




**Lol in je rol
Van lijden naar leiden**

onder leiding van Lucie Douwes Dekker

© Lucie Douwes Dekker, www.cabBollerman.nl

1

Disclosure belangen spreker

- Belangenverstrengeling (potentiële) Geen
- Voor bijeenkomst mogelijk relevante relaties
- met bedrijven:
 - Sponsoring of onderzoeksgeld nvt
 - Honorarium of andere (financiële) vergoeding nvt
 - Aandeelhouder nvt
 - Andere relatie, namelijk... nvt

2

Risico's van veranderingen

- Vastlopen van de organisatie
- Vastlopen van medewerkers
- Veranderingsmoeheid

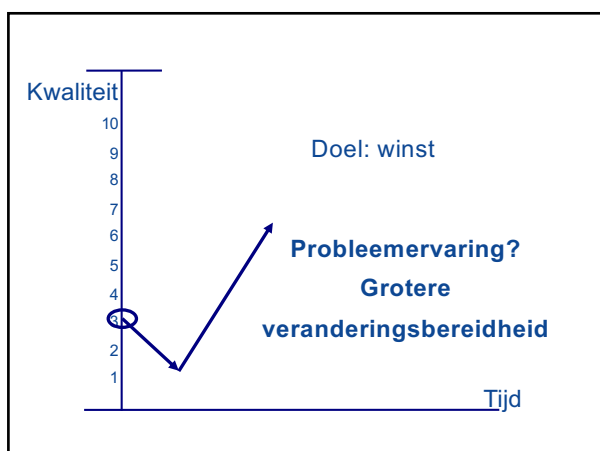
3

Succesvol verandermanagement

Inzicht in:

- individuele gevoelsmatige reacties op gedwongen veranderingen
- hoe daar mee om te gaan
- maximale acceptatie te verkrijgen
- fasering van het veranderingsproces
- de juiste keuze van type leiderschap

4



5

Slagen van veranderingsproces:

- Betrokkenen zijn overtuigd dat verbetering (voor henzelf) nodig is

Effect = Kwaliteit x Acceptatie

Moeten vermindert de Acceptatie

Effect 9 x 3 (moet) = 27

- Welke oplossing heeft de ander bedacht?
- Wat wil de ander? Wat is haalbaar?

Effect 7 x 9 (wil) = 63

6

Wet van Maier: Effect = Kwaliteit x Acceptatie

A verhogen:

1. Het zelf laten verzinnen
2. Vragen om oplossingen
3. Vragen om weerstanden
4. Vragen nadelen – samen kijken hoe het opl.
5. Wat wil je wel?
6. Probleem: hoe denk ik je dat ik dat moet oplossen?
7. Op het gevoel spelen – emotionele argumenten

7

Verandering = oplossing voor een probleem

Veranderbereidheid

1. Grootste kans op veranderbereidheid, als mensen persoonlijk last hebben van het probleem
2. Grootste kans op veranderbereidheid, als mensen zelf probleemstelling hebben geformuleerd
3. Grootste kans op veranderbereidheid, als mensen zelf oplossing hebben bedacht

8

Verlies

• Veiligheid

- Ben ik in staat na de verandering mijn baan nog te behouden?
- Ben ik wel goed genoeg?
- Kan ik die nieuwe dingen nog wel leren?

• Competentie

- Beschik ik over voldoende vaardigheden om met de andere eisen goed om te gaan?
- Wordt er nu iets van mij gevraagd terwijl ik daar niet voor opgeleid ben?

9

• Territorium

- Ga ik mij net zo prettig voelen op het nieuwe terrein, als ik mij voelde in mijn vertrouwde territorium?

• Doelstelling

- Kan ik mijn persoonlijke doelen nog wel bereiken in de nieuwe situatie?
- Welke consequenties moet ik trekken indien dat niet het geval is?
- Welke alternatieven staan nog voor mij open om op een andere manier mijn doelstellingen te verwezenlijken?

• Relaties:

- Welke relaties, waarmee het zo prettig samenwerken is, verlies ik? Hoe lang gaat het duren voordat ik hetzelfde netwerk heb verworven?

