

In dit document vind je een aantal praktijkvoorbeelden van organisaties met een gidsenwerking waarbij een verantwoordelijke niet van de gidsen gedaan kreeg wat hij voor ogen had. Elk voorbeeld illustreert wat er gebeurde en op welke manier de gidsen afhaakten. Daarna volgt per case een kort onderzoek: wat was het werkelijke probleem? Wat zouden de gevolgen zijn als we niets zouden veranderen? Hoe zouden we vanuit meer samenwerking tussen gidsen en verantwoordelijke het anders kunnen aanpakken? Bij elke case eindigen we met concrete tips.

De achterliggende theorie bij de manier waarop we naar deze cases kijken, vind je in het document "*Omgaan met verandering in een organisatie met gidsenwerking - de theorie van de Besluitfuik*". Deze theorie kan je helpen om ook voor jouw gidsenwerking op zoek te gaan naar meer cohesie.

CASE 1: "Ik doe het toch op mijn manier."

SITUATIESCHETS

De toeristische dienst van een kleine stad wil meer interactiviteit en beleving in de rondleidingen die ze aan het publiek aanbiedt, met als doel nieuwe groepen en vooral families aan te trekken naar de stad. Daarvoor wordt een nieuwe rondleiding ontwikkeld, specifiek voor families of groepen bestaande uit diverse generaties en dus met grote leeftijdsverschillen.

Omdat de toeristische dienst en de gidsenvereniging niet het gevoel hebben dat ze zelf voldoende expertise voor het ontwikkelen van zo'n rondleiding in huis hebben, roepen ze de hulp in van een extern bureau, gespecialiseerd in het uitwerken van methodieken voor families. Het bureau betreft de gidsen door één keer een overleg te voorzien waar ze de gidsen bevraagt. Ze leggen ook een aantal werkvormen en methodieken voor. Er komen echter maar een paar gidsen naar dit overleg. Sommige bedenkingen van de gidsen worden meegenomen in de uitwerking.

Uiteindelijk levert het bureau een set van methodieken. Het is echter geen uitgeschreven rondleiding. De gidsen krijgen een opleiding van het bureau waarin de methodieken worden uitgelegd en uitgeprobeerd. Het is de bedoeling dat ze deze gaan gebruiken bij rondleidingen voor families.

Iedere gids beslist na de opleiding individueel of hij deze aanpak en vorm ziet zitten en of hij op deze manier gaat gidsen. Als de gids ervoor kiest om voor families te gidsen, dan wordt hij verondersteld wél degelijk deze nieuwe aanpak toe te passen. Een groot gedeelte van de gidsen binnen de organisatie kiest ervoor om deze rondleiding te gaan geven.

Nadat deze rondleiding een paar maanden wordt aangeboden zitten een gids, die de opleiding gevolgd heeft en voor families gidst, en de verantwoordelijke samen in een werkgroepje. Op dat moment laat deze gids doodleuk weten dat hij de aangeleerde methodieken gewoonweg niet toepast.

De verantwoordelijke is na deze mededeling zo verbaasd dat hij niet meteen weet hoe te reageren.

ANALYSE VAN DE CASE

Spelers:

- toeristische dienst;
- extern bureau voor ontwikkeling;
- gidsenteam.

Proces:

- nieuw product;
- gidsen krijgen beperkte inspraak bij ontwikkeling;
- gidsen krijgen wel inspraak na ontwikkeling;
- keuzevrijheid om nieuw product te geven of niet.

Afhaken: expliciet of impliciet?

- Impliciet: de gids heeft zich aangemeld om de rondleiding te geven, maar past de nieuwe methodieken niet toe.

Wat is het probleem voor deze organisatie met gidsenwerking? Wat kan niet gelaten worden zoals het is?

- Het feit dat de feedback impliciet is.
- Het nieuwe product is er gekomen om een weldoordachte reden, vanuit een noodzaak. De toeristische dienst wil meer interactiviteit en beleving in de rondleidingen die ze aan het publiek aanbiedt, met als doel nieuwe groepen te blijven aantrekken naar de stad, met name families. Daarvoor werd besloten om deze nieuwe rondleiding te ontwikkelen.

