Persoonlijk Leiderschap in veranderen

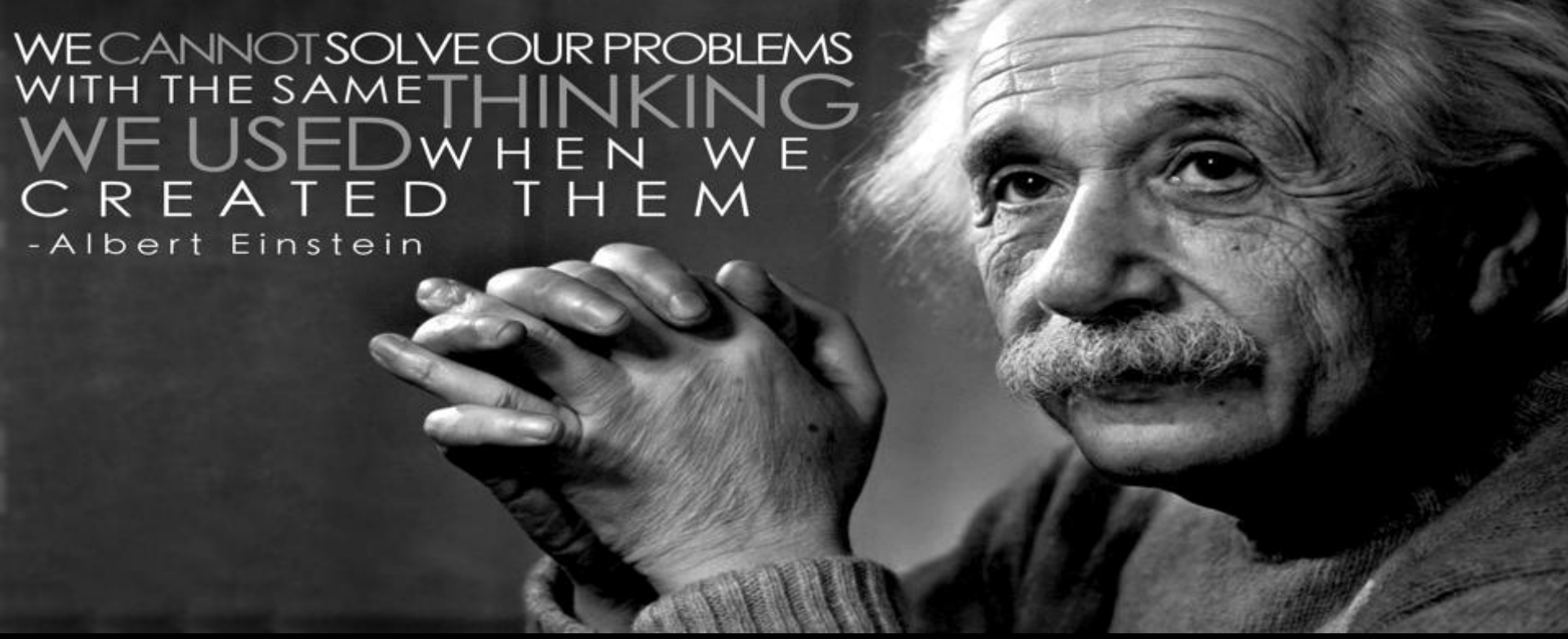
Sturen op Boven en Onderstroom!

Drs. Maaike Arends

change
people
need
things
values
see
better
organisation
behaviour
behaviours
way
changes
knowledge
facts
make
work
management
Change
assumptions
thinking
new
Deming
important
Herrero
improvement
organisations
obvious
suggests
approach
even
fear
think
may
might
also
good
one
know
really
ideas
culture
service
get
Seddon
70% van de veranderingen mislukt !

