de school om te faciliteren dat schoolteams en leerkrachten planmatig en zelfstandig de zorg voor al hun leerlingen opnemen.
- Kernproces 7: uitvoeren van medische activiteiten in het kader van preventie om tijdig bepaalde (psycho)somatische problemen op te sporen en te voorkomen

Teams vormen

Vervolgens bekeek Vrij CLB Zuid-Oost-Vlaanderen welke kernprocessen zo nauw met elkaar verbonden zijn dat het logisch is om ze door één team te laten uitvoeren. Zo ontstonden twee teams onthaal (kernprocessen 1, 2 en 6) en twee teams traject (kernproces 3 en 4). Vroeger werkte Vrij CLB Zuid-Oost-Vlaanderen op 3 vestigingsplaatsen (VCLB Ronse, VCLB Oudenaarde, VCLB Zottegem). Sinds 1 september 2017 zijn alle medewerkers ingedeeld in vier teams in 2 regio's (Oudenaarde-Ronse, Zottegem-Brakel): team Onthaal Zottegem-Brakel, team Onthaal Oudenaarde-Ronse, team Traject Zottegem-Brakel en team Traject Oudenaarde-Brakel. Elk van deze teams heeft ook een teamcoach, die deel uitmaakt van het directieteam. Naast deze 4 teams zijn er ook: crisisteam Vrij CLB Zuid-Oost-Vlaanderen, equipe informatie Vrij CLB-Zuid-Oost-Vlaanderen

(kernproces 5) en de medische equipe Vrij CLB Zuid-Oost-Vlaanderen (kernproces 7), samengesteld uit medewerkers over de onthaal- en trajectteams heen.

Organisatie van de teams

Elke school krijgt 1 vaste CLB-contactpersoon uit het team onthaal. Als deze persoon een vraag krijgt van de school, ouders of leerling, bekijkt de contactpersoon of hij die vraag kan beantwoorden. Het team onthaal kan die vraag ook bespreken op de wekelijkse teamvergadering op woensdagvoormiddag. Als blijkt dat er met de leerling een traject moet gelopen worden, neemt het team traject de zorgvraag over. Dit gebeurt via een dispatchformulier. Op donderdagvoormiddag overlegt team traject hierover. Wie het meest deskundig is in het team traject neemt de zorgvraag op en contacteert de betrokkenen.

Een aantal medewerkers zit naast in het team onthaal of team traject ook in het crisisteam, de equipe informatie of de medische equipe. Medewerkers in het crisisteam coachen of helpen de contactpersoon of nemen de zorgvraag van hem over in crisissituaties.

Meer info?

Vrij CLB Zuid-Oost-Vlaanderen maakte voor hun scholen een filmpje waarin ze hun nieuwe organisatievorm uitleggen. Bekijk het inspirerende filmpje op <http://vclb-zov.be/>.

'Ik verander niet graag'

Caleidoscoop: Elke verandering roept weerstand op. Hoe ging je om met weerstand van medewerkers?

Marleen: Voor ons CLB is de meest taai knoop geweest dat we geen team meer zouden huisvesten in de vestiging Ronse. Ik heb daar enkele nachten van wakker gelegen, want die beslissing bracht heel veel emoties teweeg. Begrijpelijk, want Ronse was een heel hechte groep collega's met bijvoorbeeld mensen die in Ronse wonen en door de verandering naar de vestiging Zottegem moesten komen werken.

Door die weerstand stelden medewerkers plots keuzes die we in het verleden samen gemaakt hadden over onze nieuwe organisatiestructuur, opnieuw in vraag. Op zo'n momenten vraag je je dan af: 'Waarom doe ik dit hier allemaal?' Medewerkers die ongelukkig worden van verandering, is namelijk niet wat je voor ogen had. Gelukkig zijn er dan enthousiaste medewerkers, directies van andere CLB's, ons directieteam, medewerkers van Vrij CLB Netwerk en Flanders Synergy waarmee ik ervaringen kon uitwisselen. Het was heel fijn om in het verandertraject suggesties te krijgen van anderen die ook bezig waren met verandering en die ook moeilijke knopen moesten doorhakken. Dat gaf me altijd veel energie. Malaises duren meestal niet lang bij mij.

