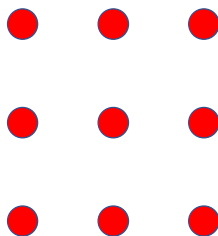


Omgaan met veranderingen Deel 2

Een ijsbrekertje

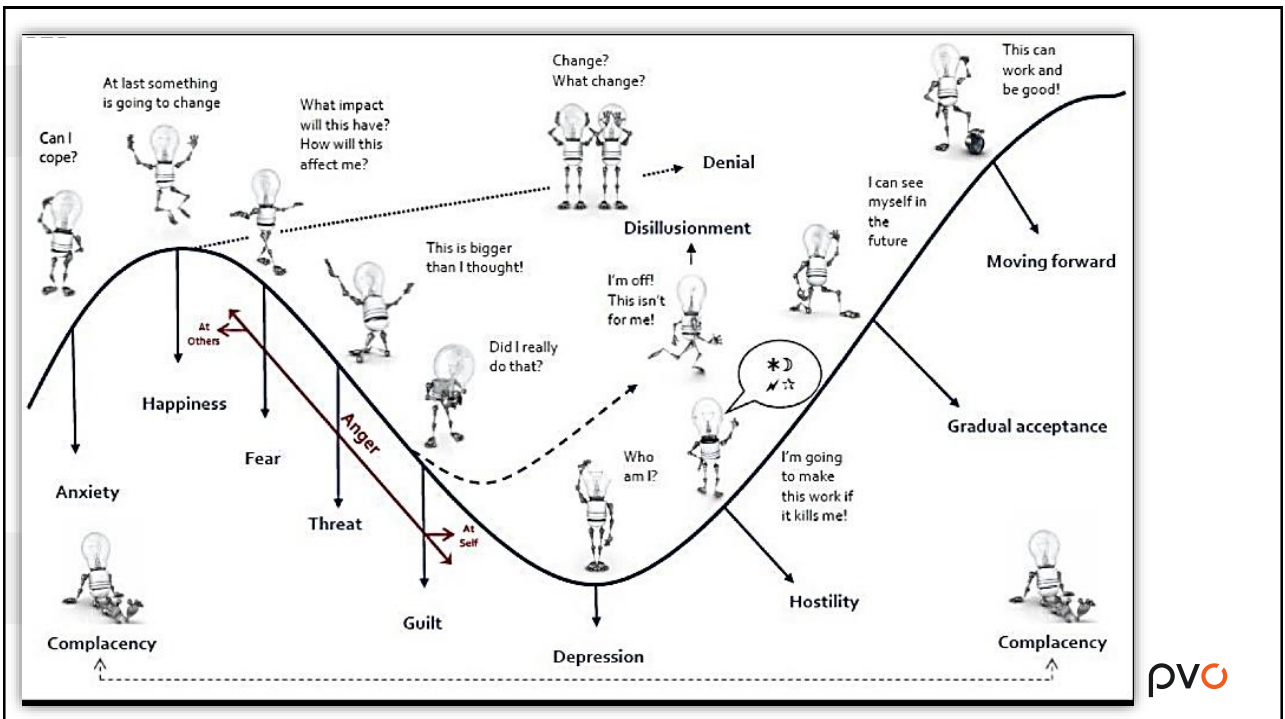
Verbind de 9 bollen met 4 rechte lijnen zonder je pen van het papier te halen



Even terugblikken op de vorige sessie...



- Welke ervaringen zijn er ondertussen?
- Waar kunnen we leren van elkaar en waar kunnen we bijsturen?
- Wat heb je gedaan om beter te worden in deze problematiek?
- We leerden ook dat ...
 - Er is altijd een vorm van weerstand tot veranderen, je ontkomt er nooit aan en het is een menselijke reactie is.
 - Er is zo iets als een normaal patroon bij verandering...dus geen paniek...
 - Weerstand is een signaal dat men is er mee bezig en als je die signalen serieus neemt en er iets mee doet, kan je de verandering beïnvloeden.
 - 6 condities kunnen je helpen weerstand te overbruggen.