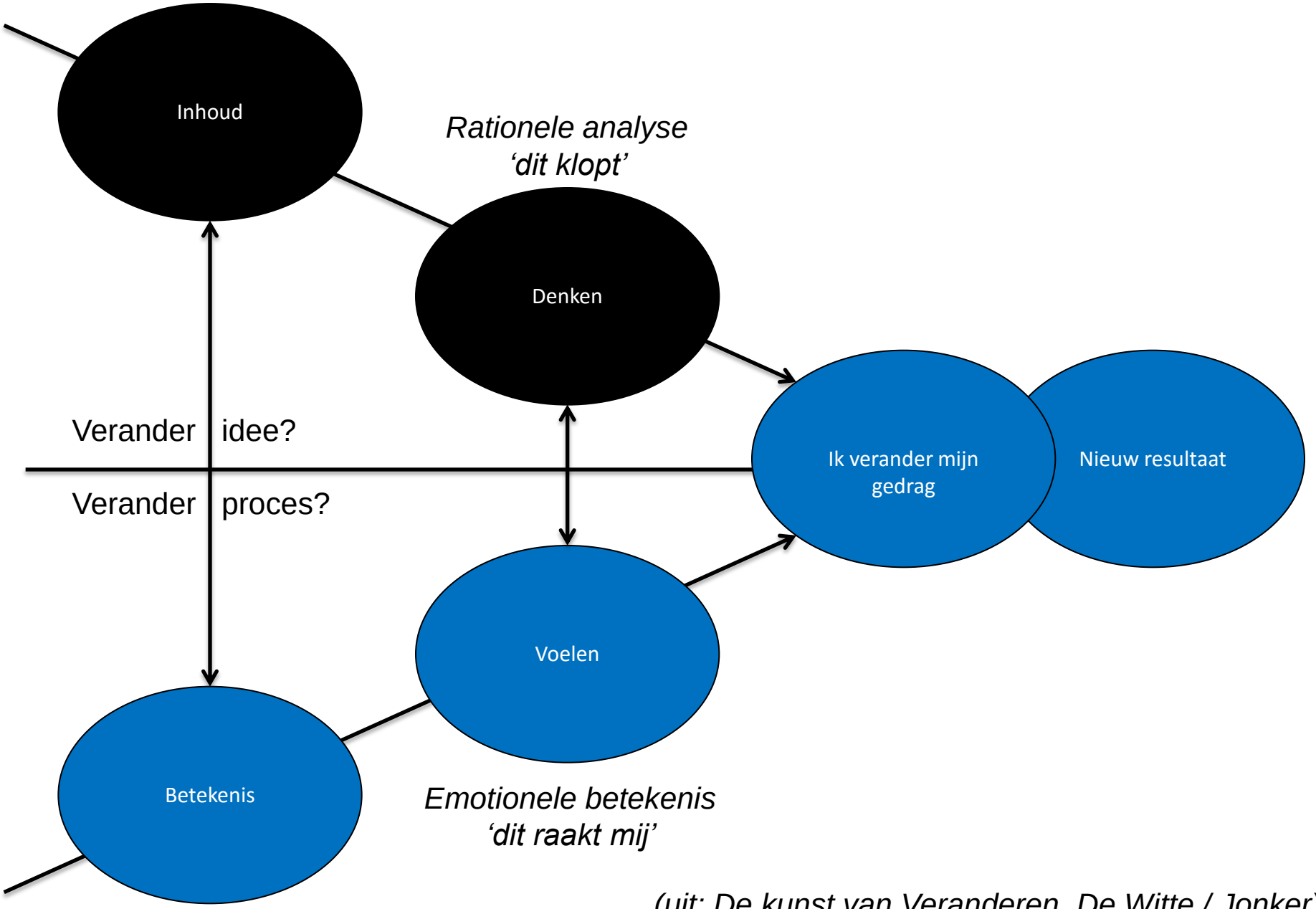
Het vier-ballenmodel

(uit: De kunst van Veranderen, De Witte / Jonker)



Waarom organisatieveranderingen mislukken?

Ze struikelen precies over de kern van de verandering: de attitudes en het gedrag van medewerkers en managers … !!