10

Reactie op verlies

• Ontkenningsfase

- onverschillig, schouderophalen - apathie

• Weerstandsfase

- uitingen van ergernis, frustratie, ongerustheid, zoeken naar de schuldigen, die de verandering op hun geweten hebben

• Berustingsfase

- wel bezig met toekomst maar energie nog niet gericht op kernaspecten van veranderingsproces, kans op overpreparatie

• Acceptatiefase

- ontspannen, klaar voor nieuwe doelen

11

Gevolg van verlies:

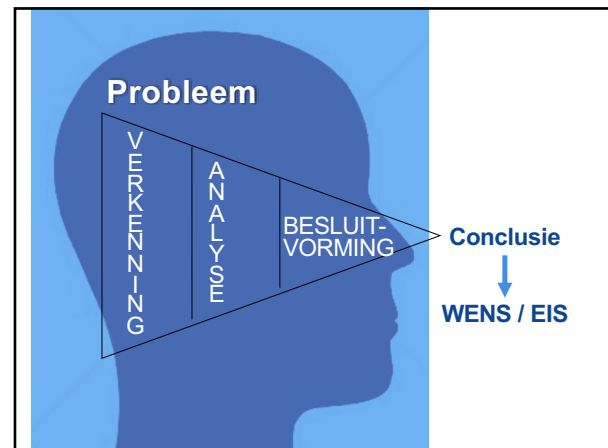
- Negatieve aspecten worden opgeblazen
- Geen energie meer om positief in actie te komen
- Dus: inspelen op gevoelsmatige weerstanden

12

Verandering = oplossing

1. Er komt een **opgelegde oplossing** voor een probleem
2. **Er zijn problemen; groep moet oplossing vinden.**
3. Welke **problemen** kan de **groep** benoemen; welke **oplossingen** kan de **groep** daarvoor vinden.

13



14

Een opgelegde verandering

1. **Zelfmanagement**
 - a) **Wilsbesluit:** "Ik wil niet ongelukkig (in mijn werk) worden"
 - b) **Normen en waarden:**
Bijstellen: "met de tijd mee gaan"
2. **Wat moet?**
Verandering = oplossing voor een probleem
 - a) Probeer probleemstelling te achterhalen
 - b) Welke andere oplossingen zijn verworpen en waarom?

15

Een opgelegde verandering



16

Een opgelegde verandering

1. **Zelfmanagement**
2. **Wat moet?**
3. **Wat is Onderhandelbaar?**
Een opgelegde verandering is een kans om iets te bereiken!
 - a) Welke voordelen?
 - b) Nog andere wensen meenemen?
 - c) Welke wensen hebben betrokkenen om de verandering tot een succes te kunnen maken?
 - d) Aan welke voorwaarden moet voldaan worden volgens de betrokkenen?
4. **Wat is vrij?** (Gedelegeerde aspecten)
Wat kan ik zelf invullen?

17

Verandering = oplossing

**Er is een probleem
groep moet oplossing vinden**

- Welke probleem?
- Welke oplossingen kan de groep daarvoor vinden.
- Probleemoplossingsschema met groep doorlopen.

18

Probleem oplossing

1. Probleemverkenning:

Probleem definitie:

- Ernst (gevolg)
- Informatie nodig?
- Oorzaken

2. Acceptatie:

Partijen moeten probleemdefinitie accepteren

En

Bereid zijn om er een oplossing voor te zoeken

19

Probleem oplossing

1. Probleemverkenning

2. Acceptatie

3. Probleemanalyse

- Oplossingen zonder evaluatie
- Voor- en nadelen per oplossing
- Selecteren beste 2 -3

4. Besluitvorming:

- Keuze
- Uitvoering
- Evaluatie

20

1/ Probleem?

2/ Acceptatie

3a/ Oplossing

3b/ Voor

Tegen

4/Voorkeursoplossing?

5/Wat nodig?

6/Andere wensen?

21

Voorbeeld agenda

(advies om over meerdere vergaderingen te spreiden)

1. Omschrijving probleem
2. Vragen of aanvullende informatie nodig?
3. Welke oplossingen?
4. Welke voordelen voor elke oplossing?
5. Welke nadelen voor elke oplossing?
6. Wat is voorkeursoplossing?
7. Wat is er voor nodig om oplossing tot een succes te maken?
8. Andere wensen/ opmerkingen?

