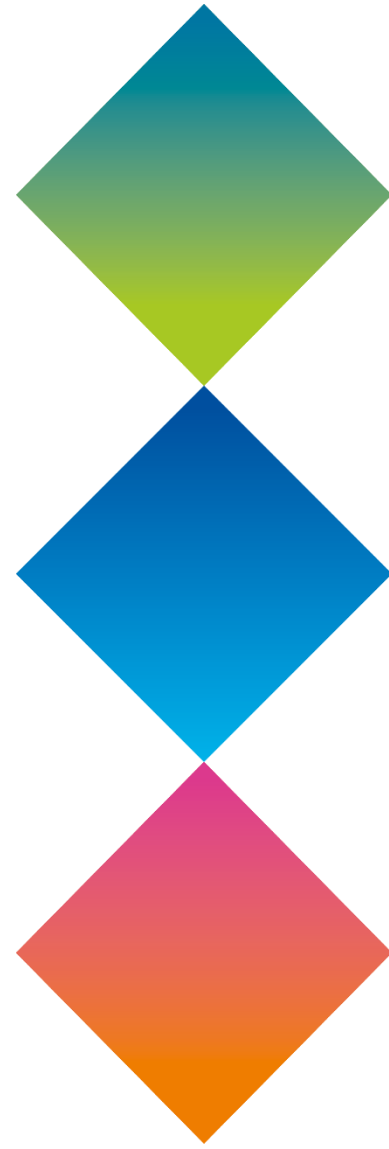


Module 1: Leiding geven aan veranderen

Project- en verandermanagement, persoonlijk leiderschap

Ilse Marks

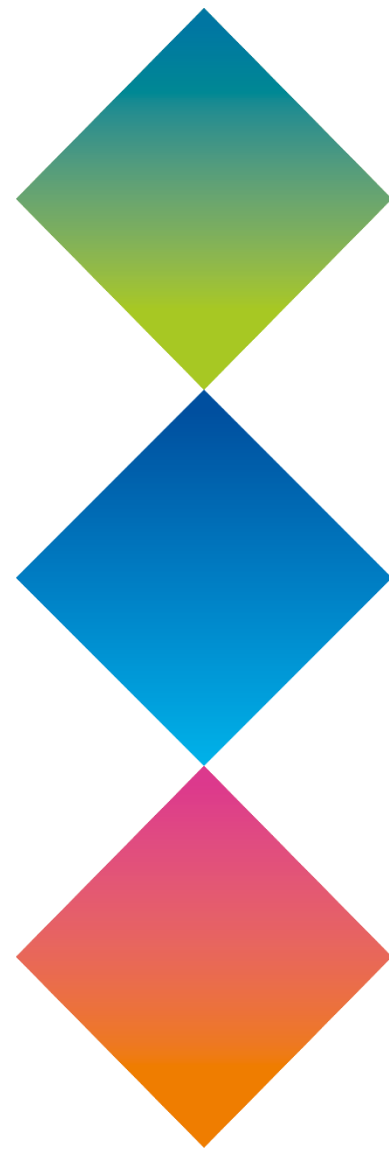
i.marks@1801.nl



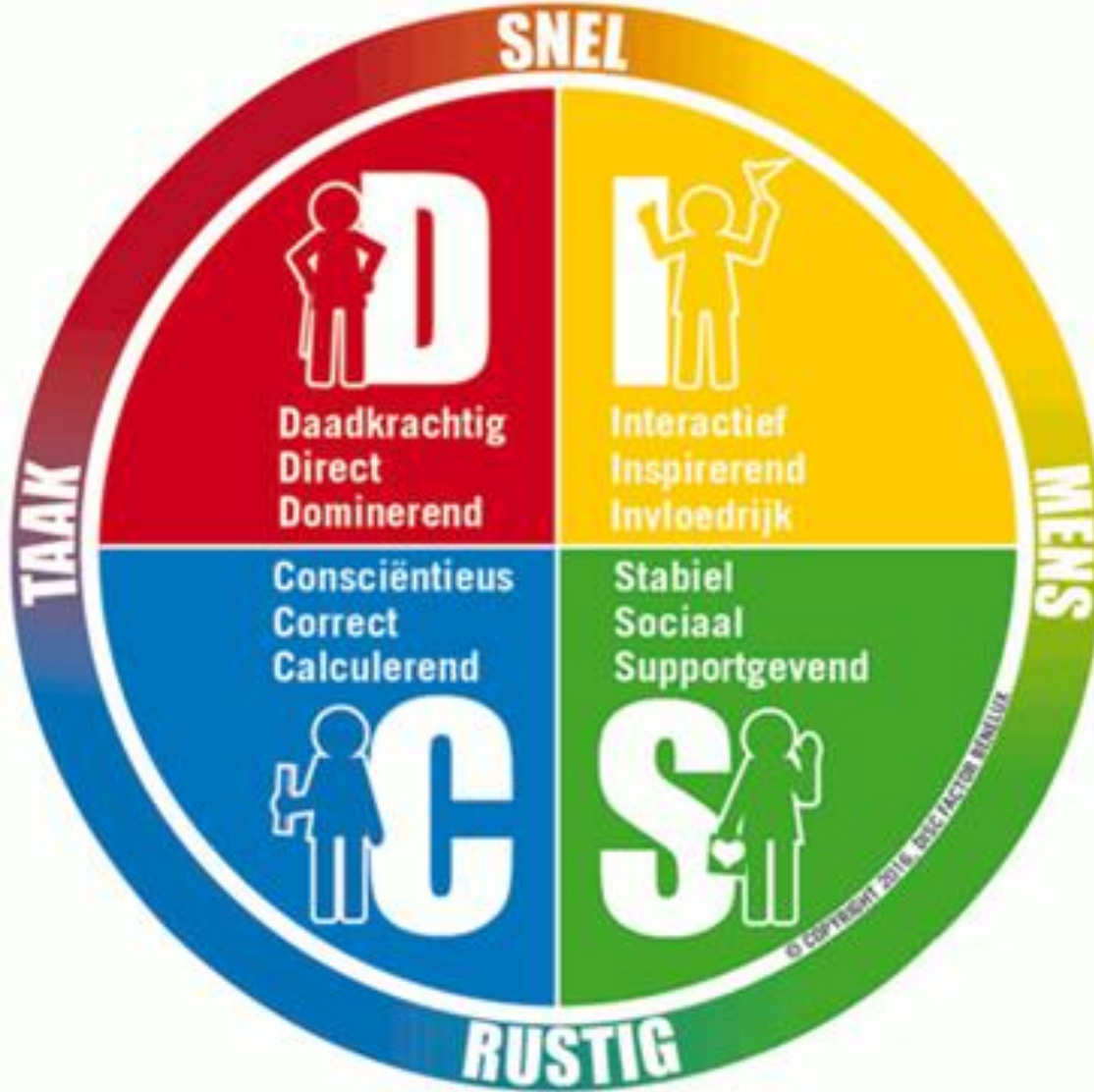
Bijeenkomst 3 - Doelen

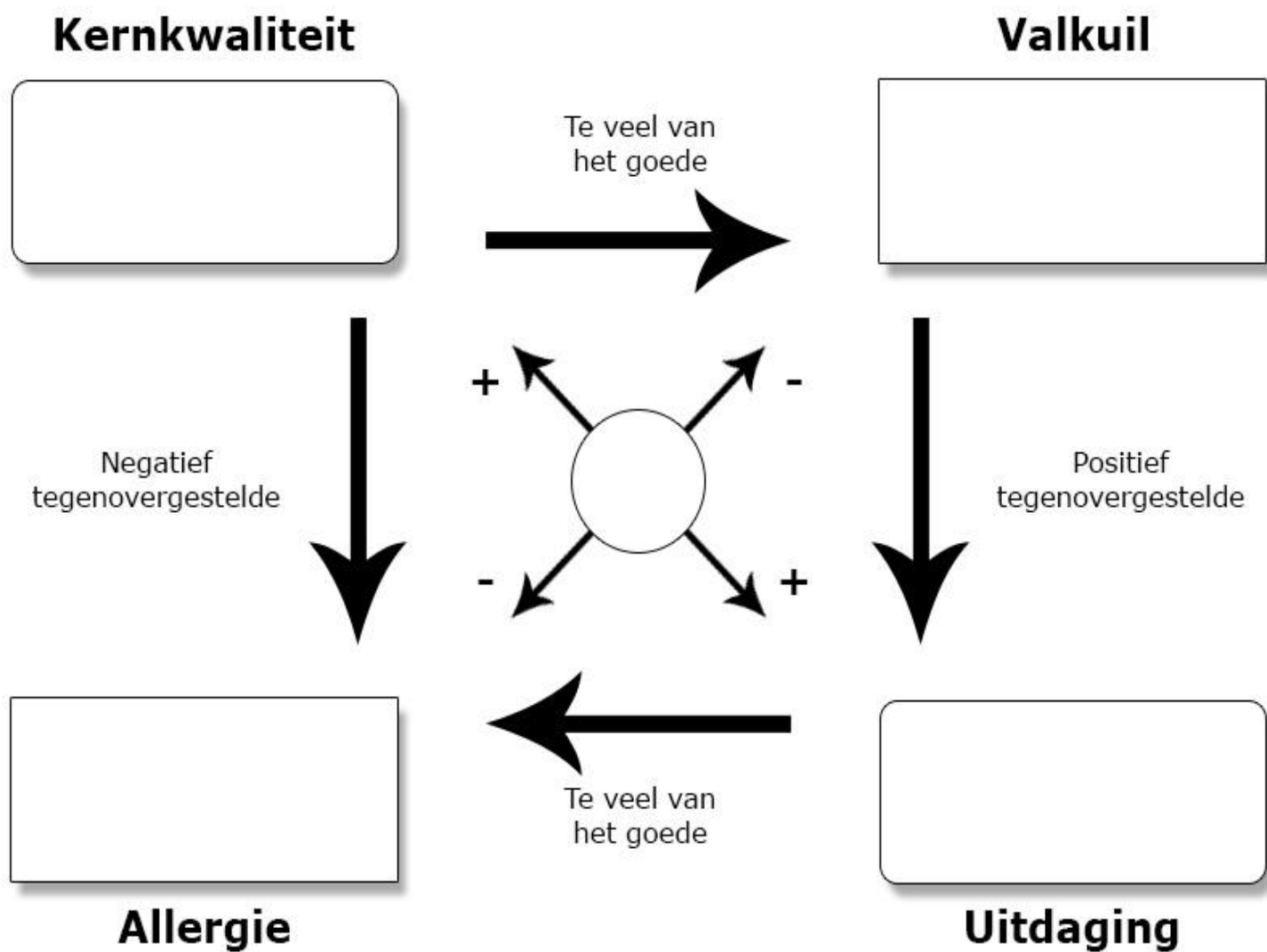
- ✓ Inzicht in persoonlijke communicatiestijl, kwaliteiten en valkuilen – persoonlijke leerdoelen
- ✓ Inzicht in de boven- en onderstroom van veranderprocessen
- ✓ Inzicht in hoe jij zelf omgaat met veranderingen
- ✓ In staat om een pilot te ontwerpen – design thinking

Workshop: Persoonlijke ontwikkeling - DISC



Persoonlijke gedrags- patroon en communicatie- stijl





Workshop: Systemisch Verandermanagement



Doelen

- *inzicht in de boven- en onderstroom van een veranderproces.*
 - *Waarom zijn verandertrajecten soms zo weerbarstig en is het lastig om iedereen mee te krijgen?*
 - *Welke fases kun je onderscheiden in een veranderproces?*
 - *Wat kun je doen om een vastgelopen traject vlot te trekken?*
- *Inzicht in hoe jijzelf omgaat met veranderingen*
 - *Wanneer ervaar je zelf weerstand?*
 - *Wat heb jij nodig om mee te gaan in een verandering?*

