

# Technieken Change

## Emoties onderkennen en respecteren

Een nieuwe werkwijze, een nieuwe vorm van organisatie, een nieuwe functie: je krijgt altijd een discussie tussen voor- en tegenstanders. Iedereen schermt op dat moment met argumenten en alle partijen zijn er bovendien van overtuigd heel rationele argumenten te hebben.

En toch liggen de oorzaken van het gekibbel vaak op een dieper niveau, namelijk op emotioneel vlak. Zo voelen we bij verandering mogelijk onzekerheid, boosheid, frustratie, angst, teleurstelling of een mix van alle vorige. Maar dit wordt niet gauw uitgesproken. Toch is het begrijpen en onderkennen van de onderliggende emoties een sleutel om mekaar in een discussie rond verandering beter aan te voelen en in een tweede fase, samen naar oplossingen toe te werken.

*Stel je voor dat je voor het eerst vader of moeder wordt. Mega-verandering! Maak maar eens een lijstje met welke emoties er dan allemaal door je heen gaan.*

Wat kan je doen?

- 1. Probeer jezelf heel goed in te leven in de situatie van diegene die de verandering ondergaat. Probeer letterlijk aan te voelen wat de ander meemaakt. Hoe zou je jezelf voelen?
- 2. Peil bij de ander hoe hij/zij zich voelt. Respecteer de emoties die naar boven komen en toon er begrip voor.
- 3. Realiseer je dat rationele argumenten een hevige emotie niet kunnen stoppen of temperen. Dikwijls gooi je daardoor zelfs nog olie op het vuur. Je zal hiermee moeten wachten tot de emotie is gemilderd.

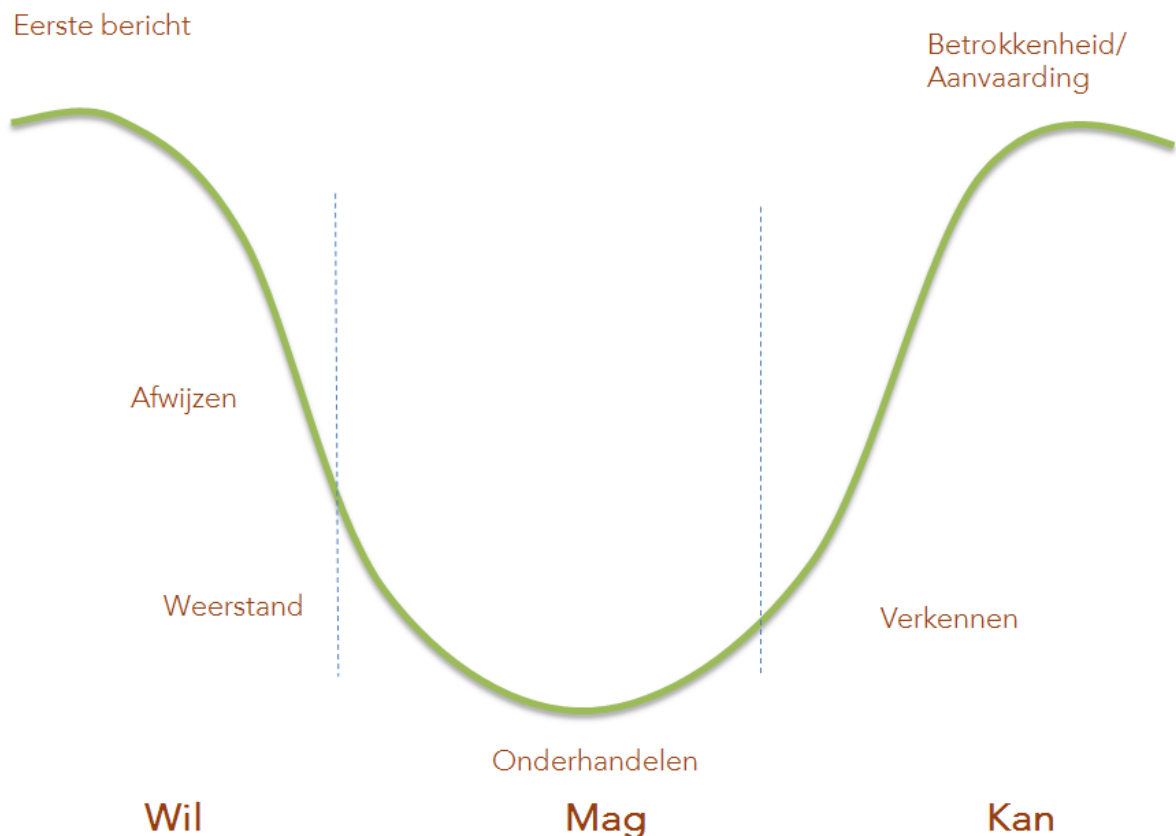
Je vraagt je dan misschien af hoelang je op dat laatste moet wachten. Dat is niet met zekerheid te zeggen, maar hiervoor is het belangrijk in te zien hoe een veranderingsproces gefaseerd is. En dat is de volgende techniek.

