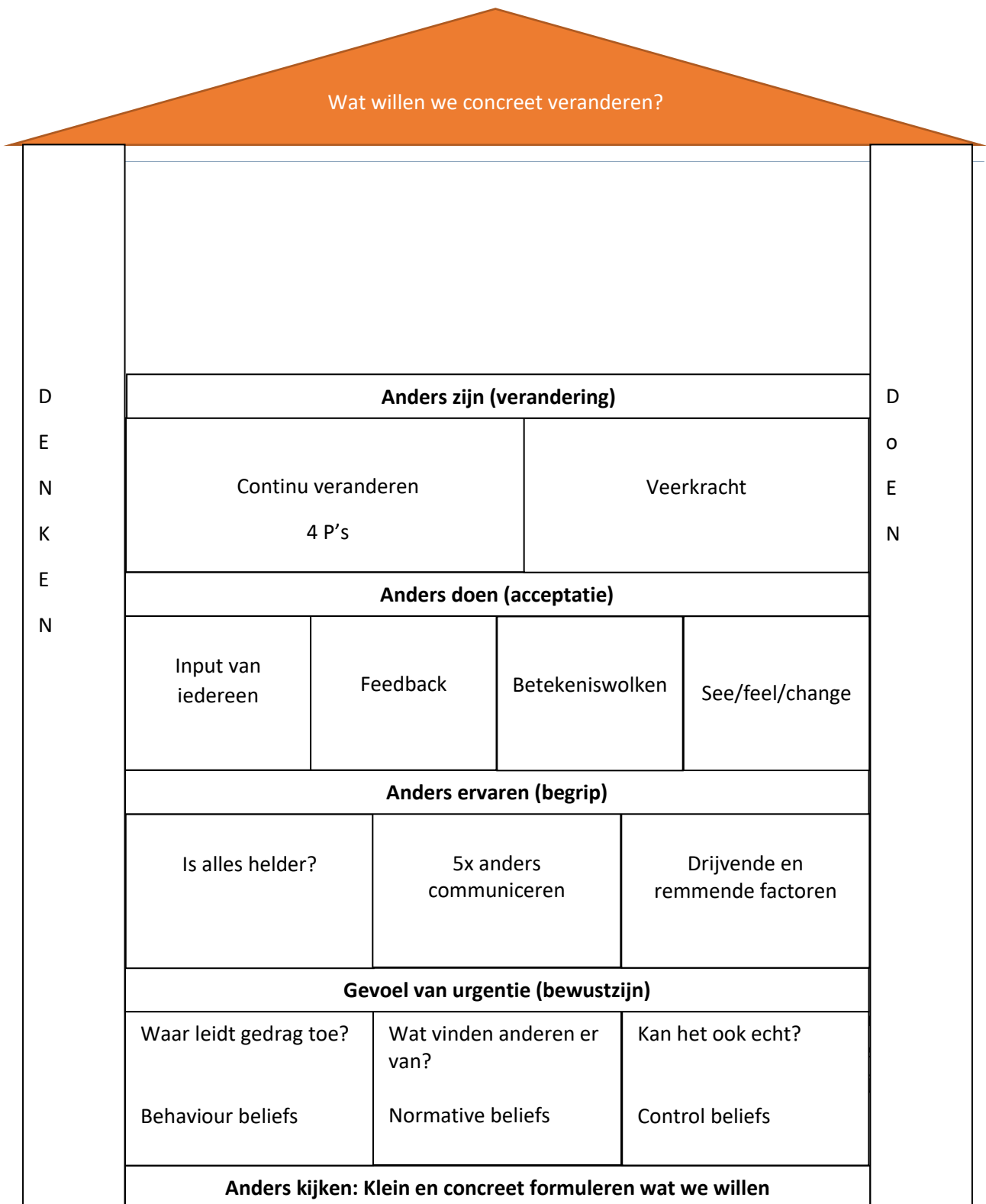


Toolkit manager



IntoProgress house of change



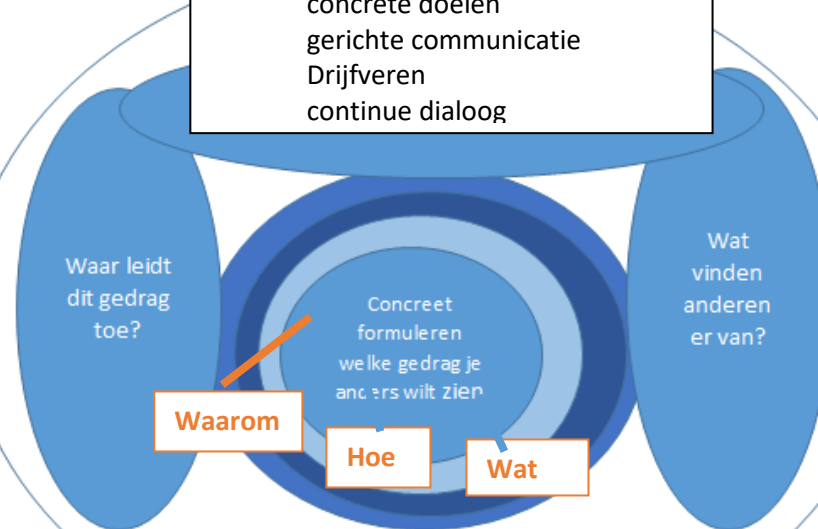
Anders kijken = puzzelen = bewustzijn

- wat verwacht je van medewerkers?
- Creëer de juiste omgeving
 - gevoel van urgentie
 - concrete doelen
 - gerichte communicatie
 - Drijfveren
 - continue dialoog

Continu veranderen = geïntegreerd

Anders zijn = verandering = polonaise

- Hanteer de P's van continu veranderen
- Ondersteun ontwikkelen vaardigheden van medewerkers
 - Eigenaarschap nemen
 - Creatief denken (kritisch denken)
 - Uit comfortzone (denkende hoeden)
- Ontwikkel je eigen rol



Anders ervaren = pijnruimen = begrip

- Commitment
 - Rouw bij verandering
 - Loss aversion
 - Weerstand

Anders doen = pezen = acceptatie

- Continu veranderen
- Dynamiek van betekeniswolken (BOB model)

2. Anders ervaren