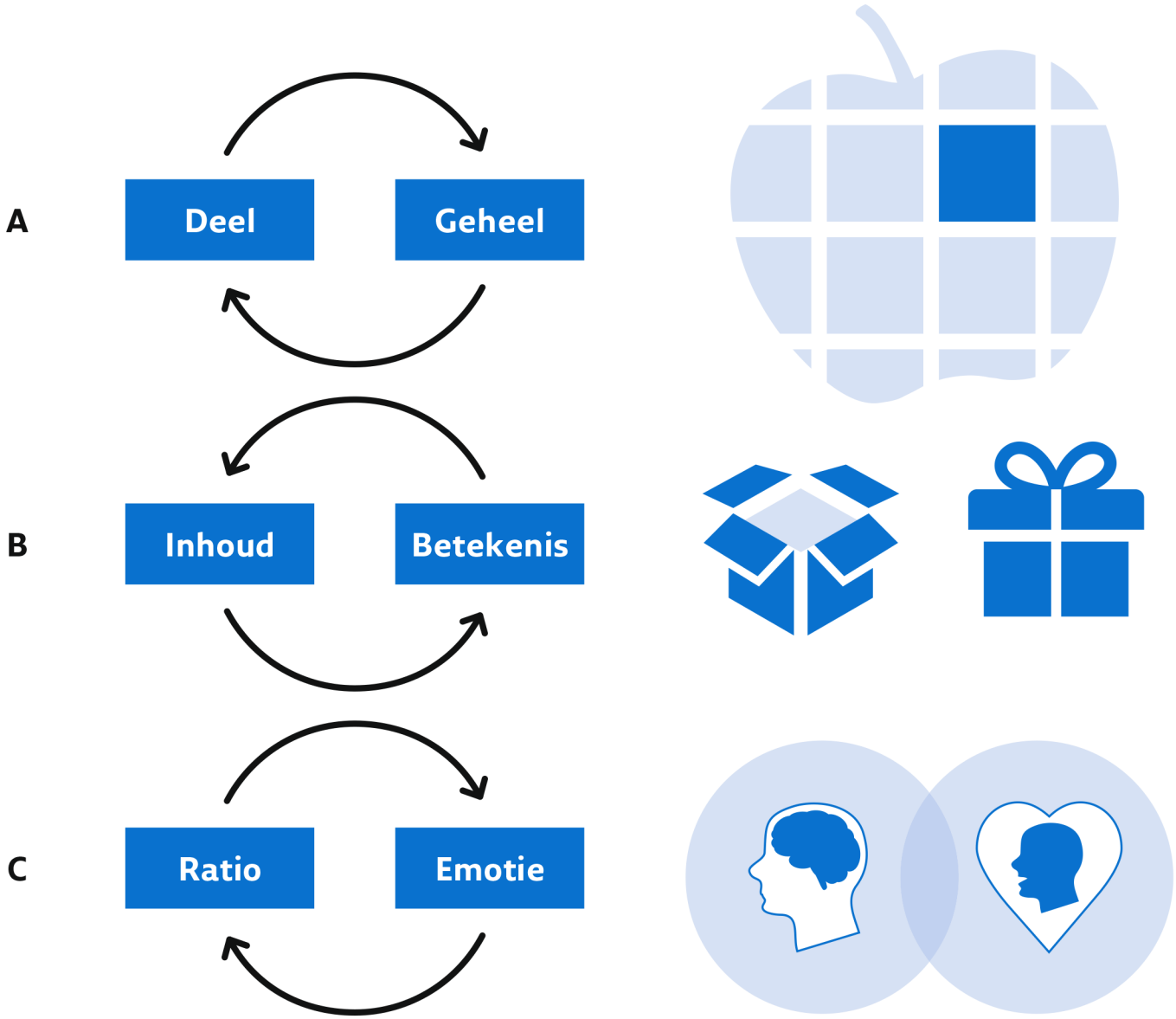
(uit: De kunst van Veranderen, De Witte / Jonker)

De ijsberg smelt, Kotter (2006)

Hoe verander je een systeem?

Werken met veranderdilemma's

Het dilemma-abc



Drie veranderdilemma's:

Een ingebakken spanningsveld waarbij je situationeel bepaalt en bewust kiest wat je doet

1. Deel en geheel

Kiezen tussen waar jij de verandering op wilt richten, welk organisatiedeel? Waar zit jouw cirkel van invloed? Ben jij wel degene die de verandering moet trekken?

2. Inhoud en betekenis

Organiseer een proces van betekenisverlening: de inhoud van je veranderidee moet voor alle afzonderlijke betrokkenen betekenis krijgen. Hieruit ontstaat weer nieuwe inhoud. Er bestaat niet één werkelijkheid.

3. Ratio en emotie

Emoties gaan altijd sneller dan ratio. Emotie is een voorgeprogrammeerd gedragspatroon voor dringende situaties. Wees je bewust van het muizenrad (vicieuze cirkels) als je leiding geeft aan verandering.

Leiderschap in Veranderen

Het vermogen om bij mensen aan te sluiten, waardoor zij bereid zijn zich te laten raken en van binnenuit zich te verbinden aan een veranderidee.