NB bij meerdere vergaderingen stand van zaken melden op agenda

22

Stemmingswijze

- Consensus (-1)
- Meerderheid
 - >50%; 70-30%; 60-40%
- Schaarstepuntensysteem
 - B.v.: 8 keuzes, 6 punten p.p., max 2 per keuze
- Criteria
 - weging (-5 / +5) maal relevantie (1-5)
-

23

Kloofmeting

1. Criteria bepalen
2. Prioriteren
3. Gewenste kwaliteit criteria bepalen
4. Huidige kwaliteit criteria bepalen
5. Kloven benoemen
6. Oplossingen om kloven te dichten zoeken

24

Kloofmeting

1. Criteria bepalen:

- Vraag aan team:
 - Op grond van welke criteria vinden jullie dat jullie werk beoordeelt moet worden?
 - Vanuit:
 - Cliënt / patiënt
 - Collegae
 - Jezelf
 - Leidinggevende

2. Prioriteren:

- Schaarstepuntensysteem: Bv. 8 criteria. elke mw 6 punten, max. 2 punten per criterium

25

Kloofmeting

3. Gewenste kwaliteit van de criteria

- We zijn nu 1,5 jaar verder.
- Het team draait heel goed.
- Welke (reële) cijfers zou het team willen krijgen voor de criteria?
- Uitkomst = groepsgemiddelde

4. Huidige kwaliteit van de criteria

- Welke cijfers zou het team nu krijgen voor de criteria?
- Uitkomst = groepsgemiddelde

26

Kloofmeting

5. Kloten benoemen

- Verschil tussen groepsgemiddelde gewenste en huidige criteria = kloof
- Met het team bespreken welke kloof = welk probleem wordt aangepakt
 - (mbv prioritering)

6. Oplossingen om de kloof te dichten

- Brainstormen hoe kloof gedempt kan worden.
- Geen evaluatie tijdens zoeken naar oplossingen!

27

Fasering van het veranderingsproces 1. De voorbereiding

- Heldere probleemstelling?
- Verandering = beste oplossing?
- Veranderingsproces SMART?
- Welke overgangsproblemen?
 - Negatief brainstormen
 - Maatregelen om problemen te voorkomen of hoofd te bieden
 - Vermijd overpreparatie
- Planning met duidelijk tijdsplan?
- Af- uitvallers?
- Symboliek?
- Andere veranderingen?

28

Planning

- Wanneer definitieve situatie?
- Hoe lang nodig om voor te bereiden?
- Wanneer implementatie?
- Hoe lang verwachten we overgangsproblemen te hebben?
- Wanneer definitieve situatie?
- Genoeg tijd?
- **Top – Down:**
 1. Begin bij eindresultaat en einddatum (marge)
 2. Deel einddoel op in planbare tijdseenheden
 3. Zet in agenda

29

Timing!

- **Te laat** aankondiging: kan ervaren worden als een overval
- **Te vroege** aankondiging van probleemstellingen en daaruit voortvloeiende vereiste veranderingen kan leiden tot het oproepen van onnodige spanningen en frustraties

30

Verandering presenteren maximale acceptatie

- Duidelijke probleemstelling – ziet groep dat ook?
- 1/ gekozen oplossing en uitleg van de niet gekozen ruimte voor onderhandeling
ruimte voor vrije invulling
- 2/ samen oplossingen zoeken
randvoorwaarden oplossing
inventarisatie zonder evaluatie
inventarisatie voor en tegen
keuze
- 3/ problemen en oplossingen met groep - kloofmeting

31

Toonzetting van de introductie

- **Positieve uitstraling** - glashelder laten overkomen, dat deze uitdaging een positief einde zal krijgen.
- **Grote betrokkenheid** demonstreren.
- **Geen twijfel** in de hoofden van de luisteraars, dat de verwachte uitkomsten noodzakelijk zijn en positief.
- Presentatietechniek en non-verbale communicatie

32

Groepsgrootte

- **2 - 6 personen:** Improvisatie, spontane discussies
- **6 - 12 personen:** Structurerend, strakker geleide discussies
- **12 - 24 personen:** Weinig ruimte voor afdwaling, discussie
- **> 24:** Gestructureerd betoog, geen discussie
Evt. vraag-antwoordspel
- **Informatief** Max. 20
- **Probleemoplossend** Max. 12
- **Besluitvormend** Max. 5

33

Leiderschapsstijl bij veranderingen

- Te ver doorgevoerd krachtig leiderschap:
– is in meeste gevallen contraproductief
– kan leiden tot (onbewuste) sabotage
- Soms is krachtig leiderschap enige oplossing:
– afhankelijk van de ernst en de urgentie van de probleemsituatie, die tot verandering leidt
– “sense of crisis”