Zonder commitment (gedragenheid van het nieuw in te voeren model) geen verandering. **Puinruimen** staat hierbij centraal. Een andere manier van werken wordt geïmplementeerd. Dit hoeft niet compleet nieuw te zijn, het is zelfs beter om voort te borduren op dingen die nu al goed gaan.

- Verandering begint bij jezelf
- Monitor je eigen gedrag, reflecteer
- Onderzoek wat het verlangen is
- Neem de tijd om weerstand weg te nemen
- Veranderen van de meest nabije omgeving van mensen → kan direct (onbewust) belonen.
- Wees eerlijk
- Maak heldere doelen en maatstaven

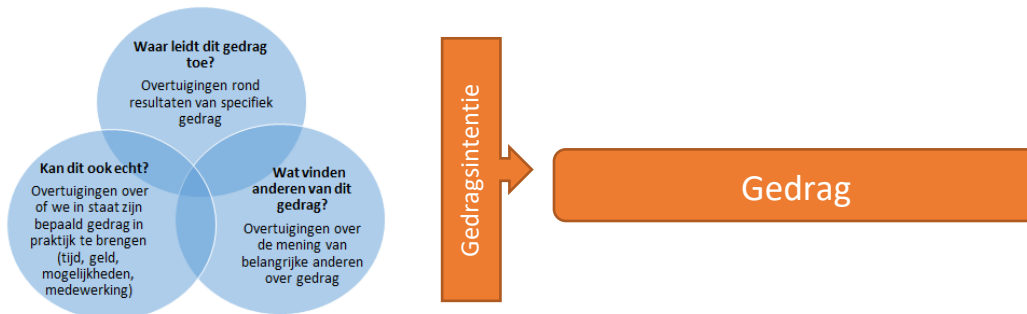
- Zelf niet veranderen
- Weerstand negeren, doorpushen
- Instructies opdragen, geen inspraak geven
- Discussies voeren waarom het zo moet, zonder open te staan wat het team vindt.
- Niet stilstaan bij wat je eigen gedrag oproept
- Niet zichtbaar maken wat verwacht wordt.
- Geen rekening houden met angsten en onzekerheden