Gevolgen als de situatie gelaten wordt zoals ze is:

- Impliciet afhaken: De verantwoordelijke vertrouwt de gidsen niet meer wanneer zij “akkoord” gaan met iets. Is hun “ja”, wel een “ja”? In de praktijk draaide dit bijna uit op een scenario waarbij de organisatie mystery visits inzet om de gidsen onaangekondigd te kunnen controleren op het goed uitvoeren van het nieuwe scenario.
- Nieuw product werd ontwikkeld vanuit noodzaak:
 - > Als deze rondleiding verkocht wordt, staat in de communicatie de interactiviteit centraal. Wanneer een gids zich niet aan het scenario houdt, zorgt dat voor een ontevreden publiek.
 - > De toeristische dienst wil een bepaalde uitstraling hebben met de producten die zij aanbiedt. Wanneer de gidsen niet met de nieuwe methodieken aan de slag gaan, is deze uitstraling niet zichtbaar voor de klant.

Naar meer cohesie?

Het is duidelijk dat de toeristische dienst een visie heeft over WAAROM bepaalde nieuwe werkvormen in de nieuwe rondleiding zitten. Maar zijn de gidsen ook mee in dit verhaal? Te vaak gaan we er vanuit dat het wel voor iedereen helder is waarom we de dingen doen en dat iedereen daarmee akkoord is.

- Zorg steeds dat je je noodzaak voor verandering expliciteert en verduidelijkt aan de hand van voorbeelden en dat je de gevolgen van het uitblijven van veranderen aangeeft.
- Het is niet alleen belangrijk om de redenen voor verandering te expliciteren, maar ook om het hierover eens te geraken met de gidsen. Zijn zij akkoord dat er een probleem is en zijn ze akkoord dat je de situatie niet kan laten zoals ze nu is?

TIPS VOOR DEZE CASE

- > Ga met je afhakende gids in gesprek over de noodzaak van nieuwe methodieken in rondleidingen voor families. Begrijpt de gids de noodzaak en kan hij deze ook onderschrijven, m.a.w. staat hij ook achter de beslissing om verandering door te voeren?
 - **Zo ja:** dan kan je in gesprek gaan over de feiten die volgden; het niet correct uitvoeren, het niet expliciet feedback geven. Je kan als verantwoordelijke er niet vanuit gaan dat je weet wat erachter schuilt. Misschien is deze gids bang voor financieel verlies wanneer hij dit type gidsbeurt niet meer kan geven? Misschien heeft deze gids extra opleidingsnoden rond de nieuwe werkvormen die hij uit schroom niet durft toe te geven?
 - **Zo nee:** dan heb je terecht een probleem op tafel gelegd. Jullie delen in dit geval niet dezelfde visie op de gidsenwerking in de stad. Een gids die deze visie niet kan onderschrijven, kan die nog gidsen voor jouw gidsenwerking?

CASE 2: "Ik zie geen andere oplossing!"

SITUATIESCHETS

In een organisatie met gidsenwerking maken gidsen gebruik van een kar met educatief materiaal tijdens de rondleidingen. Hierin zitten een paar objecten uit het depot. De organisatie gelooft erg in de verhoging van de beleving voor het publiek door die kwetsbare objecten wel te tonen tijdens de rondleiding en zet hierop in. Enkele van die objecten zijn historische luxestoffen. Deze stoffen mag je niet met de blote handen aanraken, omdat ze dan beschadigd kunnen raken en vetvlekken gaan vertonen. De collectieverantwoordelijke steekt een paar handschoenen in de kar waarmee de gidsen de stoffen kunnen nemen. Eén van de gidsen voorziet na een paar weken een pincet om de stoffen mee vast te nemen. De collectieverantwoordelijke komt na enkele maanden het materiaal in de kar aanvullen en merkt dat de stoffen gaatjes vertonen door het gebruik van het pincet. Hij spreekt de verantwoordelijke van de gidsenwerking hierop aan. Die neemt het pincet weg uit de kar. Maar nog geen week later, verschijnt er een nieuw pincet in de kar. Tijdens een gidsenoverleg benadrukt de verantwoordelijke van de gidsenwerking zeer nadrukkelijk dat het pincet niet meer gebruikt mag worden omdat de stoffen beschadigd raken en de collectieverantwoordelijke anders zal weigeren dat er nog collectiestukken tijdens de rondleiding door de gidsen aan het publiek getoond mogen worden. Toch duikt er nog een derde keer een pincet op. In een gesprek met de gidsen blijkt uiteindelijk dat zij de handschoenen niet praktisch vonden om aan te trekken, voor sommigen waren ze te klein, voor anderen te groot. Bovendien waren er enkele gidsen die het onhygiënisch vonden omdat er maar één paar beschikbaar is en de handschoenen niet regelmatig gewassen worden.