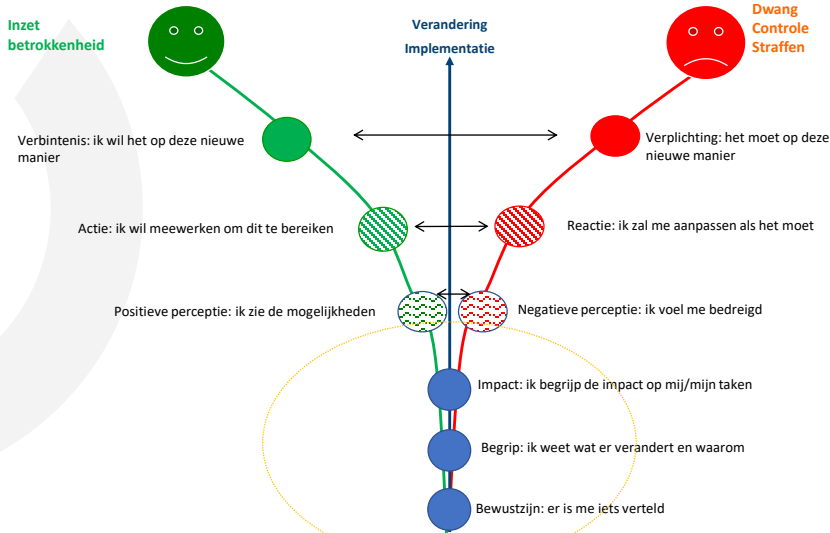
Do people resist change?

Bij veranderen,
hou rekening met:

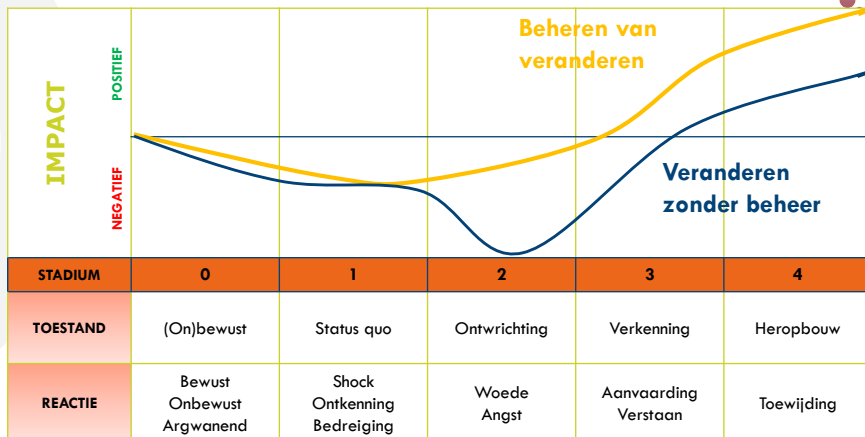
	+	-
CHANGE		
NO CHANGE		

- Dat de nadelen van de verandering voldoende ingedekt en risico vrij zijn
- Dat de voordelen van de verandering zinvol en aantrekkelijk genoeg zijn
- Dat er voldoende compensatie/vervanging is voor huidige comfort
- Dat de risico's bij niet veranderen groter zijn en meer last bezorgen

Verandermanagement: Pad naar betrokkenheid



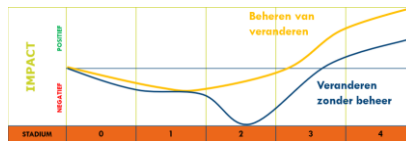
Veranderingscurve met veranderingsbeheer



Onbewust

Stadium	0	1	2	3	4
Toestand	Onbewust	Status quo	Ontwrichting	Verkenning	Heropbouw
Reactie	Bewust Onbewust Argwanend	Shock Ontkenning Bedreiging	Woede Angst	Aanvaarding Verstaan	Toewijding

ACTIE

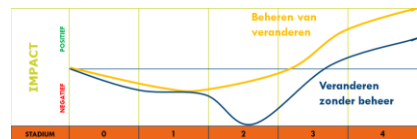


- Geef informatie, maar overweldig de mensen er niet mee
- Het waaromen hoe het past in een groter geheel (de organisatie/het bedrijf)
- Verhoog het urgentiebesef (kan burning platform zijn)
- Geef tijdsraming
- Stel mensen gerust en vraag hen niet voorbarig te zijn

Status quo > ontkenning

Stadium	0	1	2	3	4
Toestand	Onbewust	Status quo	Ontwrichting	Verkenning	Heropbouw
Reactie	Bewust Onbewust Argwanend	Shock Ontkenning Bedreiging	Woede Angst	Aanvaarding Verstaan	Toewijding