- Een betekenisvol WAAROM
- Een heldere en gedragen WAT
- Werken met veranderdilemma’s

Energie om comfortzone te verlaten!

Waarom moet het eigenlijk anders?

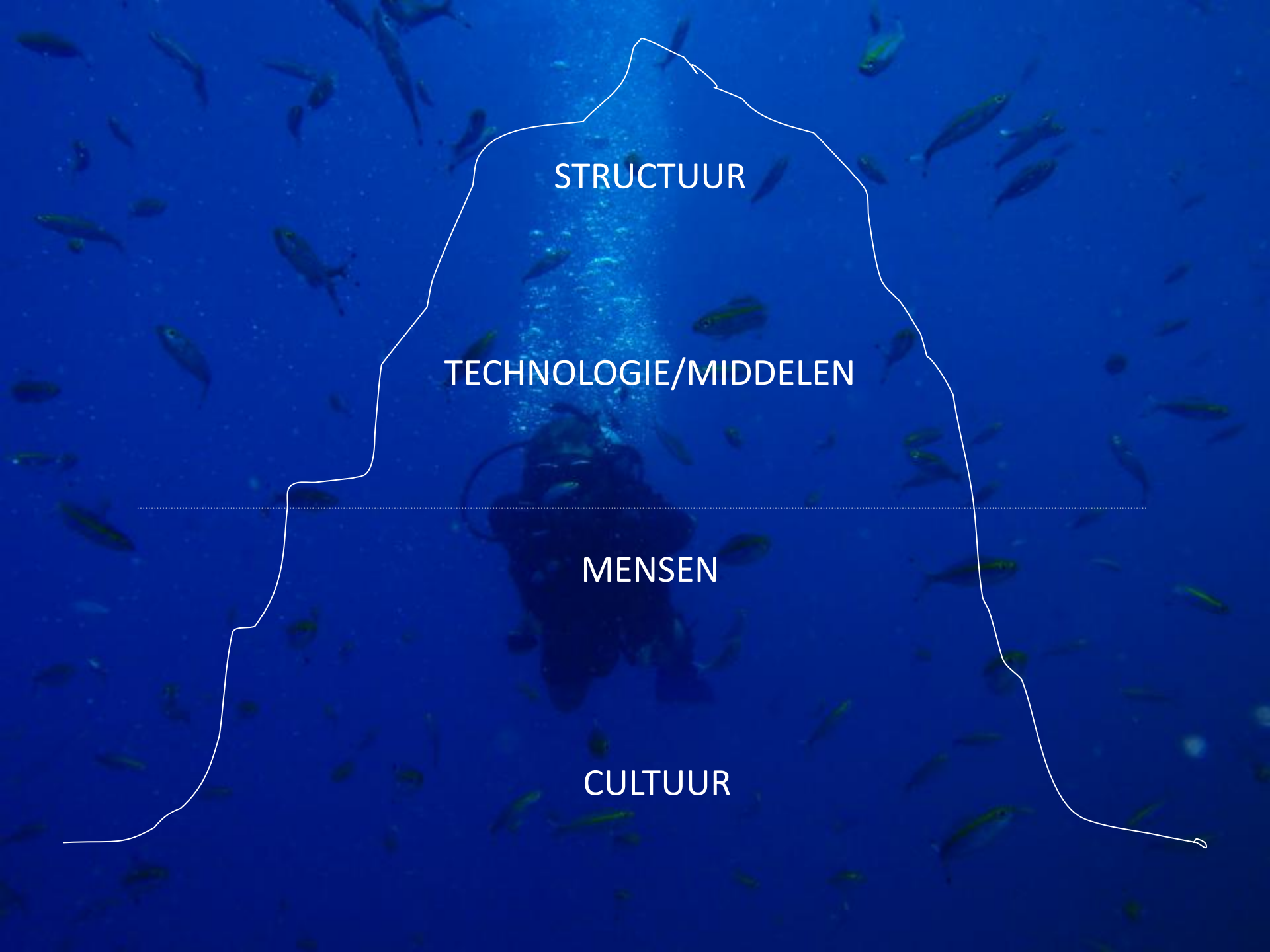
Een aansprekende, betekenisgevende en inspirerende ‘waarom’-boodschap, van waaruit mensen kiezen om zich te verbinden aan en verantwoordelijkheid nemen voor de gewenste beweging.