# Fasen in het veranderingsproces: herken ze én erken ze

Een veranderingsproces verloopt in fasen en is niet iets dat van dag 1 op dag 2 voltrokken is (al zouden veel bedrijven dat wel willen en nemen ze soms zelfs die wens voor werkelijkheid!).

Het onderstaande schema geeft de verschillende fasen weer. Het is echter geen eenduidig proces: soms tuimel je van een volgende fase weer naar een vorige. De hoogte van de curve geeft de mate van positieve energie en motivatie weer.

In het begin van de curve draait het om "**willen**": er is weerstand, mensen willen nog niet mee. Bij het keerpunt beginnen de vragen te komen: "Hoe moet dat dan, wat kunnen we dan doen?", enzovoort. M.a.w. '**mogen**' we meedenken? Al dan niet in een onderhandelingsstijl à la "Het kan alleen als er ook ondersteuning komt.". In het stijgende deel van de curve gaat het over "**kunnen**": mensen moeten de middelen en de steun krijgen om de verandering waar te maken.



# Wat te doen in welke fase?

Wat kan je nu zelf doen in iedere fase? Dat zie je in het onderstaande schema.

Fase	Wat neem ik waar bij mijn "klanten"?	Hoe zal ik dit begeleiden?	Waar zal ik extra op letten?
Eerste bericht	<p>Ze hebben nood aan duidelijke informatie.</p> <p>Ze houden hun ware gedachten en gevoelens (nog) achter.</p> <p>Ze tonen gemengde gevoelens: onzekerheid, machteloosheid, twijfel, ....</p> <p>Ze zijn even uit hun lood geslagen en zitten met vragen.</p>	<p>Ik deel niet alleen mijn besluit, mijn conclusie, mijn advies of een opgelegde werkwijze mee. Ik vertel hen ook over het proces dat ertoe heeft geleid.</p> <p>Ik deel ook mijn zorg mee.</p> <p>Ik kies de juiste plek, het juiste ogenblik en de juiste toon.</p>	<p>Mijn berichten zijn duidelijk, concreet en eenduidig.</p> <p>Ik zorg ervoor dat ik niet verwijtend of (ver)oordelend spreek.</p> <p>Ik spreek over de toekomst niet over het verleden.</p> <p>Ik kijk en luister zeer aandachtig terwijl ik meedeel.</p>
Afwijzing	<p>Ze wijzen de vraag naar verandering eenvoudig af.</p> <p>Ze wijzen de vraag naar verandering niet openlijk af maar reageren verder niet.</p> <p>Ze hebben allerlei argumenten om er niet op in te gaan.</p> <p>Ze doen alsof er niets aan de hand is.</p> <p>Ze lachen het weg.</p>	<p>Ik luister naar hun reacties en vraag naar de zorg die daardoor heen spreekt.</p> <p>Ik informeer naar de waarden die voor hen op het spel staan.</p> <p>Ik hou me in om de zaak te willen verdedigen of te 'verkopen'.</p> <p>Ik stel goede vragen.</p>	<p>Ik neem een afwijzing niet persoonlijk op.</p> <p>Ik heb ook en oor voor hun en mijn emotionele reacties.</p> <p>Ik weet: bij verandering raakt men de onderliggende waarden en normen.</p> <p>Ik benoem hen niet negatief (bv. angstig, onzeker, tegenwerkend, ...)</p>
Weerstand	<p>Ze beseffen dat er toch zal veranderd worden en geven duidelijk blijk van verzet.</p> <p>Ze houden het bij hun oude manier van werken.</p> <p>Overhand van sterke emoties.</p> <p>Ze saboteren de inspanningen om te veranderen.</p>	<p>Ik zet een positieve bril op en benoem positief.</p> <p>Ik scheid relatie van inhoud en verzorg de relatie!</p> <p>Bevestig de ander (≠ akkoord) en zeg tegelijk waar het op aan komt zonder te strijden.</p> <p>Ik deel mijn zorg mee.</p>	<p>Ik heb geduld, ik luister en erken vooral.</p> <p>Ik laat me niet verleiden tot een machtsstrijd.</p> <p>Voer een open communicatie en blijf communiceren.</p> <p>Ik maak een duidelijk onderscheid tussen hun probleem en mijn probleem!</p>
Onderhandelen	<p>Ze zijn bereid om te onderhandelen.</p> <p>Ze komen met vragen.</p> <p>Ze willen even luisteren of kijken wat het eigenlijk allemaal inhoudt.</p>	<p>Ik sluit het oude af.</p> <p>Ik ondersteun de overtuigde mensen en zet met hen enkele stappen meer.</p>	<p>Ik toon waardering.</p> <p>Ik ben positief en ga samen met hen aan de slag.</p>
Verkennen	<p>Ze zijn bereid dingen uit te proberen.</p> <p>Ze zijn nog erg onzeker.</p> <p>Ze zijn bereid om te onderzoeken wat ze zelf kunnen bijdragen.</p>	<p>Ik vat regelmatig de geboekte resultaten samen en communiceer die naar de groep.</p>	<p>Ik bevestig hun inspanningen.</p> <p>Ik kijk naar de kleine stappen die men zet en ben daarmee tevreden.</p> <p>Ik vermijd om plots te snel door te bocht te gaan.</p>
Betrokkenheid	<p>Ze zijn bereid om kleine stappen te zetten.</p>	<p>Ik geef voldoende ruimte opdat ze met eigen ideeën kunnen komen.</p> <p>Ik stimuleer het creatief zoeken naar oplossingen</p>	<p>Ik heb oog voor de diverse verantwoordelijkheden.</p> <p>Ik vier samen met hen de successen.</p>

