

CHANGE MANAGEMENT

de menselijke kant

hugo.der.kinderen@pandora.be

het verwerken van verlies

het rouwproces:

- ontkenning en isolatie
- boosheid
- onderhandeling
- depressie
- acceptatie

Elisabeth Kübler-Ross

PERSOONLIJKE STIJLEN VAN VERANDEREN

Riskeerder

- snel beslissen
- enthousiast
- impulsief
- houdt van risico

Relateerder

- stemt af met collega's
- steunt op relaties
- aarzelend

Heroriënteerder

- verandert probleemgericht
- systematisch
- enge focus

Redeneerder

- bedachtzaam en planmatig
- detailonderzoek
- zoekt zekerheid

Gevoelens van weerstand

- Angst om te mislukken
- Tevredenheid met de huidige situatie
- Willen behouden van wat goed is
- Boosheid dat met belangen en bezorgdheden geen rekening wordt gehouden
- Verlangen naar iets ander of beters
- Twijfel of het wel zal lukken
- Onzekerheid of men het wel aan kan
- Angst voor te hoge verwachtingen
- Ongeloof in de haalbaarheid van de nieuwe aanpak
- Angst voor gezichtsverlies, om onkunde te moeten tonen
- Een heel ander plan wordt onmogelijk gemaakt

BRONNEN VAN WEERSTAND TEGEN VERANDERING

CONTEXT

- situationele elementen: verleden; proces (urgentie?)
- organisatorische drempels (cultuur; statische organisatie)

INHOUD

- ontbrekende informatie; onduidelijke doelstellingen
- basisovertuigingen

EMOTIONEEL

- onduidelijke reden; negatief gevoel (balans)
- overgang te moeilijk, relatie met maturiteit

TACTISCH

- verborgen agenda
- mentaal contract?

Mentaal Contract: definitie

- de wederzijdse verwachtingen en engagementen
- bepaalt hoe belangrijk de partijen voor elkaar zijn
- zekerheden en spelregels voor als het moeilijk wordt
- is bepalend voor de structurele motivatie
- is bepalend voor de cultuur (focus, flexibiliteit, openheid...)

Mentaal Contract: aspecten

- Weet ik wat van mij verwacht wordt; weet de Organisatie (leiding) wat van haar verwacht wordt?
- Hoe los / vast is deze samenwerking?
- Wat zijn de verwachte en mogelijke evoluties in deze samenwerking?
- Wat zijn de criteria en regels om deze toekomst waar te maken?
- Wat als?
- Hoe open zijn deze vragen bespreekbaar?
- Wederzijds vertrouwen?
- Wat zijn wederzijds de belangrijkste drijfveren (carriere, inkomen en winst of jobsatisfactie, persoonlijke groei en lange termijn succes?)