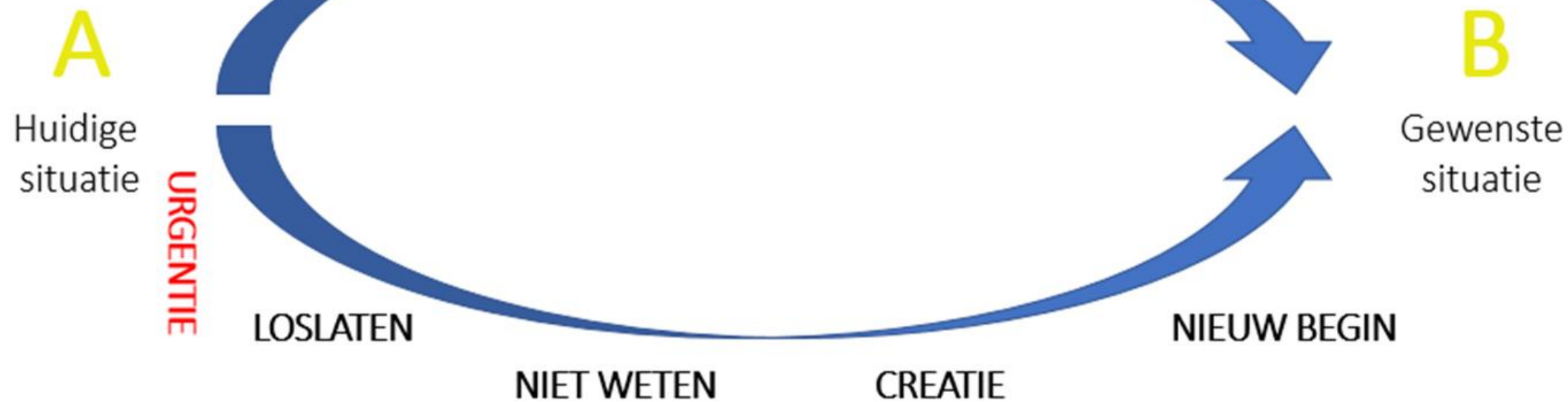


BOVENSTROOM

cognitie

Systemen, structuren, processen

Plan van aanpak, interventies, jaarplanning, evaluaties



ONDERSTROOM

emotie

Dynamieken, gedrag patronen, cultuur

Bron:
Systemisch Transitiemanagement
Thiecke & Van Leeuwen

Pre urgentie



Dit is de voorfase van een verandering. Mensen voelen zich comfortabel, zien geen noodzaak om te veranderen.

- Er is een enkele behoefte aan verandering
- “het gaat toch goed”, “eerst zien dan geloven”
- Voelt comfortabel

Wat vraagt het:

- Herhalen van het waarom van de verandering: omdat we willen of omdat we moeten
- B in termen van gedrag te omschrijven, voor iedereen, ononderhandelbare doelen
- Urgentie creëren

Urgentie



De eerste fase in de onderstroom is ‘urgentie’. Mensen zullen pas echt in beweging komen als het moet. Dat kan noodzaak zijn: het moet, want we kunnen niet anders, of ambitie: het moet, want we willen niet anders.

- Zonder urgentie geen verandering
- Voelt ongemakkelijk
- Moeten of willen, ambitie of noodzaak: maakt niet uit
- Drammers en aanjagers hebben functie

Wat vraagt het:

- Creëer draagvlak op het probleem!
- Herhalen van B, beschrijven van consequenties van A
- Verander de werksituatie – maak urgentie voelbaar
- Verander eigen gedrag,

Loslaten



Zodra mensen doordrongen zijn dat er geen ontkomen meer aan is, dat er werkelijk iets gaat veranderen, komen ze in de fase 'loslaten'. Een fase van verdriet én opluchting. Daar krijgen ze zicht op wat er verloren dreigt te raken, waar ze afscheid van moeten nemen én/of wat ze mogen loslaten. Dat kan gaan over concrete zaken zoals een oud systeem, de oude werkplek of collega's, maar dat kan ook gaan over organisatiewaarden, samenwerkingsvormen of producten

- Wat gaan we niet meer doen? Wat kan niet meer? Waar gaan we afscheid van nemen?
- Verdriet en rouw
- Klagers en vroeger-was-alles-beter-fans hebben functie

Wat vraagt het:

- Geef aan waar je mee gaat stoppen en wanneer, erken verlies, maak het minder persoonlijk, wees duidelijk in wat je behoudt, wees helder over gedrag in B
- Neem echt afscheid van het oude

Niet weten



In deze fase is de oude situatie er niet meer en de nieuwe situatie is er nog niet. Mensen ervaren hier het niemandsland waarin nog geen nieuwe routines zijn, waar ze externe navigatie nodig hebben en soms de meest basale vaardigheden kwijt zijn. Mensen kunnen hier volledig de kluts kwijtraken, zijn onzeker soms in paniek. In deze fase spelen de zwakke plakken in de organisatie extra op.

- Zwakke plekken spelen op, ergste nachtmerrie wordt waar
- Verschrikking, onzeker
- Twijfelaars en paniekzaaiers hebben een functie

Wat vraagt het:

- Voorspel hoe de zwakke plek opspeelt (beschrijf rampscenario)
- Los problemen niet direct op maar vraag door, stop met sussen
- Biedt ondersteuning/begeleiding

Creatie



Na het 'niet weten' komt de fase van de 'creatie'. Dat is de fase waarin wordt geëxperimenteerd, wordt uitgeprobeerd. Proefballonnetjes worden opgelaten, nieuwe verbindingen worden gelegd. In deze fase zit veel hoop en positieve energie.