In gesprek gaan met wie het moeilijk heeft, is het enige wat je kan doen bij weerstand. Na die onrust over Ronse heeft elke medewerker de kans gekregen om een individueel gesprek met mij of een lid van het directieteam te hebben. Daar bespraken we hun expertise, vormingsbehoeften, de voorkeur voor team onthaal of team traject, de voorkeur voor Oudenaarde-Ronse of Zottegem-Brakel ... Ik vroeg hen ook waaraan ze prioriteit gaven: de keuze voor een bepaald team (onthaal of traject) of de keuze voor een bepaalde vestiging. Met het directieteam hebben we dan de toewijzing van mensen aan een team heel grondig gewikt en gewogen. Bij enkele mensen hebben we hun persoonlijke voorkeuren niet kunnen waarmaken. Die mensen waren ontgoocheld.



Foto: Freepik

Het is de kunst om in gesprek te blijven gaan en alles een beetje te laten bezinken. Sommige medewerkers zagen keuzes die het directieteam nam als persoonlijk, terwijl wij echt uitgegaan waren van het idee dat we wilden komen tot evenwichtige teams met mensen die goed kunnen samenwerken. Je kan de rationele argumenten voor een bepaalde beslissing blijven herhalen, maar soms is het na een tijd gewoon de kunst om begrip te tonen en mensen de tijd te geven te wennen aan het idee. Anderzijds ben ik ook van het principe dat je niet te lang mag stilstaan. We moeten vooruit.

Caleidoscoop: Je bent iemand die houdt van verandering en graag nieuwe dingen uitprobeert. Is dat belangrijk als leidinggevende?

Marleen: Ik geloof in verandering en ben ervan overtuigd dat het herorganiseren van ons CLB een noodzakelijke evolutie is. Als leidinggevende moet je dat enthousiasme voor verandering uitdragen en blijven geloven in de kracht van verandering. Maar tegelijk merk ik dat daar soms een valkuil ligt.

In mijn enthousiasme ga ik soms te snel of ga ik voorbij aan zaken die voor onze medewerkers belangrijk zijn. Zo heb ik de onzekerheid die verandering teweegbrengt bij mijn medewerkers onderschat. Bijvoorbeeld, medewerkers die jarenlang op een bepaalde manier gewerkt hadden met een school, moeten zorgvragen van die school nu in het team bespreken. Dat team kan beslissen om op een andere manier dan vroeger op die vraag in te gaan. Logisch dat dit onzekerheid meebrengt. Ik denk dat ik daar te weinig bij stilgestaan heb toen we aan dit

veranderingstraject begonnen.

Het startschot voor verandering is gegeven

Caleidoscoop: Begin dit schooljaar zijn jullie gestart in de nieuwe organisatievorm. Hoe blik je terug op het veranderingsproces tot aan dat startschot? Zou je het opnieuw doen?

Marleen: Ik zou het zeker opnieuw doen. Als ik erop terugkijk, vind ik dat die verandering met heel veel enthousiasme vanuit de medewerkers gebeurd is. Ik voel, hoor en zie dat elk team nu aan het zoeken is naar hun eigen cultuur: 'Hoe gaan we op een veilige, respectvolle maar directe manier met elkaar om en hoe nemen we beslissingen?' Dat is goed, maar tegelijk merk ik dat we ook moeten opletten voor de dynamiek in teams en tussen teams. Als je een entiteit creëert, heb je de neiging je ook af te zetten tegen een andere entiteit. Als directeur zal ik dat moeten bewaken.

Voor mij persoonlijk was het een erg leerrijk traject omdat ik heel vaak kon afoetsen met mensen van Vrij CLB Netwerk, Flanders Synergy, andere CLB's, netwerkpartners ... Innovatiestrategieën waren voor mij een vakgebied waarmee ik nog niet vertrouwd was, maar ik vond het superboeiend.



In gesprek gaan met wie het moeilijk heeft, is het enige wat je kan doen bij weerstand.



Foto: Freepik

Caleidoscoop: Jullie werken nu al een tijdje in de nieuwe organisatievorm. Wat is voor jou de grootste verandering in jouw rol als leidinggevende ten opzichte van de vroegere organisatievorm?

Marleen: Het is belangrijk om steeds dit ultieme doel voor ogen te houden: 'De leerling wordt er beter van.' We willen dat bereiken met gedreven medewerkers die werken vanuit de CLB-missie en -visie en via een efficiënte organisatievorm. In die zin is mijn rol als directeur niet veranderd.