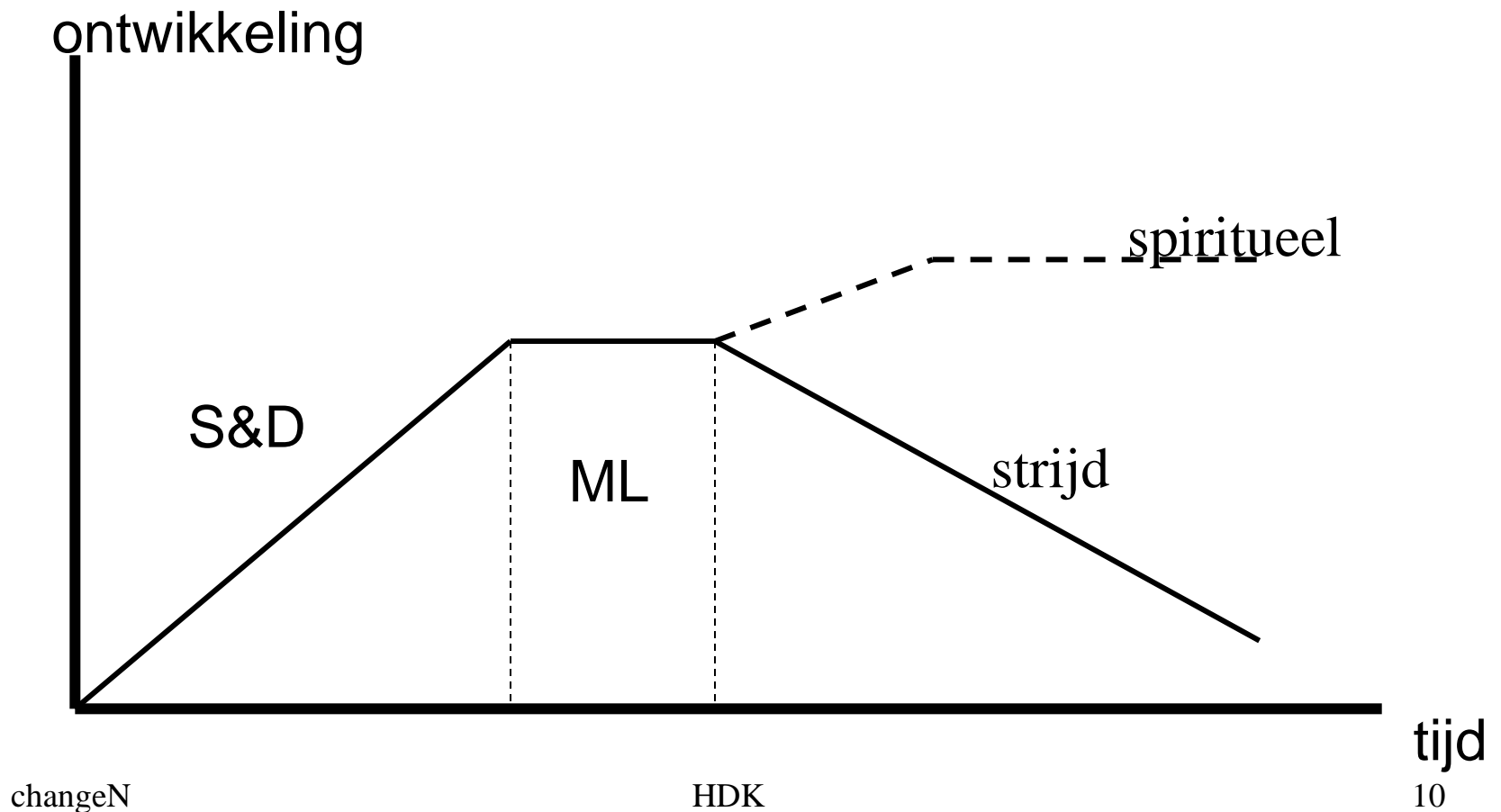
Mentaal Contract: management

- Goede afspraken bij het begin; checklist
- Gebruik van deze info bij functioneringsgesprekken, promoties, evaluaties, opleiding...
- Onderhoud: updaten en verifiëren (in tevredenheidsonderzoek)
- Aansluiten bij functieinhoud
- Bij crisis: sterke formele bevestiging (op papier indien nodig)

Stadia van Maturiteitsontwikkeling

- ZELFINSPIRATIE
 - ACCEPTATIE
 - OPENHEID
-
- ZELFRELATIVERING
 - ZELFVERTROUWEN
 - ZELFKENNIS

Levensloop van de mens



MENSEN UITSCHAKELEN

- Macht en dominantie gebruiken
- Geen informatie geven over strategie, lange termijn
- Geen inspraak geven bij beslissingen
- Privileges van de leiding
- Tegenstrijdige boodschappen
- Geen aandacht geven aan problemen
- Inconsequent gebruik van regels en principes
- Zelf altijd gelijk willen halen
- Geen ruimte geven voor eigen inbreng
- Oplossingen bij voorbaat vastleggen
- Het positieve niet bevestigen
- Het negatieve niet bijsturen, ontwijken
- Externe druk uitoefenen; dwingen, dreigen,...
- Manipuleren van informatie, situaties, ...
- Geen respect tonen voor specifieke competenties

DRUK UITOEFENEN: wanneer?

- Als het over wezenlijke dingen gaat die bepalend zijn voor het minimaal noodzakelijk resultaat
- Als het gaat over “niet willen” en niet over “niet kunnen”
- Als alle uitnodigingen (kwaliteit) gefaald hebben

DRUK UITOEFENEN: hoe?

- Het vertrouwen en de samenwerking opzeggen
- Confronteren met ethische grenzen
- De aanwezigheid van de persoon in vraag stellen
- Het breekpunt en de bespreking ervan publiek maken
- Wijzen op mogelijke gevolgen en eventuele sancties

VERANTWOORDE DRUK

- Aangekondigd
- Met open deur; vluchtweg gekend
- Openlijk
- Geleidelijke opbouw in kracht
- Contact houden
- Gericht op beweging, niet op overwinnen
- Met respect voor de persoon (speel de bal)
- Balans frustratie / veiligheid

PESTEN

- Niet openlijk
- Niet aangekondigd
- Zonder respect voor de persoon
- Zonder duidelijke vluchtweg
- Gericht op overwinnen, verdrukken

Effecten van drukverhoging



- autonoom (sympatisch) zenuwstelsel pikt de signalen op
- hypothalamus activeert de hypofyse (of de amygdala bij reflexreacties)
- hypofyse scheidt cortison af
- cortison stimuleert de lever om de opgeslagen glycogeen vrij te maken onder vorm van bloedsuiker (=brandstof)
- cortison prikkelt de bijnierschors om adrenaline en noradrenaline af te scheiden
- deze hormonen veroorzaken een energiegolf door het lichaam
- hartritme en bloeddruk verhogen; primaire organen worden gestimuleerd
- vitale delen van de hersenen (vechten – vluchten) worden geactiveerd; de **hersenen werken op bèta-niveau** (hoge frequentie)
- wanneer deze alarmtoestand voortdurend wordt aangehouden, ontstaat een versterkt effect en uitputting

Effecten van hersenen die werken op bèta-niveau



- Concentratie verzwakt (buiten vechten – vluchten)
- Geheugen vermindert
- Prikkelbaarheid en emotionaliteit nemen toe (woede, kwaadheid, angst, twijfel, negatief denken)
- Het immuunsysteem wordt verzwakt
- Relativeringsvermogen vermindert; geen overzicht meer
- Sociale contacten vermijden
- Verlaagde zelfcontrole

Bij intensieve herhaling:

- Hoofdpijn, migraine, lage rugpijnen, maag- en darmstoornissen, vermoeidheid, hyperventilatie, hartkloppingen, hogere cholesterol, verkoudheden, allergieën...