Stap 3: creëer commitment, de belangrijkste team factor

Zonder commitment is het vormgeven van een veranderingstraject buitengewoon lastig. Het **model van Ajzen** gaat er van uit dat het er simpelweg op neer komt dat iemand mee zal gaan wanneer:

- De medewerker vanuit zichzelf positief tegenover de verandering staat
- Zijn of haar directe omgeving positief tegenover de verandering staan
- De verandering duidelijk is uitgelegd waardoor hij/zij het idee krijgt dat het uitvoerbaar is.

Ga op zoek naar deze overtuigingen en speel er op in.



Daarbij is het belangrijk oog te houden voor de volgende zaken:

- Het probleem bij verandering is dat we onzekerheid **associëren met verlies**.
- De rouwcurve (ontkenning – boosheid – onderhandelen – acceptatie) kan net zo zeer van toepassing zijn bij mensen die negatieve ervaringen ondervinden door de implementatie van nieuwe systemen en processen als **bij rouw in verband met overlijden van een dierbare**.
- Hoe we een veranderproces ervaren verloopt vaak in een **U-curve**.

Het citaat / quote van Antoine de Saint-Exupery, is hier echt van toepassing “Als je een schip wil bouwen, beveel de mensen dan niet om hout te verzamelen, verdeel het werk niet voor hen, geef geen orders. Nee, leer hen te verlangen naar de onmetelijke uitgestrektheid van de zee”.

Valkuilen: Anders ervaren

- **Zelf niet veranderen.** Verandering begint bij jezelf, anderen kunnen dit volgen. Vaak moet een team veranderen maar doet het management dit niet. Men moet meer flexibel etc. zijn terwijl het management stuurt op enkel productie en kwaliteit, met KPI's enkel gekoppeld aan productie en kwaliteit. Dit roept veel weerstand op, want de verwachtingen zijn tegenstrijdig.
- **Niet reflecteren.** Ons eigen gedrag monitoren is iets wat we maar zelden doen. Simpelweg omdat het niet belangrijk lijkt. Dat is het echter wel degelijk. Bij veranderen gaat het om gedrag wat niet vanzelf verandert. Je moet je bewust zijn van je eigen gedrag, waar de weerstand vandaan komt, wat nodig is etc. Zeggen dat je “er wel om zal denken” is een zinloze belofte.
- **Niet transparant zijn.** Het komt regelmatig voor dat er niet transparant gecommuniceerd wordt. Geef aan dat je naar iedereen luistert, alleen niet iedereen zijn zin kan geven. Vraag welke manier zullen wij eens uit gaan proberen? Leg je oor te luisteren, hoor wat zij haalbaar vinden en hoor wat zij goede methodes vinden. Geef dan eerlijk aan wat je met de input doet, en wees transparant in hoe je de zaken tegen elkaar afweegt.
- **Rationeel beargumenteren.** Organisaties gebruiken vaak grafieken om de noodzaak aan te halen. Een mooi voorbeeld hiervan is de afdeling waar de AOW aanvraag gedaan wordt. Het proces is zo complex, maar er is geen aandacht voor verandering. Tot deze AOW aanvraag live na wordt gespeeld in de kantine. De CEO komt binnen en gaat het proces in om een AOW aan te vragen. Dingen zijn niet goed ingevuld, hij moet weer terug naar tafeltjes. De irritatie liep steeds verder op. Tot hij roept “nu moet het veranderen”. Het werkt niet om de noodzaak tot verandering in te laten zien met grafieken en dergelijke. Mensen moeten de emotie voelen.
- **De reactie op veranderen niet erkennen.** De manager zal geconfronteerd worden met zeer uiteenlopende reacties, die verschillende benaderingen vergen. Het is de uitdaging om de veranderingen goed te ‘timen’ opdat alle medewerkers -gelijktijdig- de veranderingen kunnen doormaken. De snelle medewerkers zullen (enigszins) moeten worden geremd, de langzame extra begeleid/gecoached. De neiging bestaat om met de snelle mensen mee te gaan en de langzame aan hun lot over te laten. Als een medewerker echt geen energie meer heeft (depressie fase) zal de manager heel veel aandacht aan de medewerker moeten schenken. Dan zal de medewerker vervolgens weer gaan proberen (testen) en de verandering accepteren. Dit vraagt echter wel flink wat van de vaardigheden van de manager.