- Fase van experimenteren in het licht van B, lerend vermogen van de organisatie
- Hoop en verwachting
- Hemelfietsers, jongehondenclub hebben functie

Wat vraagt het:

- Kaders aangeven waarbinnen gecreëerd kan worden, begrenzen
- Herhaal B, verken speelveld mbv scenario's, out of the box denken
- Evaluer wat er geleerd is (successen en blunders), erken belang van fouten

Nieuw begin



Na de 'creatie' volgt het 'nieuwe begin', de fase waarin er een gevoel gaat ontstaan van de nieuwe identiteit: zo voelt het, zo ruikt het, zo klinkt het om thuis te zijn in B. Er ontstaan nieuwe routines en men ervaart trots.

- 'We zijn er bijna, maar nog niet helemaal....'
- Nieuw gedrag begint normaal te worden, trots
- Nieuwe routines ontwikkelen
- Betweters, uitslovers hebben functie

Wat vraagt het:

- Leef het nieuwe gedrag voor, rolmodel,
- Beloon gewenst gedrag,
- Vier (kleine) successen, zoek lichtpuntjes (oplossingsgericht denken),

Niet weten



- Welk gedoe gaat er komen?
- Welke interactiepatronen gaan de verandering verstieren?
- Schrijf het rampscenario voor je team: welk ineffectief gedrag gaat er opspelen? Welke zwakke plekken heeft je team?
- Wat betekent dat voor jou en voor je leidinggevende?
- Welke vragen zouden collega's in de niet weten fase kunnen hebben?
- Welke scholing/begeleiding is nodig?

Eigen allergie



- Welke fase levert jou de kriebels op? Waar ben je allergisch voor?
- Waar moet je het mee uithouden?
- Wat vraagt dat van jou?
- Wat helpt je om die fase te begeleiden?