# Groepsreacties bij verandering: naar wie moet ik me richten?

Als je de verandering aankondigt zal je waarschijnlijk verschillende reacties bemerken. In het algemeen zal je vier groepen kunnen onderscheiden:

- ⑥ Positivo's: zeggen dat ze pro zijn en zijn ook daadwerkelijk pro
- ⑥ Meelopers: zeggen niets of zijn schijnbaar akkoord maar zijn de eersten om achter je rug te klagen en te mokken
- ⑥ Vijanden: zijn tegen de verandering, soms uitgesproken, soms stilzwijgend, niet altijd met goede argumenten, soms meer uit principe (TAT: tegen alles tegen)
- ⑥ Criticasters: spreken zich duidelijk uit tegen, hebben veel vragen en bedenkingen, maar zijn vaak heel betrokken medewerkers met hart voor hun job. Omdat ze mondig zijn, zijn het vaak ook opinion leaders tegenover de anderen.

Als "change leader" is de laatste groep voor jou het belangrijkste: als je die meekrijgt, gaan de meelopers (die vaak het talrijkst zijn) de opinieleiders volgen in de goede richting. Hoe kan je dat doen?

- ⑥ Identificeer deze types vooraf al in je groep
- ⑥ Betrek ze bij het project, mogelijk nog vóór het eerste bericht. Vraag ze om hulp en ondersteuning. Laat ze mogelijk een "pilot-project" doen of een nieuwe methode eens uitproberen en noteer hun bevindingen, positieve en negatieve.
- ⑥ Houd rekening met hun bemerkingen.
- ⑥ Gebruik ze als ambassadeurs naar de rest van de groep, laat ze zelf conclusies en oplossingen presenteren, zet ze in de schijnwerper.
- ⑥ <https://www.youtube.com/watch?v=0pfEcUqxYbl&list=PLbcSjZGP9mncZ2Zx6RYK6CzflQsfQSfH1&index=10>

# De verandering aankondigen: hoe?

## Taal

- Hou het simpel: korte zinnen, eenvoudige taal.
- Concreet: met voorbeelden die de toehoorders begrijpen en kennen.
- Niet alles willen vertellen. Eén heel sterk argument is vaak genoeg.
- Wees geloofwaardig en eerlijk, vertel niet wat je niet weet.
- Vertel steeds het waarom, de visie erachter.
- Zoek de WHIDA ("Wat Heb Ik Daar Aan?"). Mensen komen vooral in beweging omwille van hetgeen hen persoonlijk aanbelangt. Dus zoek naar het voordeel dat de verandering voor hen kan opleveren en maak dat voordeel duidelijk.
- Soms is er niet meteen een voordeel en dus ook geen WHIDA. Wees dan eerlijk en durf het ook dat te zeggen. Als je de dingen mooier voorstelt dan ze zijn, word je daar later op afgerekend.