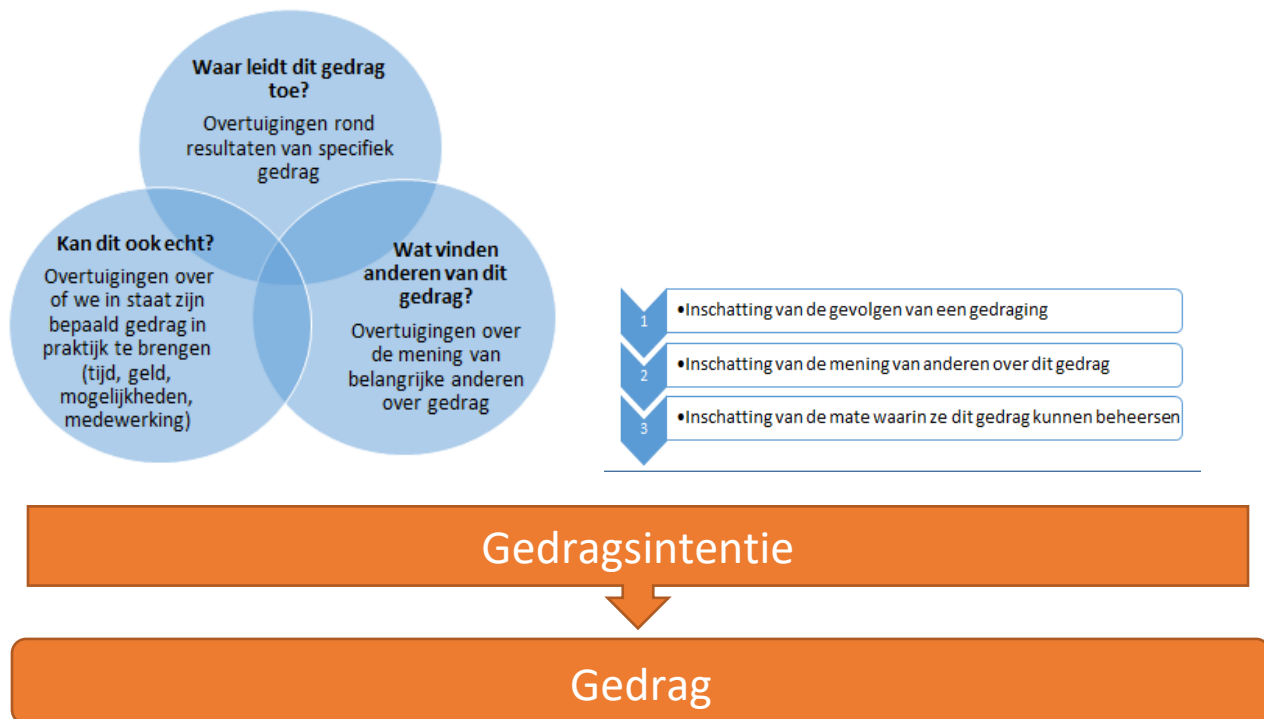
Gedagsverandering volgens de Theory of planned behavior (TPB) - Icek Ajzens

Als manager heb je vaak een opdracht, een budget en worden er intuïtief een paar ideeën ontwikkeld. Er is geen kader dat je stuurt en er zijn geen tools om te evalueren. Deze theorie van Ajzen wordt binnen de psychologie veel toegepast bij trajecten rondom verandering. In het bedrijfsleven is Ajzen echter veel minder bekend. Deze theorie is belangrijk om te begrijpen hoe menselijk gedrag in elkaar zit als het op veranderen aan komt. Snappen van menselijk gedrag bij verandertrajecten is al een hele stap vooruit.