De grootste uitdaging zit erin om het midden te houden tussen sturen - en dus de gelijkgerichtheid bewaken - en de

teams te begeleiden naar zelfsturing. Bovendien moet je inzetten op andere processen dan voorheen. Bijvoorbeeld, mensen zijn hun houvast kwijt, zowel inhoudelijk (methodieken die men gewoon was, worden in vraag gesteld) als relationeel (tussen collega's en in relatie met de scholen). Soms komen ook verschillen in visie op diagnostiek en begeleiding naar boven. We stuiten soms op individuele werk- en draagkracht van medewerkers. Voor de teamcoaches is het een belangrijke uitdaging om groepsdynamiek te (h)erkennen en besluitvorming in een groep te bewaken. Als directeur is het dan de kunst de coaches hierin te ondersteunen en gebeurtenissen te duiden. Omdat je veel ziet gebeuren en zaken benoemt, komt dit soms ongewild over als controle.

Het blijft als directeur toch ook heel belangrijk om de teams te blijven opvolgen. Je blijft verantwoordelijk. Je moet de teams ook leren vertrouwen op het zoekproces naar een nieuwe manier van samenwerken. Ik leer dat teams sturing nodig hebben om inhoudelijk samen te werken en om zich zelfsturend te organiseren. De combinatie van 'directeur van de verandering'



In mijn enthousiasme ga ik soms te snel.

met 'directeur in een veranderende organisatie' brengt eigenlijk wel stress mee. Medewerkers zijn onzeker en vragen me antwoorden en handvatten. Als er iets misloopt, kijken zowel de medewerkers als de scholen naar mij. Dat is vaak behoorlijk kritisch. En dat terwijl ik zelf ook op zoek ben naar mijn positie als directeur. Laten we zeggen dat ik uitkijk naar het vormingstraject rond leiderschap, dat via het Vrij CLB Netwerk wordt uitgewerkt!



Foto: Freepik

CLB in verandering: tips van Marleen voor collega-directeurs

1. Beslis niet alles zelf en alleen.

Maak er een gedragen verhaal van met medewerkers, het Vrij CLB Netwerk, externen en scholen.

2. Heb geduld.

3. Probeer de controle op het veranderingsproces wat los te laten, zonder je doel uit het oog te verliezen.

De doelen die je met de nieuwe organisatie wil bereiken, moeten duidelijk zijn. Maar hoe je bij die doelen uitkomt, stippel je best niet zelf tot in detail uit. Volg de weg van het voortschrijdend inzicht zodat je rekening kan houden met input van anderen.

4. Werk samen met andere CLB's en wissel informatie uit..

5. Communiceer transparant.

Je hoeft niet elke medewerker van A tot Z bij het veranderproces te betrekken. Mensen worden erg onrustig van open verhalen en processen die nog niet concreet zijn. Koppel wel regelmatig aan iedereen terug waar je staat, wat de beslissingen zijn en waar je naartoe gaat.

1 Flanders Synergy vzw werd in 2009 opgericht en ondersteunt innovaties op vlak van arbeidsorganisatie in Vlaamse bedrijven, socialprofitorganisaties en overheidsbedrijven. Meer informatie vind je op <http://www.flanderssynergy.be/projectwerking/onderwijs-slim-organiseren>.

2 Zelfsturing is een proces. Het werkt niet om een groep mensen bij elkaar te zetten en te zeggen: 'Jullie zijn nu een zelfsturend team.' Het proces naar zelfsturing start met de organisatie van een aantal praktische zaken (bv. beslissen hoe je casussen noteert, wie welke scholen volgt). In een volgende stap denk je na over specialisaties en wie wat opneemt (bv. iemand weet veel over faalangst en een andere persoon over verontrustend gedrag, dus verdeel je binnen je team de casussen op die manier of weet je bij wie je te rade kan gaan over bepaalde topics). Een derde stap naar zelfsturing is om mekaar ook aan te spreken op dingen die niet zo goed lopen. Sociale relaties worden gevormd in het team. Ten slotte zet je de stap naar een zelfsturend team dat alles zelf kan beredderen. Wat een team precies doet als het zelf bereddert, kan gaan van regels en afspraken tot het opstellen van doelen en ambities en het uitwerken van een visie.