ACTIE

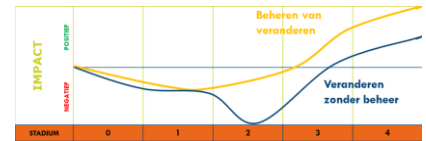


- Herhaal de informatie (zonder druk), maar overweldig de mensen er niet mee
- Focus vooral op het proces, wat er zal gedaan worden .
- Probeer niet op de gevolgen te focussen

Ontwrichting > woede, angst

Stadium	0	1	2	3	4
Toestand	Onbewust	Status quo	Ontwrichting	Verkenning	Heropbouw
Reactie	Bewust Onbewust Argwanend	Shock Ontkenning Bedreiging	Woede Angst	Aanvaarding Verstaan	Toewijding

↓
ACTIE



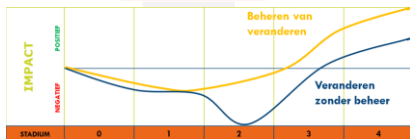
- Luister naar je mensen (*denk aan NIVEA*)
- Erken hun gevoelens, maar zorg voor begrenzing waar nodig
- Identificeer proactief mogelijke impact/problemen
- Acteer proactief om deze impact/problemen te minimaliseren
- Bied ondersteuning aan
- Geef hen desnoods al een duidelijke rol
- Heel soms kan het goed zijn de reacties even te negeren (*de wind gaat soms vanzelf liggen*)

11

Verkenning > aanvaarding

Stadium	0	1	2	3	4
Toestand	Onbewust	Status quo	Ontwrichting	Verkenning	Heropbouw
Reactie	Bewust Onbewust Argwanend	Shock Ontkenning Bedreiging	Woede Angst	Aanvaarding Verstaan	Toewijding

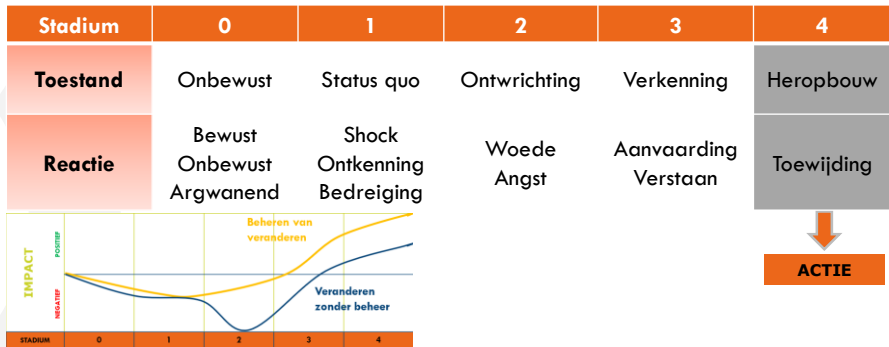
↓
ACTIE



- Benadruk hun rol en geef ruimte voor autonomie
- Voorzie tijd voor verkennen en leren (*en fouten maken mag ...laat hen dat ook weten*)
- Motiveer en coach (*geen controleren...wel opvolgen*)
- Focus op oplossingen
- Creëer draagvlak
- Creëer successen op korte termijn (*quick wins*)
- Het is de moment om er een energie boost in te steken