Wat is theory of planned behavior (TPB)?

Ajzens Theory of Planned Behavior (TPB) stelt dat bewust menselijk gedrag gestuurd wordt door drie soorten overwegingen. Intentie is hierbij de belangrijkste factor voor gepland gedrag. Deze intentie volgt weer uit drie factoren; het belang dat aan het gedrag en het effect daarvan wordt gehecht, hoe de omgeving over dat gedrag denkt en de ingeschatte vaardigheid. Het komt er simpelweg op neer dat iemand mee zal gaan in een veranderingsproces wanneer:

- De medewerker vanuit zichzelf positief tegenover de verandering staat
- Zijn of haar directe omgeving positief tegenover de verandering staan
- De verandering duidelijk is uitgelegd waardoor hij/zij het idee krijgt dat het uitvoerbaar is



Een voorbeeld: als we een nieuwe benadering van klanten bedenken, zullen medewerkers zich afvragen: 1) Wat levert dit gedrag op? 2) Wat vinden mijn collega's van dit gedrag? 3) Kan ik dit gedrag uitvoeren? Hun overtuigingen op deze drie gebieden hebben een sterke invloed op hun intentie om het gedrag ook echt uit te voeren.

Van intentie naar implementeren

Een verandering willen is niet genoeg. Het is de stap van voornemen naar implementeren waar het vaak mis gaat. Vier oorzaken en mogelijke remedies:

1. **Vergeeten:** we nemen ons iets voor, maar vergeten het daarna domweg.
 - *Remedie:* werken met reminders in de werkomgeving.
2. **Uitstellen:** het ene voornemen is belangrijker voor ons dan het andere. Voornemens waaraan we ons niet echt committeren leiden vaak tot uitstel en afstel.

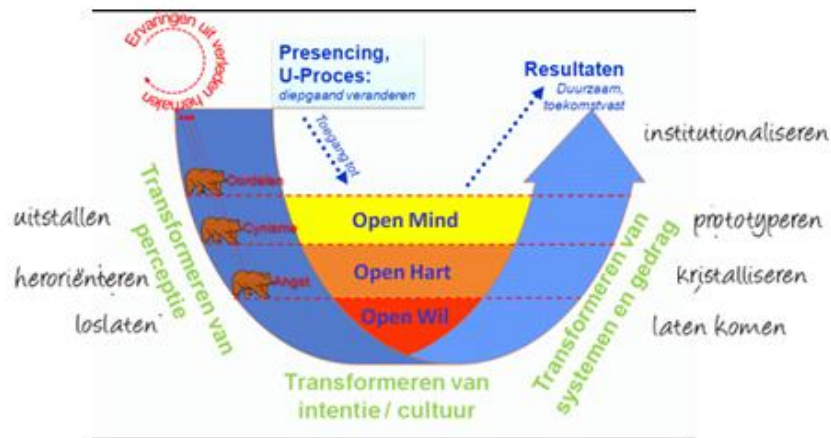
 - *Remedie:* meer aandacht voor de motivatie van de betrokkenen.
3. **Verandering van mening:** in de ene situatie heb je een voornemen gevormd, in de andere situatie - geconfronteerd met andere input – kom je tot een nieuwe opvatting.
 - *Remedie:* interventies op de werkvloer, in direct overleg met de mensen die het nieuwe gedrag moeten vertonen.
4. **Hypothetische vertekening:** bij het overtuigen van mensen gaat het vaak over toekomstige, denkbeeldige situaties. Als er later dan echt moet worden geïmplementeerd, dan daalt de bereidheid tot actie.
 - *Remedie:* met betrokkenen samen ideeën ontwikkelen en meteen uitproberen. Aizen benadert veranderingen in twee fundamentele stappen. 'De eerste stap is mensen motiveren om bepaald gedrag te gaan vertonen: het veranderen van hun intentie. De tweede stap is dat je het mogelijk maakt om die intentie ook uit te voeren.' Deze tweede stap kent veel obstakels. Vooral veranderingen in organisaties zijn complex. Wat je vaak ziet is dat managers naar een workshop gaan in een mooi hotel, daar ideeën opdoen. Maar terug op de zaak is er weerstand en besluiten ze dat de verandering toch niet de moeite waard is.