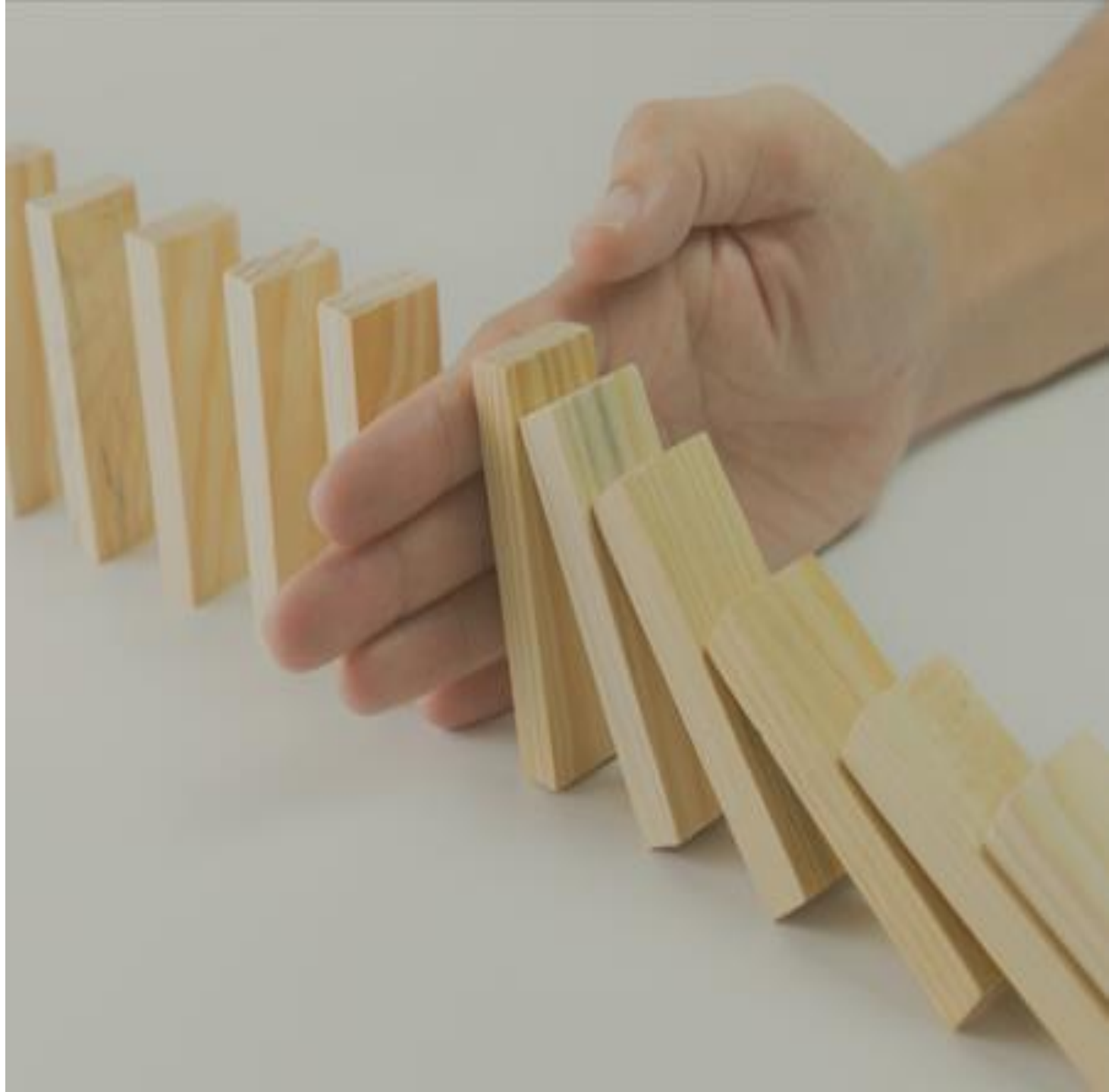
Loslaten

- Wat moet jij loslaten?
- Op welke manier zou je dat kunnen vormgeven?



Interventies

- Bedoeld om het systeem te veranderen
- Elke interventie is een aanslag op de status quo
- Dus: druk op terug naar af!



Systeemtheoretisch gedachtegoed

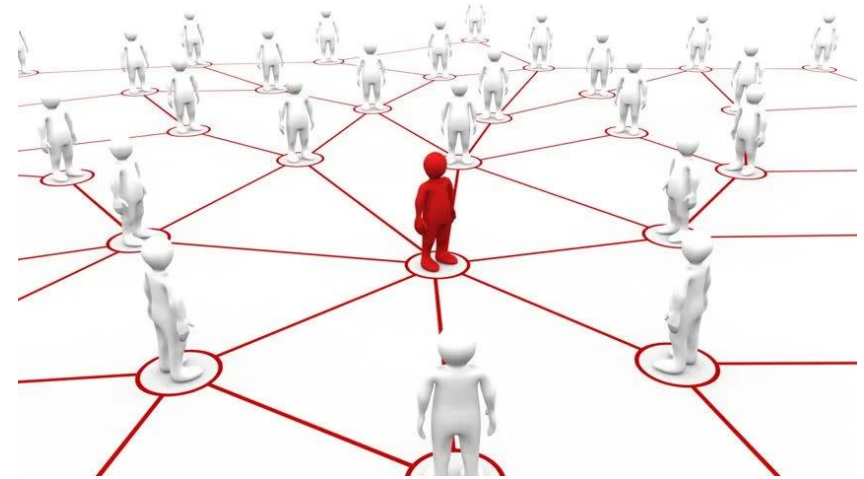
Uitgangspunt: alle gedrag, en dus alle interactiepatronen, hebben een functie voor het systeem als geheel

Stelregel van patronen:

1x is toeval

2x is opvallend

3x is een patroon



Lineair en circulair denken...

Systeemprincipes

De *ordening* binnen de organisatie moet gerespecteerd worden

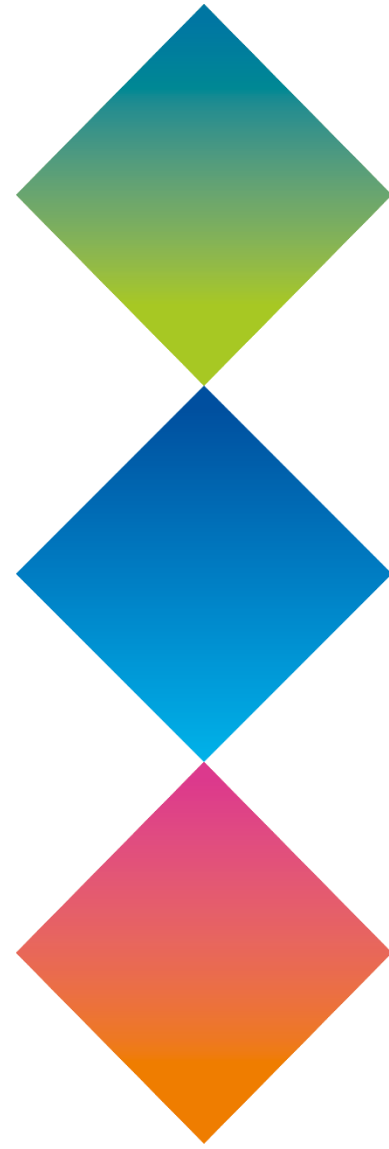
Er moet *balans* zijn in *geven en nemen*

Binding: iedereen heeft evenveel recht op een plek

Verstoringen?