34

Fasering van het veranderingsproces 2. Overgangsfase

- Soepel omgaan met normale procedures
- Extra bijeenkomsten
- Meelevend
 - meer feedback dan normaal
 - toon begrip voor weerstanden
 - moedig mensen aan om creatieve oplossingen te verzinnen
 - beschouw mensen, die niet meedoen, niet als definitief verloren of ga daar het conflict mee aan
 - houd kleine schriftelijke enquêtes om objectieve feedback te verkrijgen

35

Fasering van het veranderingsproces 2. Overgangsfase

- Bedenk dat het veranderingsproces zelden een volkomen logisch en lineair proces is.
- Trek extra budget uit voor opleidingen / begeleiding / workshops, die tot doel hebben dat de betrokkenen zich zo snel mogelijk vertrouwd te voelen met de verandering.
- Beloon ook mensen, die hun best doen zonder dat hun inspanningen succesvol zijn.

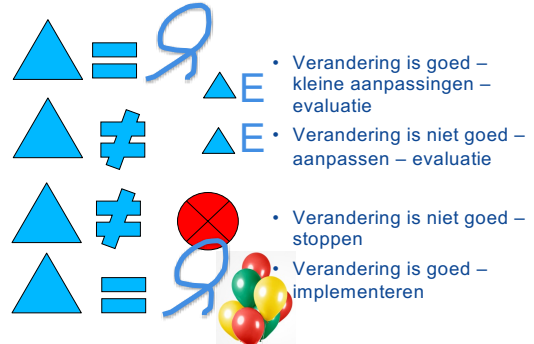
36

Fasering van het veranderingsproces 3. Definitieve situatie

- Duidelijk aankondigen!
- Evaluatiebijeenkomst – complimenteer/ waardeer
- Nieuwe doelen
- “Hei” als beloning
- Klaar voor: Nieuwe VERANDERINGEN!

37

Evalueer!



38

Greep op veranderingen

- Definitie “verandering”
oplossing voor probleem
welk probleem?
andere oplossingen?
- Waarom zo lastig?
Verlies
 $M \rightarrow A \downarrow$
 $E = K \times A$

39

Greep op veranderingen

- Veranderdoelen
SMART
- 3 Manieren van ZELF management
Wilsbesluit - positief
Normen en waarden bijstellen
OH – welke voordelen

40

Greep op veranderingen

- 2 Manieren van VERANDER management
Opgelegde verandering:
– wat moet, waarom, welke andere opl.,
– welke voordelen, wat is OH, wat is vrij?
- Eigen verandering:** met de groep.
– wat is het probleem (kloofmeting)
– wat is oplossing

41

Greep op veranderingen

- **Implementeren van veranderingen**
– Tijdsplan
– Overgangsproblemen
– Negatief brainstormen + oplossing
– Cave overpreparatie
– Pas stijl van leiding geven aan
– Evalueer / Beloon / Nieuwe Doelen
– Nieuwe VERANDERINGEN!

42

Effectief Leiderschap 7 eigenschappen (Covey)

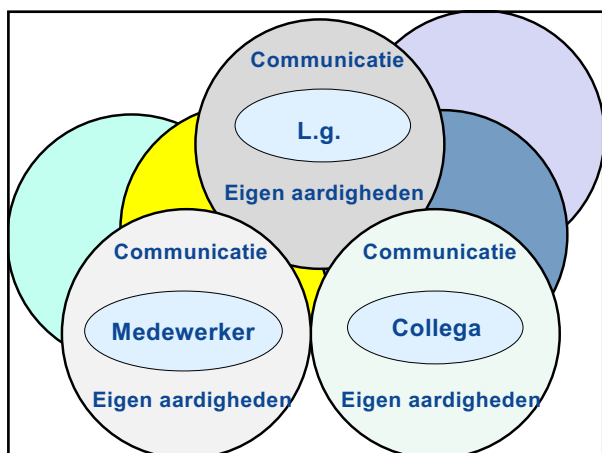
1. Wees proactief
2. Begin met het einde voor ogen
3. Belangrijke zaken eerst
4. Denk win – win
5. Eerst begrijpen – dan begrepen worden
6. Synergie
7. Houd de zaag scherp

43

Situationeel leiding geven

- **Bekwaamheid:** kennis en vaardigheden benodigd om het karwei goed te klaren
- **Bereidwilligheid:** inschatting van het motivatieniveau
- **Zelfvertrouwen:** de mate van zekerheid die de medewerker voelt bij de beoordeling of hij het werk aankan

44



45

Communicatie



- Welk doel?
- Welke methode om doel te bereiken?
- Het venijn zit in de Start!