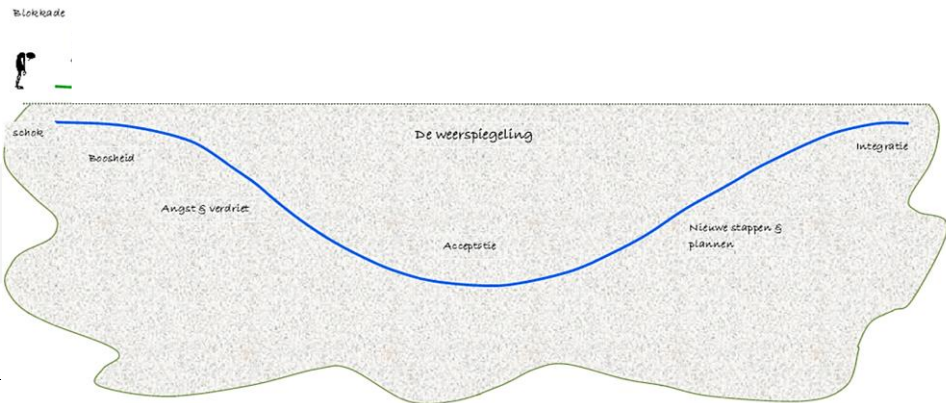
12

Heropbouw > toewijding

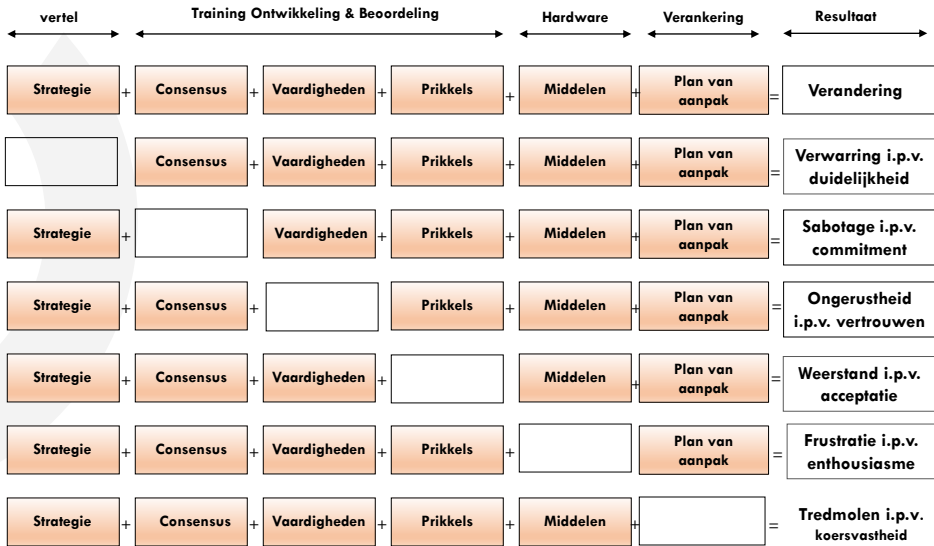


- Vier de successen, erken mensen ervoor
- Hou de vaart erin
- Borg resultaatborg gewonnen vertrouwen
- Veranker het nieuwe...maar stop niet
- Laat mensen zelf hun overwinning en verhaal vertellen en doorgeven (*persoonlijk maken mag*)
- Overtuig achterblijvers

Veranderen



Iedere stap is noodzakelijk



15

lucbalens@pvo.be

pvo

Bij veranderen is het motiveren van medewerkers belangrijk

Hou hierbij rekening met de behoefte piramide

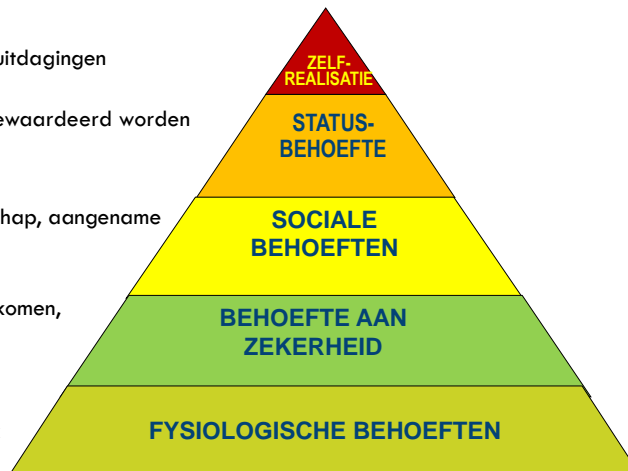
Zelfrealisatie: ontplooiing, uitdagingen

Statusbehoefte: aanzien, gewaardeerd worden

Sociale behoeften: vriendschap, aangename sfeer

Behoeftte aan zekerheid: inkomen, werkzekerheid

Fysiologische behoeften: voeding, kleding, onderdak



16

lucbalens@pvo.be

pvo

Motiveren van medewerkers

Demotivatoren

- Werkomstandigheden
- Verloning
- Bedrijfsbeleid
- Relaties met chef of collega's
- Werksfeer
- Werk(on)zekerheid

Motiveren van medewerkers

Motivatoren

- Realisatie en behaalde doelstellingen
- Erkenning
- Werkinhoud
- Verantwoordelijkheid en autonomie
- Ontwikkelen van competenties
- Groei
- Een doel hebben, iets om naar toe te werken

Voordelen van het werken met doelen

- -?
- - ???
- - ???????

Een verandering zonder doel is roulette

Een doel zonder verandering is een droom

Een verandering met een doel een GPS



19

lucbalens@pvo.be 

Overtuigingen door werken met doelen / objectieven

(Management by Objectives)

- Mensen werken **effectiever** wanneer zij de doelstellingen kennen, begrijpen en herkennen. Ze proberen deze objectieven te bereiken.
- Doelstellingen worden **meer aanvaard** wanneer men kan meewerken aan het proces voor het opstellen van doelstellingen.
- **Motivatie en tevredenheid stijgen** wanneer de prestatie **objectief wordt gemeten** (gebaseerd op kwantitatieve doelstellingen) en de individuele ontwikkeling gepland is.
- **Output wordt efficiënter** door self-management.