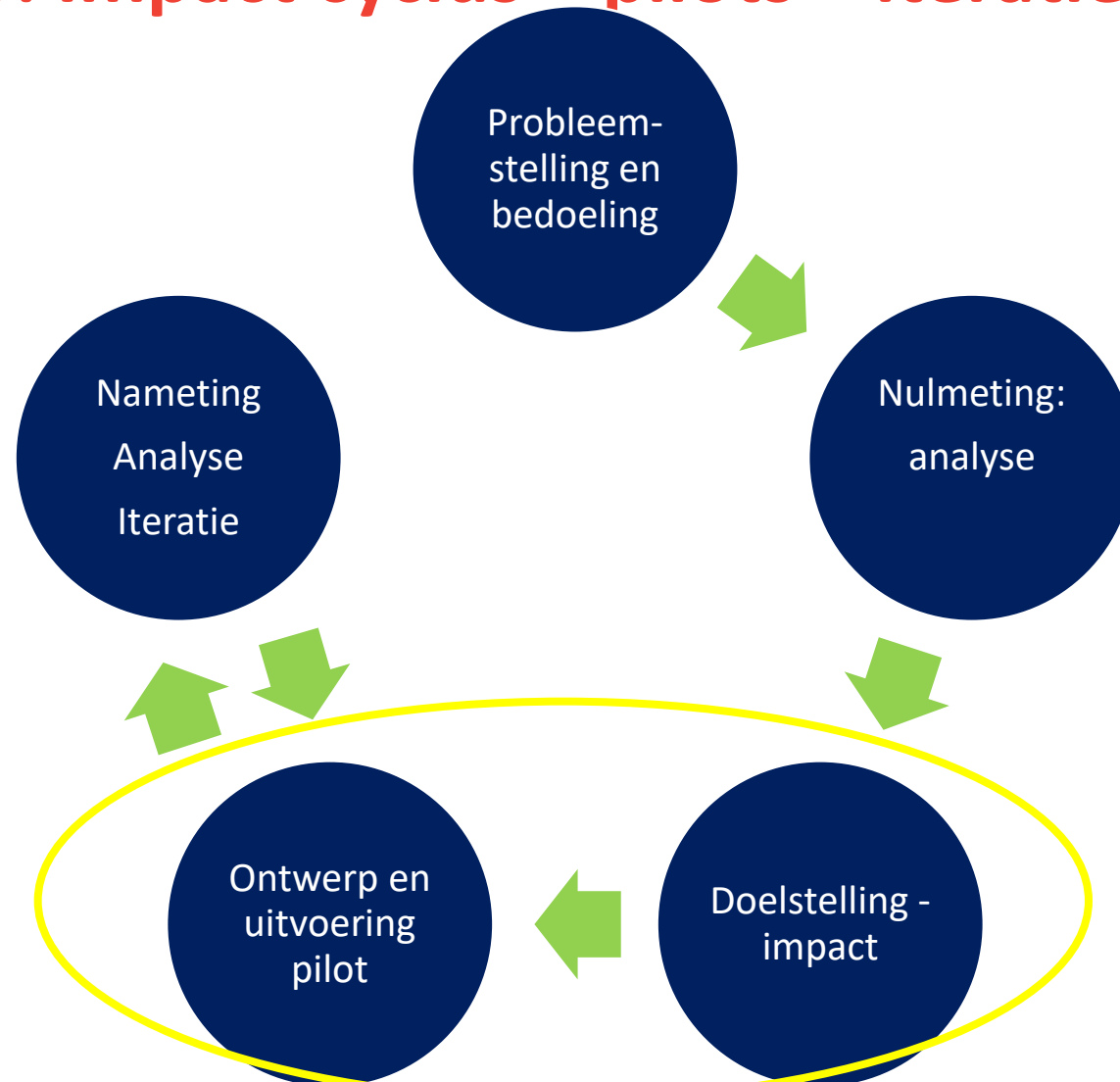


Werken aan doorbraakproject



Plan van Aanpak

Deel B: Impact cyclus – pilots – iteraties - ontwerp



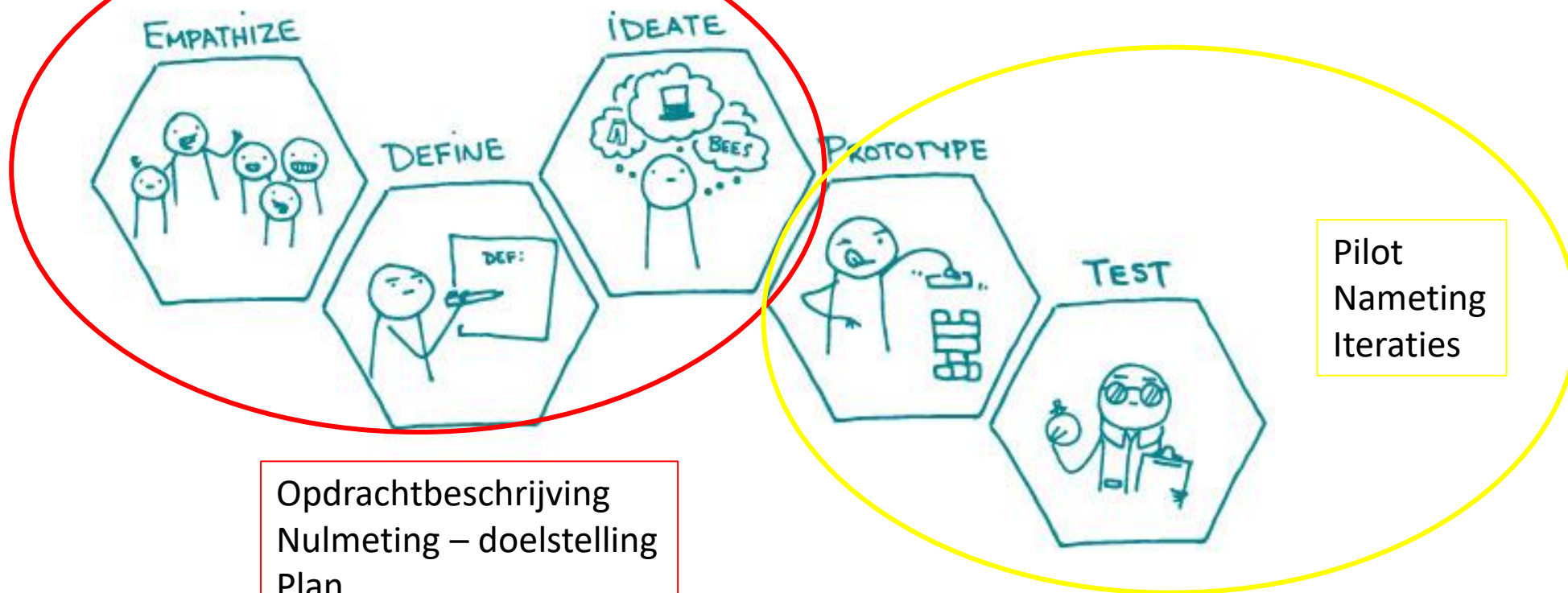
Deel B: Impact Cyclus

Deel B: Projectplan en impactcyclus

1. Nulmeting – uitgangspositie van je doorbraakproject	
Wat wil je weten, hoe ga je het meten?	Analyse resultaten en conclusie nulmeting
2. Doelstelling	
Wat is het concrete, specifieke doel (SMART) van je doorbraakproject op basis van de analyse van je nulmeting.	

Ontwerpen pilot

DESIGN THINKING!



Afronding en huiswerk

- ✓ Doorbraakproject
 - Akkoord domeinleider op
 - Uitvoeren en analyseren nulmeting
 - Plannen en uitvoeren pilot

- ✓ Voorbereiden online coach meeting 30 januari, 13.00-15.00:
Korte pitch DBP:
 - Waar werk ik naar toe?
 - Waar sta ik nu?
 - Wat is mijn volgende stap?

- ✓ Planning
 - Module 2, bijeenkomst 2 – 16 januari 24
 - Module 1, bijeenkomst 4 - 13 februari 24