46

*Motiverend
Leiding geven is
oprecht geïnteresseerd
zijn
in de drijfveren
van de ander*

47

Communicatie

B



Inhoud
Relatie
Bedoeling
Gevoel

Filters:

Emoties
Vooroordelen
Hiërarchie



β

48

Verbaal – Inhoud

- Niveau van de ander
- Kort en krachtig
- Niet te ingewikkeld/ geen vakjargon
- Hoofdzaken scheiden van bijzaken
- Gedachtensprongen



Laat de ander vragen stellen!

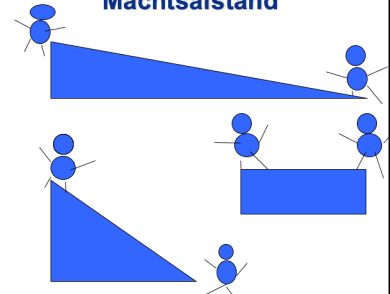
49

Macht

Het vermogen invloed uit te kunnen oefenen op het gedrag van de ander

Machtsafstand

- Formeel
- Sanctie
- Identificatie
- Deskundigheid
- Argumentatie
- “Invloed”



50

Reactie medewerkers op communicatie vanuit machtspositie

- **Ontwijken** – minder behoefte aan communicatie, eigen gang gaan
- **Vagere communicatie** – selectie alleen positief nieuws
- **Onderdanig** – initiatief loos
- In gunst komen door **vleien/ klikken**
- **Verzetten** – afzetten met subgroep – opstand - agressie
- **Overspannen** / werk verlaten

51

Bedoeling

Wat bedoel je? / Hoe komt het over?

- Bestraften - Opvoeden
- Belonen - Onderwijzen
- Sfeer verbeteren
- Neutraal
- **Oprechte Interesse!**
- **Nieuwsgierig!**



52

Gevoel is aanstekelijk

Bij een **negatieve uitstraling** van de **zender** wordt de **boodschap** door de **ontvanger** **negatief** geïnterpreteerd, afhankelijk van zijn/haar **referentiekader**.

Negatieve uitstraling bij:

- Lichamelijk - en/ of geestelijk onwelbevinden
- Onzekerheid
- Spanning, nervositeit
- Moeheid
- Druk, stress

If you can't make it:

Fake it



53

Omgaan met emoties

- Niet voor rede vatbaar
- **Geen ratio** mogelijk zolang er emotie is
- Emoties → **afvloeien**
- Luisteren – **Reflecteren**
- Emotie onder controle? → **Ratio**
- Evt. **Probleem oplossend** na afloop

Valkuilen:

- Inhoudelijke reactie
- Gevoels reactie
- Invullen Voor Een Ander

Advies:

- NIVEA
- Bedoeling achterhalen
- Reflectie gevoel

54

Planmatig handelen

1. Erken het onderliggende gevoel van de ander (en van jezelf)
2. Laat de ander eerst **stoom afblazen**
3. Definieer (gezamenlijk) het onderliggende **probleem**
 - Ga van het **positieve** uit totdat het tegendeel is bewezen
 - Zet een 'roze bril' op: ga van een **terechte reden** uit
 - **Waarom komt deze persoon op dit moment met deze vraag bij mij?**
 - "Wat wil je dat ik nu voor je doe?"
 - "Wat kan ik nu voor je doen?"
 - "Wat maakt dat je van streek bent?"
4. Bespreek alternatieve oplossingsrichtingen



55

Zo moet het
Het hoort zo
Dat is toch
normaal?!

**Normen
Waarden**

Ratio

**Gevoel
Emotie**

Ik wil (niet)

Er is een
probleem,
hoe lossen we dat
op?

56

'Lieverd'

- Kan geen nee zeggen
- Neemt teveel werkzaamheden op zich
- Wil graag aardig gevonden worden(?)



Oplossing?

- **Vriendelijk nee** zeggen: Zeg vriendelijk beslist nee! (Indien mogelijk met positief alternatief) (**Uitleg niet nodig**)
- **Positief ja** zeggen: geef inzicht in hoe lang het duurt en wat je er voor moet doen

57

Vraag van medewerker Terug op de schouder van medewerker!