20

lucbalens@pvo.be 

Principes van werken met doelen / objectieven

(Management by Objectives)



- **Focus** eerder op de **doelstellingen** dan het gedrag
- **Periodiek herbekijken** van het doel(proces) en mogelijke aanpassingen aanbrengen is **een must (aanrader)**
- **Participatie** van betrokken **medewerkers** bij het opstellen van de doelstellingen
- **Controle > opvolging** d.m.v. overeengekomen meetinstrumenten
- Doelen zijn een contract tussen partijen en dus **niet vrijblijvend**.

21

lucbalens@pvo.be 

Componenten van werken met doelen / objectieven

(Management by Objectives)



- Lange termijn objectieven
- Controle (opvolging) van planning, informatie en vooruitgang
- Delegatie (duidelijke taakverdelingen en verantwoordelijkheden)
- Co-operatieve en delegerende leiderschapsstijl (empowerment)
- Standaarden voor prestatie
- Management gericht op de doelstellingen/jaarlijkse beoordeling (liefst team beoordeling)

22

lucbalens@pvo.be 

Management met objectieven



- Het moet een waarneembare actie, gedrag of resultaat beschrijven waaraan een getal, bedrag, percentage of ander kwantitatief gegeven verbonden is.

- Een meetbaar doel moet je kunnen zien, horen, proeven, ruiken of voelen.
- Een meetbare doelstelling is normerend
- Het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen.

- het is in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie en haalbaar
- Betrokkenen zijn bereid zich te verbinden aan de doelstelling
- De medewerkers moeten het willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet.

- Realistisch
- Er is een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen
- de betrokkenen kunnen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden?

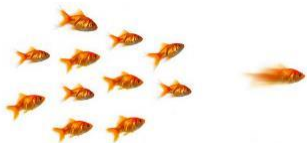
- Wanneer beginnen we met de activiteiten?
- Wanneer zijn we klaar?
- Wanneer is het doel bereikt?
- Een tijdgebonden doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum.

23

lucbalens@pvo.be

pvo

Policy Deployment



Strategie – missie
en visie

Doelstellingen per
afdeling

Doelstelling per
groep en individu

24

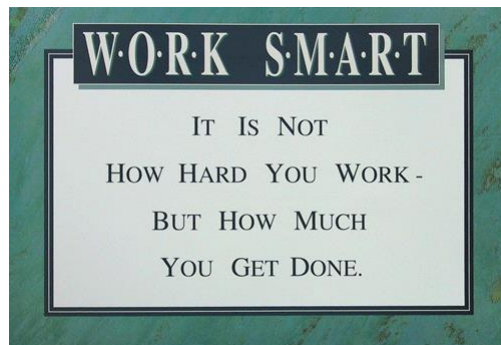
lucbalens@pvo.be

pvo

Empowerment



Don't work hard, work SMART



Een paar uitdrukkingen

- ▶ **Mijn verandermotto:**
 - ▶ Wanneer je in de rivier je kleren wilt wassen, moet je een plek zoeken waar het stroomt...
- ▶ **Visie:**
 - ▶ Visie: als je niet weet naar welke haven je vaart, is geen enkele wind de goede
- ▶ **Over tempo:**
 - ▶ Gras groeit niet harder als je er aan trekt
- ▶ **Over interventies**
 - ▶ De aanwezigheid van een extern adviseur is al een interventie op zich
 - ▶ Onkruid trekt makkelijker als het groter is

Een paar goede websites

<https://www.klasse.be/69033/weerstand-veranderingen-coach-collega/>

<https://www.managementsite.nl/?loggedin=true>

<https://www.vavia.nl/verandermanagement/hoe-krijg-ik-ze-mee-weerstand-en-betrokkenheid/>

<http://hrwijs.be/thema/weerstand-bij-verandering-fases-van-rouwverwerking>

27

lucbalens@pvo.be



EINDE Deel 2

VRAGEN?

28

lucbalens@pvo.be





Volg ons op LinkedIn en Twitter!



President Kennedylaan 9C, 8500 Kortrijk | +32 (0)56 21 00 98 | info@pvo.be | www.pvo.be | volg ons op LinkedIn

lucbalens@pvo.be