ANALYSE VAN DE CASE

Spelers:

- verantwoordelijke gidsenwerking;
- gidsen;
- collectieverantwoordelijke.

Proces:

- nieuwe situatie: tijdens de rondleiding kwetsbare objecten hanteren die niet met de blote huid aangeraakt mogen worden;
- een oplossing (een paar handschoenen) wordt vanuit de organisatie voorzien;
- gidsen brengen een alternatieve oplossing aan (een pincet);
- die alternatieve oplossing is een probleem voor de collectieverantwoordelijke;
- gidsen blijven terugkeren naar hun eigen oplossing;
- er blijkt uiteindelijk ook een reden te zijn waarom de gidsen hun oplossing niet opgeven.

Afhaken: expliciet of impliciet?

- Impliciet: het pincet duikt telkens opnieuw op, ook al wordt duidelijk gemaakt dat dit geen goede manier is om de stoffen te hanteren.

Wat is het probleem voor deze organisatie met gidsenwerking? Wat kan niet gelaten worden zoals het is?

- De stoffen worden beschadigd als de gidsen een pincet blijven gebruiken. De collectieverantwoordelijke kan dit niet laten gebeuren. Het hanteren van de kwetsbare objecten en het vertonen ervan tijdens de rondleiding zal dan afgeschaft worden.

Gevolgen als de situatie gelaten wordt zoals ze is:

- Het hanteren van de objecten uit de collectie tijdens de rondleiding verhoogt de beleving tijdens de gidsbeurten. De gidsbeurten verliezen in waarde wanneer er geen objecten meer gebruikt kunnen worden en de organisatie vreest de afname van interesse voor deze unieke gidsbeurten.

Naar meer cohesie?

In een veranderingsproces zijn er steeds meerdere partijen betrokken. De verantwoordelijke van de gidsenwerking die een goed idee heeft vanuit een bepaalde noodzaak, de gidsen die hier in de praktijk vorm aan geven, maar soms ook een medewerker van een andere dienst, zoals in dit verhaal de collectieverantwoordelijke. Om de verandering te doen werken, zélf al is er een akkoord over waarom verandering nodig is (verhogen van de beleving tijdens de rondleiding door te gaan werken met kwetsbare objecten), is het belangrijk dat de behoeftes van elke betrokken groep in rekening gebracht worden. De oplossingen die we dan in de praktijk vinden, moeten zo goed mogelijk beantwoorden aan al deze behoeftes. In deze case is het voor de collectieverantwoordelijke essentieel dat de kwetsbare objecten gehanteerd worden zonder dat ze risico op beschadiging lopen, maar de gidsen willen dit ook op een manier doen die voor hen aanvaardbaar is (dus niet met een paar handschoenen dat niet goed past, moeilijk aan te trekken is en dat door iedereen gebruikt wordt zonder wasbeurt tussendoor).

TIPS VOOR DEZE CASE

- > Breng de betrokken partijen in het verhaal samen.
 - Expliciteer (eventueel nogmaals) waarom het voor de organisatie zo belangrijk is om de historische luxestoffen tijdens de rondleiding niet alleen te kunnen tonen, maar ook te hanteren.
 - Laat elke partij (eventueel nogmaals) bevestigen dat ze akkoord gaan met deze redenen, maar geef hen ook de mogelijkheid om eigen behoeftes, voorwaarden, criteria hierbij te formuleren: het moet zo zijn dat, zonder dat, mits, ...
- > Zoek samen naar oplossingen die aan alle voorwaarden voldoen. Meerdere oplossingen zullen wellicht mogelijk zijn. In dit geval zou een mogelijke oplossing zijn om elke gids die deze rondleiding geeft van een eigen paar handschoenen te voorzien

CASE 3: “We willen niet afhankelijk zijn van één gids.”