Realistische interventie

Een belangrijke les is dat een veranderingsinterventie zo realistisch mogelijk moet zijn. Een workshop, discussie of simulatie moet vergelijkbaar zijn met wat mensen in het echt tegenkomen. Idealiter doe je de workshop of interventie in de organisatie zelf, op de werkvloer, met de mensen met wie je dagelijks werkt. Dat biedt een veel grotere kans op succes.

U curve van veranderen

Het veranderproces volgt in grote lijnen de U-curve. De curve is getekend als een chronologisch proces. Zoals we echter uit ervaring weten loopt niks in het leven volgens een chronologisch proces. Hoe graag we dit ook zouden willen. Soms zijn we al aan het handelen waardoor we vooruit lopen op het proces. Daarnaast weten we ook maar wat goed dat we vaak drie stappen vooruit doen en vervolgens weer een stap achteruit moeten doen. Soms doen we zelfs één stap vooruit en zijn we genoodzaakt om vervolgens drie stappen achteruit te moeten doen. Dat is niet erg, zo lang we maar leren van de fouten die we gemaakt hebben. Dit hoort allemaal bij een natuurlijk leerproces. Zo lang het balletje blijft rollen in de curve is er niks aan de hand.



Fase 1 laten zien wat er is

Een andere manier van handelen roept spanning op. Daarom is het belangrijk dat men zich veilig voelt, vertrouwen heeft en zich kan ontspannen. Als dit afwezig is zullen mensen zich op de oppervlakte houden.

- ✓ Creëer een gevoel van vertrouwen en veiligheid. Geef uitleg, luister wat men te zeggen heeft, stel vragen en neem een accepterende houding aan.

Fase 2 zien vanuit het geheel

Dit is de onderzoekende fase. Vragen die in deze fase aan de orde komen gaan over hoe anderen je zien, welke verwachtingspatronen er zijn, welke verlangens en wensen er zijn.

- ✓ Ga naast de medewerker staan en ondersteun. Onderzoek wensen en verwachtingen.
- ✓ Feedback speelt een belangrijke factor. Geef elkaar feedback, maak tijd voor feedback.

Fase 3 de stilte in

De omgeving waar we ons in bevinden is al complex en dynamisch genoeg. Juist daarom is het goed om ook af en toe een momentje stil te staan. Door te ervaren hoe het anders kan hebben we al veel bagage verzameld. De stilte is nodig om je te herinneren aan alle nieuwe ervaringen die je al hebt op gedaan en

te integreren in je eigen systeem. Dit zijn de perfecte reflectiemomenten. Zie bijlage X voor een formulier dat hierbij kan ondersteunen.

Fase 4 uitvouwen van mogelijkheden

Zo langzamerhand ontstaan de contouren van een nieuw frame. Er komen ideeën op die men wellicht niet voor mogelijk had gehouden. Dit is de “droomfase”, het zijn flitsen van ideeën maar het is nog niet concreet.

✓ Neem de tijd en voer geen druk uit. Het is goed om dit even door te laten sudderen.