a. Het moet!: overlevingsprobleem (het ‘boze-buitenwereld’-model)
b. Ik wil!: echte uitdaging op zaken die er toe doen (het ‘ambitie’-model of wel ‘lonkend perspectief’)

Het belang van een heldere en gedragen WAT analyse

Als het probleem onder water speelt …

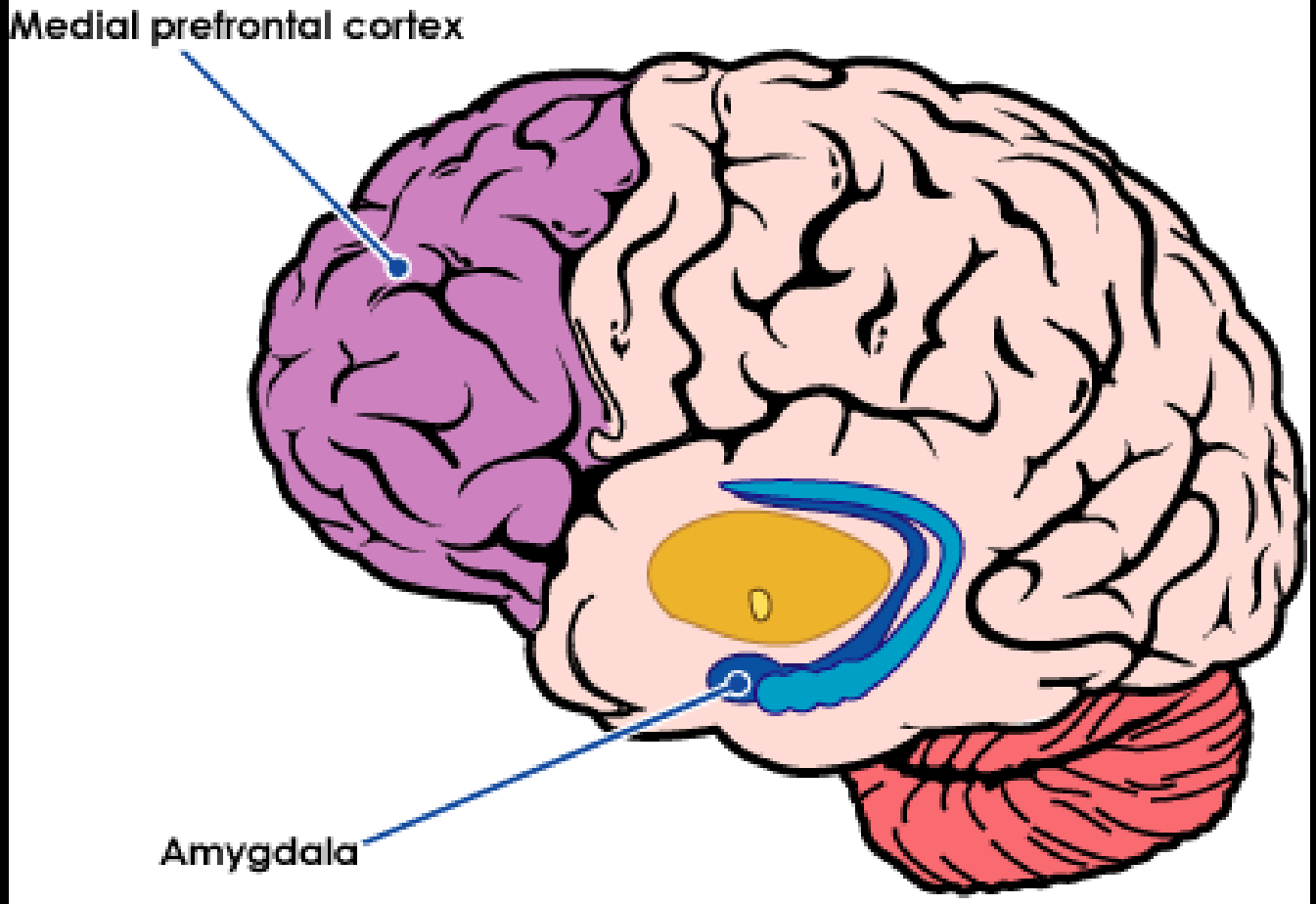
kun je het bovenwater niet oplossen …


STRUCTUUR
TECHNOLOGIE/MIDDELEN
MENSEN
CULTUUR

Mensen doen niet wat ze denken, mensen doen wat ze voelen…

Een emotie is een plotselinge reactie van ons hele organisme (innerlijke beleving) op een prikkel, die onbewust en automatisch gestuurd wordt.