SITUATIESCHETS

Een gids bij een museum heeft zich in de loop van de tijd de rondleiding voor personen met een verstandelijke beperking toegeëigend. Hij heeft deze rondleiding, waarbij een jas gebruikt wordt met allerlei zakken met objecten, jaren geleden zelf ontwikkeld op vraag van het museum. Het is door de jaren heen zo gegroeid dat bij boekingen van groepen uit deze doelgroep, enkel deze gids gecontacteerd wordt. Er werd wel één back-up gids aangesteld, die bij afwezigheid van de gids die de rondleiding ontwikkelde, opgetrommeld wordt. De back-up gids geeft aan de dienst publiekswerking te kennen dat hij zich tweede keuze voelt en dat hij het werken met die jas niet geweldig vindt. Andere gidsen uit het team morren dat zij niet in aanmerking komen om de rondleiding voor personen met een verstandelijke beperking te geven of zelfs niet de rondleiding mogen geven aan andere groepen, vb kleuters of scholengroepen. Ondertussen wordt deze rondleiding minder en minder geboekt. De dienst publiekswerking wil deze rondleiding graag opentrekken naar andere doelgroepen en wil sowieso de aanpak van deze rondleiding herzien.

ANALYSE VAN DE CASE

Spelers:

- gids die de rondleiding ontwikkelde;
- back-up gids;
- dienst publiekswerking;
- rest van het gidsenteam.

Proces:

- rondleiding is “eigendom” van 1 gids geworden;
- de rondleiding bevat technieken die niet werken voor de back-up gids;
- het publiek boekt deze rondleiding steeds minder.

Afhaken: expliciet of impliciet?

- Expliciet: de back-up gids geeft aan dat de situatie niet OK is voor hem.
- Expliciet: andere gidsen van het team klagen dat zij niet aan bod komen.

Wat is het probleem voor deze organisatie met gidsenwerking? Wat kan niet gelaten worden zoals het is?

- Er zijn slechts twee gidsen uit het team die de rondleiding kunnen geven. Als zij niet beschikbaar zijn heeft het museum een probleem.

Gevolgen als de situatie gelaten wordt zoals ze is:

- Bij het niet beschikbaar zijn van beide gidsen, moet het al sterk afgenomen aantal organisaties dat nog komt voor deze rondleiding, geweigerd worden.
- Ontevredenheid in het gidsenteam.
- Er komen geen groepen met mensen met een verstandelijke beperking meer naar het museum.

Naar meer cohesie?

De nood om anders te gaan werken houdt niet in dat we geen erkenning geven aan wat in het verleden goed liep. Ook die dingen moeten we blijven zien en erkennen als we iedereen mee willen nemen in de veranderingen. Gidsen willen zich erkend voelen voor hun expertise, ervaring en competenties. Als je gidsen mee aan boord wil houden in een veranderingsproces is die erkenning geven en uitdrukken, dus erg belangrijk. Dit betekent niet dat je niet vast mag houden aan waarom de verandering voor jou als verantwoordelijke noodzakelijk is. Als je de gids mee kan erkennen in zijn waarde én een akkoord kan krijgen bij de gids over waarom veranderingen noodzakelijk zijn, zal een gesprek over vernieuwing mogelijk zijn.

TIPS VOOR DEZE CASE

- > Spreek eerst met de gids die de gidsbeurt ontwikkelde om de noodzaak voor verandering op tafel te leggen.
 - Erken daarbij de expertise en competenties die hij inzette om de rondleiding voor personen met een verstandelijke beperking te ontwikkelen en al die jaren uit te voeren.
 - Zorg ervoor dat de gids de noodzaak voor verandering begrijpt en ook onderschrijft.
 - Uit de wens om de expertise, ervaring en competenties van de gids in te zetten voor het veranderingsproces. Zoek samen op welke manier dat voor de gids mogelijk kan zijn.
- > Ga samen met alle gidsen die voor mensen met een verstandelijke beperking willen gidsen het veranderingsproces aan, waarbij je de noodzaak voor verandering op tafel legt en zorg dat iedereen die deze rondleidingen wil gidsen zich hier achter schaaft.
- > Voor je over de concrete uitwerking gaat denken met het team, stel je eerst samen de criteria of voorwaarden voor de nieuwe rondleiding op (bv afgestemd op de noden van de doelgroep, zo dat alle gidsen evenredig aan bod komen, ...).
- > Maak van bij de start duidelijk dat één van de criteria voor jullie is om de expertise en ervaring van de gids die de vorige gidsbeurt ontwikkelde mee te nemen in het proces.
- > Het gebruik van de jas met de objecten is maar één oplossing in het zoeken naar werkvormen bij rondleidingen voor deze specifieke doelgroep. De oplossing kan ter discussie staan, maar interessant is dan om te weten waarom de gids voor deze werkvorm koos. Misschien is de achterliggende motivatie nog steeds relevant en zijn er andere werkvormen die hier ook aan beantwoorden?