Fase 5 uitproberen van nieuwe vormen

Nu komt het er echt op aan, het moment om nieuw gedrag uit te proberen. Het is tijd om de gevormde concepten in praktijk te brengen. Ook hier geldt weer dat het belangrijk is om hier ruimte voor te maken. Door te experimenteren leren we veel. Sterker nog, we leren meer van met 10 man van Maastricht naar Groningen te rijden en daarbij meerdere keren verkeerd te rijden en autopech te krijgen, dan een paar uur samen aan de vergadertafel te zitten en nergens op uit te komen.

✓ Help medewerkers met voorbereiden, moedig het aan, kijk mee terug en zorg dat het experiment leidt tot een nieuw experiment.

Rouw curve bij verandertrajecten

Fase 1 Ontkenning

Mensen negeren informatie (on)bewust om het slechte nieuws op afstand te houden. Het zal om de zoveelste verandering gaan, men denkt dat het wel weer over zal waaien. Er zijn al zo veel hypes geweest op de afdeling, wat maakt dat deze nieuwe werkwijze wel effect heeft en blijvend is? Dit is het voorbeeld van ontkenning.

- ✓ Blijf de boodschap rustig herhalen en benoemd dat dit de realiteit is.

Fase 2 Boosheid

In de eerste fase zullen mensen afwijzend reageren en deels nog ontkennen door te zeggen dat ze wel zullen zorgen dat het niet door gaat. Vaak zit hier angst achter. Men is bang zijn baan te verliezen, er zijn veel onzekerheden. Na de boosheid komen ook andere emoties op. We vinden het vaak moeilijk om te gaan met boosheid en andere emotionele reacties. Soms leidt dit zelfs tot dat er helemaal niet meer wordt gecommuniceerd. Uitstel leidt niet tot afstel, de emotionele reacties zullen een keer komen.

- ✓ Het is belangrijk om ruimte te geven aan die emoties.
- ✓ Luister echt naar wat medewerkers te zeggen hebben.
- ✓ Kom niet met rationele argumenten. Juist door met rationele argumenten te komen voelt men zich niet gehoord en zal de boosheid oplopen.
- ✓ Mensen een uitlaatklep geven en duidelijk maken dat de negatieve geluiden worden gehoord is genoeg.

Fase 3 Onderhandelen

Nadat er ruimte is geweest om emoties te ventileren begint men langzaam na te denken over hoe ze er het beste van kunnen maken. Het stadium van boosheid gaat voorbij, vooral als je als manager hier echt de ruimte voor geeft en medewerkers zich gehoord voelen.

- ✓ Dit is het moment om in gesprek te gaan over de nieuwe werkelijkheid. In dit gesprek kan je medewerkers wijzen op keuzemogelijkheden en hoe ze bij kunnen dragen aan het project.

Fase 4 Acceptatie

Uiteindelijk accepteren mensen de nieuwe status quo en integreren ze het in de normale manier van werken. Acceptatie heeft echter tijd nodig. De ene persoon wat meer dan de andere. Zo zullen er ook mensen zijn die wanneer alles in kannen en kruiken is, in een 'depressie' raken. Het besef van de op handen zijnde nieuwe werksituatie leidt ertoe dat zij tijdelijk in een passieve en emotionele staat belanden. Geef hen de tijd om alles te verwerken.

- ✓ Monitor het gedrag van het team. Heeft iedereen het geaccepteerd? Zijn er mensen die toch terug schieten in negatieve emoties? Zorg dat je deze snel ziet, zodat je hier op in kan spelen. Negatieve emoties hebben tenslotte een sterker effect. Je wilt niet dat meer mensen uit te team terug schieten in negatieve emoties.

Verlies aversie bij verandering

Het probleem bij verandering is dat we onzekerheid associëren met verlies. Kahnemann en Tversky hebben diverse onderzoeken gedaan waaruit blijkt dat een verlies groter voelt dan winst. Het voelt vervelender om 100 euro te verliezen dan dat het goed voelt 100 euro te winnen.