Fear Extinction and the Brain



©2005 HowStuffWorks

Sociale basisbehoeften

De mens als sociaal wezen heeft behoefte aan:

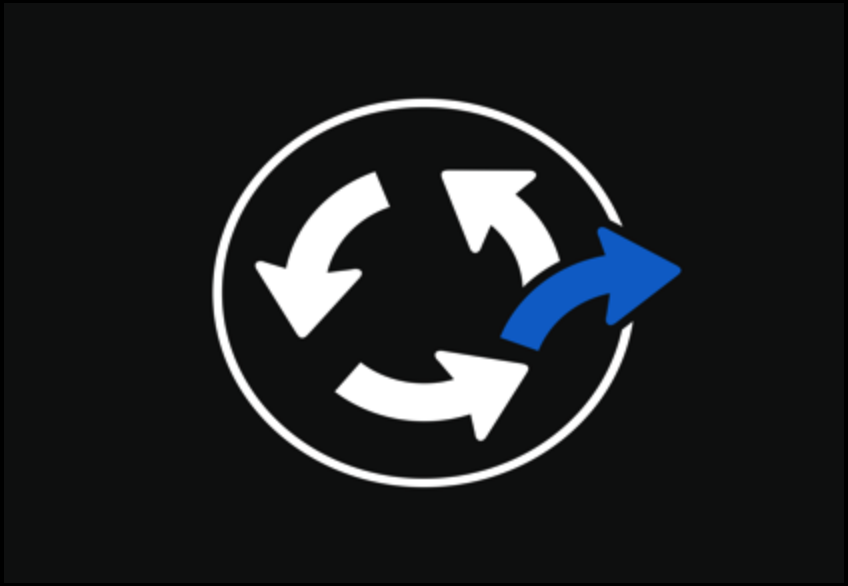
- Erkenning: het spanningsveld van binnen-buiten
- Genegenheid: het spanningsveld van dichtbij-veraf
- Invloed: het spanningsveld van boven-onder

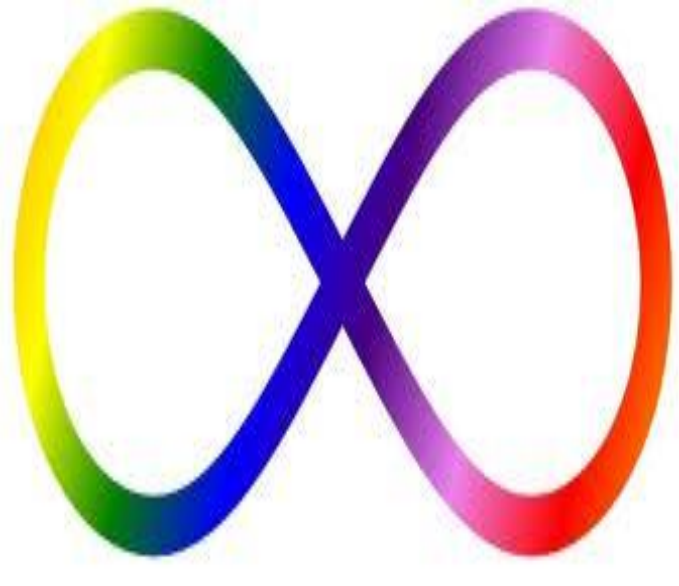
Angst voor afwijzing op de sociale basisbehoeften triggert patronen van ‘zelfredzaamheid’ aangeleerd in eerdere systemen en beïnvloedt daarmee het zuivere contact in het nu.

Veranderen eindigt op anderen,
maar begint bij jezelf…
dare change

Durft u de confrontatie met uzelf aan?
Ook als het écht spannend wordt?

Van rotonde naar polariteiten





• **Kracht**	-	**Kwetsbaarheid**
• **Geven**	-	**Nemen**
• **Harmoniserend**	-	**Confronterend**
• **Afhankelijkheid**	-	**Onafhankelijkheid**
• **Rust**	-	**Dynamiek**
• **Denken**	-	**Doen**
• **….**	-	**….**

Persoonlijk Leiderschap in Veranderen

Persoonlijke ontwikkeling gaat over meer worden van wie je eigenlijk al bent…

Niet iets er af,

maar iets er bij…

Let op !!