Het zweet op de juiste rug



NOVEA
Niet Oplossen
Voor Een Ander

58

Managen van verwachtingen

- Bespreekbaar maken van normen en waarden (Normen - normaal – verwachtingen)
- Wat vind ik normaal en wat vind jij normaal?
- **Wat verwachten we van elkaar** en hoe kunnen we elkaar daar bij helpen?



59

Strategieën bij demotivatatieproblematiek

- Omgaan met en reduceren van machtsafstand
- Management van verwachtingen
- Inzicht in motivatie en demotivatatie factoren
- Motivatie uitvragen

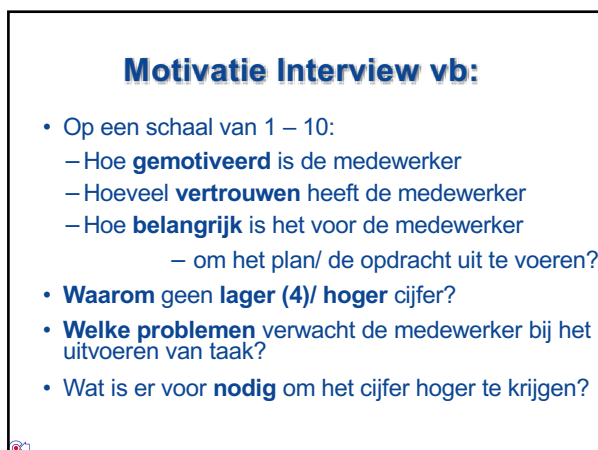
60



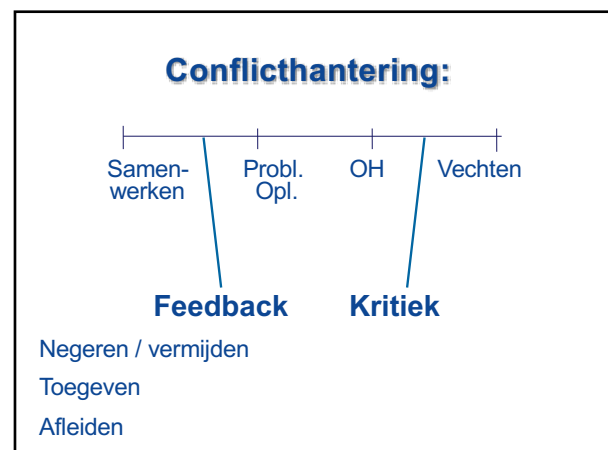
61



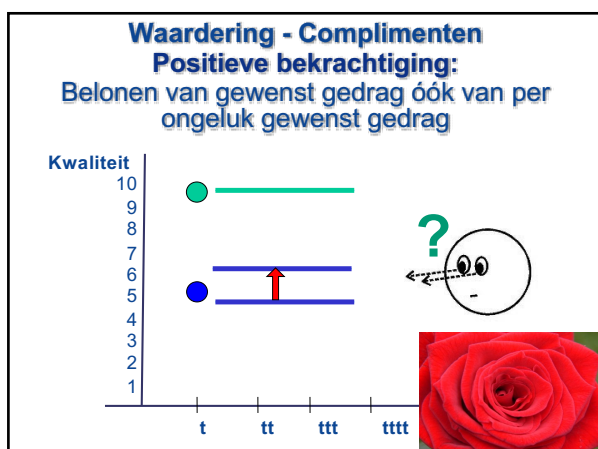
62



63



64



65



66

Feedback

- **Oprechte interesse**
waarom iemand iets doet
 - Wat is je **doel**?
 - **Kondig het aan!**
 - Door oprechte interesse en uitleg vragen, gaan mensen beter inzien dat er iets niet klopte.
1. Ik wil je feedback geven, kan dat nu?
 2. Ik zag
 3. Dat vond ik vervelend omdat daardoor.....
 4. Wat was de reden?/
Hoe kwam dat?
 5. Probleemoplossend gesprek voor toekomst

67

Omgaan met Feedback

1. Bedank
2. Check – **Herformuleer** – Vraag om toelichting
3. Geen verdediging
4. Leg uit, **vraag hoe de ander het gedaan zou hebben**
5. Je hoeft niet direct te reageren, geef aan wanneer
6. Conclusie: Zeg wat je met feedback gaat doen

68