Dit fenomeen, wat we ook wel verlies aversie noemen, speelt niet alleen een rol in onze individuele levens, maar ook bij veranderingen in organisaties. Kahneman: „Bij elke poging om zaken te hervormen of te veranderen zijn er mensen die winnen of verliezen ten opzichte van de status quo. En je weet van tevoren dat de potentiële verliezers een stuk harder zullen vechten om te beschermen wat ze hebben, dan de potentiële winnaars zullen vechten voor de vernieuwing. Die asymmetrie maakt grootschalige hervormingen en veranderingen buitengewoon moeilijk. En per definitie ook duurder dan je verwacht. Omdat je, op de een of andere manier, de verliezers tevreden moet stellen.”

- Veranderingen beoordelen we met de status quo als referentiepunt.
- Mensen worden in hun gedrag in de regel meer gedreven door het actief voorkomen van verlies, het 'op safe spelen', dan het rechtstreeks realiseren van winst.
- De angst voor verlies of nadeel zorgt dat we liever op hetzelfde punt blijven.
- Verliesaversie draait primair om emoties op de korte termijn. De pijn hier en nu raakt ons meer dan de mogelijke winst op termijn.
- Ondanks dat we al onze kwaliteiten in beeld hebben, de kansen hebben onderzocht, gaan we, gelet op deze zienswijze, toch minder snel een nieuwe stap zetten.

De oplossing die je hiervoor kan geven? Beschouw een verandering niet als één geheel, maar als een reeks van kleine stappen in een leerproces. Als je leert om zo te kijken naar veranderingen, wordt een afzonderlijk verlies minder belangrijk voor je en durf je meer. Probeer wat te experimenteren tijdens een verandertraject. Een experiment doe je om iets uit te proberen, de uitkomst is daarbij niet belangrijk. Je hebt er hoe dan ook iets van geleerd, hoe het ook afloopt. Dan wordt een nieuwe ervaring geen verlies, bij een experiment valt er tenslotte niks te verliezen.

**Bij elkaar komen is een begin,
bij elkaar blijven is vooruitgang,
met elkaar samenwerken is succes**

-Henry Ford-

Oefeningen:

creëer commitment

Oefening: hoe ga je om met crisis situaties? (30 minuten)

Wat?

Doorzetten in crisissituaties door gebruik te maken van je talenten. Door vanuit talent te werken, zie je meer mogelijkheden en is het makkelijker om commitment te creëren. Het helpt dit eerst voor jezelf op een rijtje te zetten en uit te schrijven.

Waarom?

Juist in crisissituaties vervallen mensen terug in oud gedrag. Als manager schiet je bijvoorbeeld terug in de beheerskramp en medewerkers vervallen terug in oude patronen. Vaak hebben we dat niet eens door. Door van te voren na te denken hoe je in crisissituaties (bijvoorbeeld zeer hoge werkdruk) toch op de nieuwe manier wil blijven werken is het goed om hier van te voren over na te denken.

Hoe?

Verborgene talenten komen vaak in crisissituaties plotseling naar voren. Je ontpopte je bijvoorbeeld tot allesregelaar toen de buurvrouw, pas acht maanden zwanger, in paniek aanbelde met gebroken vliezen. Of je bleek opeens heel kalm en doortastend op te treden toen er met Kerstmis een binnenbrandje ontstond. Denk terug aan een crissismoment. Beantwoord onderstaande vragen en bespreek deze met elkaar. Je zou zelfs een soort crisisplan kunnen maken.

Wat gebeurde er? Maak hier een tekening van.

.....
.....
.....
.....

Hoe heb je jezelf in deze situatie gered? Welke acties heb je ondernomen?

.....
.....
.....
.....

Welke talenten kwamen er naar boven?

.....
.....
.....
.....

Welke talenten kan je inzetten bij een crisissituatie op werk?

.....
.....
.....
.....

Optioneel: stel een crisisinterventieplan voor jezelf op. Zet daarin aan welk gedrag je merkt dat je terug valt in oud gedrag (bijvoorbeeld "het team vertellen hoe ze het moeten doen"), wat op dat moment helpt (kopje koffie halen) en welk gedrag je wel wilt laten zien (team coachen).