- Structuur, technologie en middelen kun je ontwerpen …
- Gedrag, competenties en cultuur veranderen gaat vanuit samen leren en ontwikkelen …

Het ‘vier ballen-model’ en de drie veranderdilemma’s gebruikt
in deze presentatie komen uit het boek ‘De kunst van veranderen’ van mijn collega’s Marco de Witte
en Jan Jonker. Een aanrader voor ieder die zich regelmatig in de kern van veranderen beweegt.

Hoe managers onbewust verandering blokkeren…

En hoe dit te voorkomen…

1. Herken de hardnekkige situaties
2. Weet hoe je denkt over veranderen
3. Zie wat je doet als het spannend wordt
4. Begrijp hoe je de situatie zelf in stand houdt
5. Durf het onbespreekbare bespreekbaar te maken
6. Begin in het klein

Zie wat je doet als het spannend wordt:

eenzijdig beheersen of samen leren en veranderen?

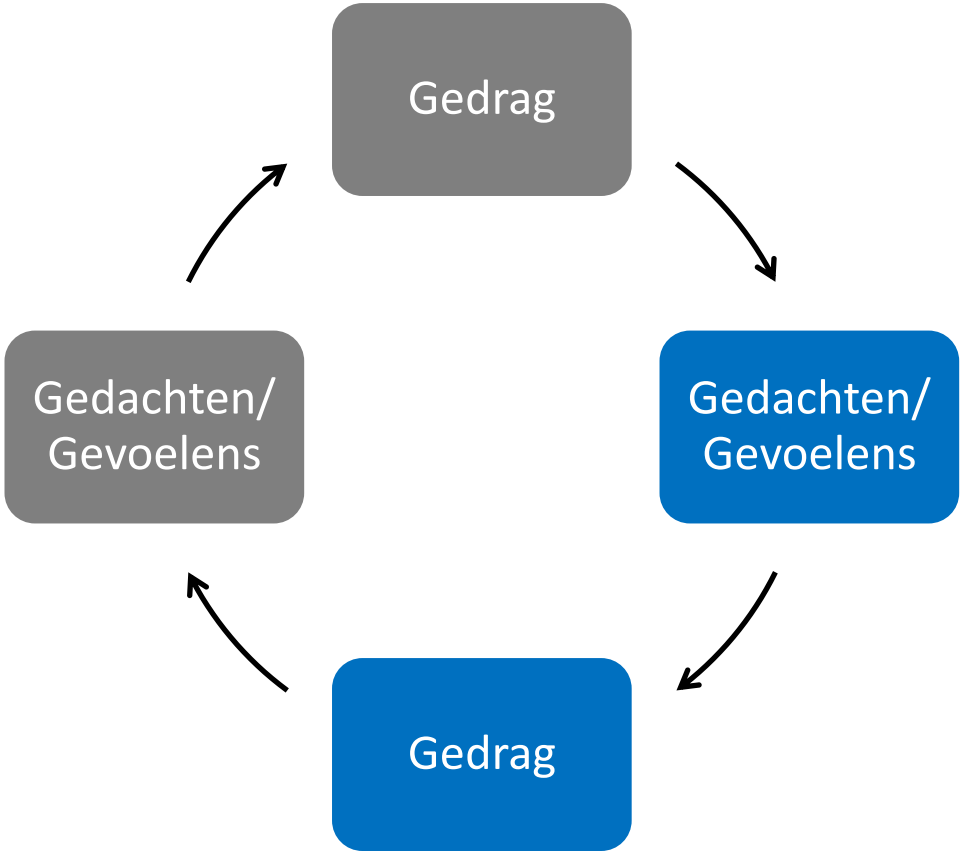
1. Kijk samen naar een concrete voorbeeld van een hardnekkige situatie in samenwerking en selecteer een cruciaal, spannend moment.

2. Wat is de automatische piloot van de belangrijkste spelers (inclusief de casusinbrenger) op momenten dat het spannend wordt? Waaraan merk je dat bij de ander?

3. In hoeverre zijn de gedachten van ‘eenzijdig beheersen’ dan wel ‘samen leren en veranderen’ leidend in de verandercasus/voor de casusinbrenger? Welk gedrag heeft dat opgeleverd en wat was het effect daarvan?