CASE 4: “Fijn zo’n vorming, maar ik heb dat niet nodig.”

SITUATIESCHETS

In een stad is er naast de gevestigde gidsenvereniging een nieuwe gidsorganisatie ontstaan.

Deze nieuwe gidsorganisatie wil nog steeds de klanten de stad laten ontdekken, maar wil zich onderscheiden door meer in te zetten op spelelementen i.p.v. de klassieke kennisoverdragende gidsbeurten. Ze ontwikkelen rondleidingen in de vorm van een quiz of bouwen het op als een moordspel. Ze richten zich vooral op doelgroepen als families en bedrijven.

De gidsen die zich bij de nieuwe organisatie aansluiten, onderschrijven de focus op deze manier van gidsen. De rol van de gids verschuift van verteller naar ook begeleider, quizmaster en soms een beetje acteur. Alle gidsen krijgen een interne opleiding, maar de trekkers van de nieuwe organisatie voelen toch aan dat niet alle gidsen zich al helemaal goed voelen in die nieuwe rol.

Ze organiseren daarom een vorming met een acteur. Deze vorming zal gaan over je inleven in een personage, wisselen van rol tussen verteller en quizmaster en entertainer. Deelname aan de vorming is niet verplicht, want het is voor de gidsen een onbezoldigde tijdsinvestering.

Tot de verbazing van de organisatie schrijven er nauwelijks gidsen in en moet de vorming afgelast worden. Als er achteraf aan de gidsen gevraagd wordt waarom ze niet inschreven, gaven de gidsen aan dat de vorming werd georganiseerd op een moeilijk tijdstip en dat de aankondiging nogal laat kwam.

ANALYSE VAN DE CASE

Spelers:

- nieuwe gidsorganisatie;
- trekkers nieuwe gidsorganisatie;
- gidsen.

Proces:

- nieuwe gidsorganisatie met een specifieke aanpak die bepaalde competenties vereist als speerpunt;
- gidsen hebben deze competenties nog niet helemaal onder de knie, maar zijn zich hier niet per se van bewust;
- gidsenorganisatie richt een vorming in rond deze competenties;
- gidsen schrijven niet in voor de vorming.

Afhaken: expliciet of impliciet?

- Impliciet: gidsen schrijven niet in voor de vorming en hebben hun bezwaren of bedenkingen vooraf niet gedeeld.

Wat is het probleem voor deze organisatie met gidsenwerking? Wat kan niet gelaten worden zoals het is?

- Als deze nieuwe vorm van gidsen het speerpunt van de gidsorganisatie is, dan is het niet OK dat niet alle gidsen de vereiste competenties goed beheersen.

Gevolgen als de situatie gelaten wordt zoals ze is:

- De organisatie kan niet leveren wat ze de klant belooft. In de communicatie wordt er immers erg gefocust op de spelelementen, als de gidsen dit niet waarmaken tijdens de rondleidingen heeft dit ontevreden klanten tot gevolg.
- De nieuwe gidsorganisatie kan zich niet genoeg onderscheiden van de al gevestigde gidsenvereniging in de stad. Waarom zouden potentiële klanten dan voor hen kiezen?

Naar meer cohesie?

De vorming die deze gidsorganisatie aanbiedt, was niet verplicht, maar wel erg belangrijk voor de organisatie. Als je wil dat mensen vrijwillig naar een vorming komen, is het ook belangrijk dat ze de noodzaak ervan inzien. Het is voor de gidsen moeilijk die noodzaak te zien, als die in de communicatie niet helder geformuleerd wordt. In dit geval dient de organisatie aan de gidsen duidelijk te maken waarom het essentieel is om hun schaarse vrije tijd op te offeren aan een onbezoldigde vorming.

TIPS VOOR DEZE CASE

- > Zorg dat elementen die jouw organisatie onderscheiden van de concullega's expliciet in de missie van je organisatie staan.
- > Maak deze missie duidelijk aan de gidsen die voor jouw organisatie willen gidsen, zorg dat deze gidsen ook akkoord gaan dat dit jullie speerpunten zijn en dat zij hun rol in het vervullen hiervan inzien.
- > Maak in de uitnodiging voor de vorming de link tussen het onderwerp van de vorming en je missie helder. Benadruk de noodzaak van deelname aan de vorming voor het succesvol functioneren van je gidsorganisatie en het waarmaken van je klantenbelofte.