## Lichaamstaal

- We kunnen lichaamstaal meestal wel lezen, maar dat is geen garantie: je moet het dus uitvergroten.
- Wat je zegt en wat je toont moet in evenwicht zijn..
- Oogcontact.
- Houding.
- Krachtige stiltes (niet aframmelen, niet ratelen).

## Ga de dialoog aan

- Geef opmerkingen een plaats.
- Luister met eerbied naar de tegenwerpingen.
- Herhaal wat de anderen zeggen: "Dus je zegt dat ..., Ik hoor dat je denkt aan ...")
- Erken de bezwaren ("Het is waar dat ..., Ik weet dat ...").
- Minimaliseer de moeilijkheden of de bezwaren niet.
- Pas naar het einde toe terugkomen naar je punt: dat het toch zal moeten gebeuren.
- "We gaan dit samen doen".

## Stop jezelf niet weg achter argumenten/uitspraken als

- "Ja, ik moet dat hier ook maar zeggen van de baas."
- "Weet je wat ze nu weer willen?"
- "Ja, zeg, zeg dat maar aan die hierboven."
- "Ik kan er ook niet aan doen."

Member of the Cameleon Group

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

Al die uitspraken maken je alleen maar zwakker in de ogen van je medewerkers. Je ondergraaft hiermee je eigen rol en positie. Zeg eerder dingen als:

- "Ik weet dat het moeilijk is maar ik ga me erachter zetten."
- "Ik heb het er ook wat moeilijk mee, maar we gaan het samen oplossen."

## Omgaan met weerstand

Wanneer mensen in de fase van de weerstand zitten, is er nog een grote emotionele lading op de verandering. Daarom dat rationele argumenten op zo'n moment geen gehoor vinden.

Wat je dus zeker niet mag doen:

- Heel sterk gaan argumenteren of "verkopen": hiermee je bereik je alleen maar dat het tegengestelde standpunt nog steviger wordt ingenomen, dat er nog meer tegenargumenten worden gevonden en de emotie nog hoger oploopt.
- De weerstand negeren of wegduwen: dan gaat de weerstand gewoon ondergronds (net als in de oorlog). Het is niet omdat je niets meer hoort of wil horen, dat de weerstand weg is.

Wat kan je dan wel doen?

- Blijven praten.
- Luisteren en erkennen, doorvragen waar het om draait.
- Begrip tonen voor de bezwaren ("als ik in jouw plaats was, zou ik misschien ook zo denken").
- Veel geduld hebben en wachten tot de eerste signalen van de volgende fase (onderhandelen) zich voordoen.

Member of the Cameleon Group

# Visie Change

De wereld is vol verandering. En het gaat hoe langer hoe sneller!

Dat maakt het voor niemand makkelijk, want verandering is gewoon niet makkelijk. Het is een moeilijke ervaring voor iedereen, zelfs de meest flexibele onder ons. Net daarom is het belangrijk dat we het proces goed begrijpen. Als je weet wat er allemaal komt kijken bij verandering, wordt het eenvoudiger om de reacties te begrijpen en er mee om te gaan.

Zelfs als jij niet degene bent die de verandering in gang zet, zal je soms verandering moeten doorvoeren, soms zelfs tegen je zin. Hoe moet je jezelf dan opstellen? Zijn er methodes die je kunnen helpen om het proces vlotter te laten verlopen? Want zelfs de kleinste wijziging in werkmethode kan al felle weerstand opwekken.

We bekijken hier drie belangrijke aspecten bij verandering:

1. Hoe verloopt een veranderingsproces en wat kunnen we in iedere fase doen?
2. Waar moet je op letten als je verandering aankondigt?
3. Hoe ga je om met weerstand?

En je zal zien dat voor alle drie de sleutel dezelfde is: **communicatie, communicatie en nog eens communicatie.**