Diepzee-duiken: opsporen van gedragspatronen:

Het maken van de foto waar je zelf op staat…



Begrijp hoe je de situatie zelf in stand houdt: herken vicieuze cirkels

1. Kies samen een hardnekkige situatie in jullie samenwerking, waarin de onderstroom een rol speelde/speelt. Dit kan ook een positieve situatie zijn!

2. Maak de foto waar je zelf opstaat (deel 1):
   Hoe doe ik dat dan in de situatie?

- *Wat zijn mijn gedachten? (Ik denk …)*
- *Wat zijn mijn gevoelens? (Ik voel …)*
- *Wat is mijn gedrag? (Ik doe …)*

Begrijp hoe je de situatie zelf in stand houdt: herken vicieuze cirkels

3. Maak de foto waar je zelf opstaat (deel 2):

Persoon b geeft weer: Wat is het effect op mij?

- *Wat zijn (mogelijke) gedachten van de belangrijke ander(en)*
- *Wat zijn (mogelijke) gevoelens van de belangrijke ander(en)*
- *Wat is het gedrag dat de belangrijke ander(en) la(a)t(en) zien?*

Doorbreek de cirkel

A. Van patroon naar behoeften:

- Kijk naar de beschreven patro(o)n(en) en spoor de sociale basisbehoefte(n) achter het patroon op? Durf het onbespreekbare, bespreekbaar te maken. Waar zit de angst, waar draagt het patroon zorg voor?

  Erkenning: binnen-buiten
  Genegenheid: dichtbij-veraf
  Invloed: boven-onder

B. Nu jullie de achterliggende behoefte(n) kennen, hoe kunnen jullie hier dan op een andere manier zorg voor dragen in het systeem? Hoe borgen jullie die in de praktijk?

Begin in het klein

- Een klimaat van leren en veranderen kun je NIET invoeren
- Begin in het klein, onderzoek je effectiviteit, experimenteer en leer
  → *Doe dit vooral openlijk*
- Als je bewust leert, lukt het na een tijdje jezelf in actie te betrappen op defensief gedrag en te interveniëren
- Leidinggeven aan verandering is een continu leerproces:
  → *Op jacht naar inconsistenties tussen wat je zegt en doet*

Veranderen in het hier en nu!

Slotsom

- Mensen doen niet wat ze denken, mensen doen wat ze voelen
- De zachte kanten zijn het hardst
- Veranderen start bij IK:
  - ✓ Leiders geven betekenis, zij zien en voelen
  - ✓ Transparantie in bovenstroom, verbinden op onderstroom
  - ✓ Zie wat jij doet als het spannend wordt
  - ✓ Bespreken van het onbespreekbare
  - ✓ Laat zien wat je van anderen vraagt!!

not the end

Ik wens u veel LEF, DOORZETTINGSVERMOGEN EN BOVENAL MILDHEID

Drs. Maaike Arends

m.arends@interdyne.nl
www.interdyne.nl
www.leiderschapinveranderen.nl

Maaike Arends (1974) is werkzaam als de Sociaal en Organisatiepsycholoog en raakte van meet af aan gefascineerd door de dynamiek die in organisaties zicht- en voelbaar is tijdens organisatieveranderingsprocessen. Gebruikmakend van haar onderzoeksspecialisatie en haar jarenlange praktijkervaring in het begeleiden van organisaties in het creëren van zinvolle beweging, richt zij zich op thema's als (persoonlijk) leiderschap, emoties en emotioneel gedrag in verandering, effectieve communicatie en samenwerking. Haar kracht zit daarbij in het bewustmaken van gedragspatronen en de rol die deze patronen vervullen in een organisatiesysteem. Vervolgens weet zij mensen te inspireren om dit vergrote bewustzijn ook actief en duurzaam in te zetten ten dienste van een gewenste beweging.

Met collega's Marco de Witte en Michiel Nannen werkt zij voor diverse opdrachtgevers uit zowel de profit als non-profit sector aan uitdagende vraagstukken op het gebied van Leiderschap in Veranderen.

Als kerndocent is zij actief in het commercieel postdoctoraal onderwijs (TSM Business School, AOG School of Management). Zij is lid van het Nederlands Instituut van Psychologen (Registerpsycholoog NIP/Arbeid & Organisatie).