4

ILIAS

In het vierde anker vind je werkvormen voor draagvlakontwikkeling. Het is immers belangrijk om het hele team warm te maken voor de nieuwe leiderschapsstijl in wording. Hoe ontwikkel je een gevoel van noodzaak? Wie zijn je onmisbare bondgenoten? Hoe vorm je een sterke leidende coalitie die mee het proces zal dragen?

Creëer een gunstig groeiklimaat

TOOL 1
Teambingo

TOOL 2
Een echt gevoel van noodzaak

TOOL 3
Rollenspel Theo en Thea Grijs

TOOL 4
Omgaan met weerstand

TOOL 5
Feedbackkillers



TOOL I

Teambingo

Een veranderklimaat creëer je niet enkel door evaluatieschema's, turfoefeningen en gesprekken over de inhoud. Het is belangrijk ook AANDACHT te hebben VOOR DE ONDERLINGE VERHOUDINGEN tussen de teamleden en voor de sfeer in de groep. Versterk de band in de groep om zo gemakkelijker samen resultaten te boeken.

Een Teambingo is een goede IJSBREKER bij de start van een proces dat je samen wil gaan. Je zet in op verbinding in de groep. Je creëert een fijne sfeer. Deze werkvorm verhoogt de kans op enthousiasme en vrolijkheid. Mensen gaan met elkaar in gesprek, er wordt gelachen en uiteindelijk roept er dan toch iemand BINGO!

OPDRACHT

Vul bij elke naam op het Bingo-formulier een andere naam van een collega in.

- Ga met elkaar in gesprek.
- Je moet bij elke uitspraak een andere naam hebben.
- Het idee is om zo snel mogelijk je formulier volledig in te vullen. Het spel start van zodra iedereen een formulier heeft. Als je klaar bent, roep je BINGO! Ben je de eerste, dan heb je gewonnen.

TIP!

Je hoeft je niet in het spel te laten beperken door het Bingo-formulier dat hier toegevoegd is. Maak er gerust eentje op maat van je organisatie.

Bron: www.101werkvormen.nl

BINGO-formulier

ZOEK EEN COLLEGA DIE ...

GRAAG DANST	HIER AL MEER DAN TIEN JAAR WERKT	MUZIEK KAN SPELEN
EEN UITZONDERLIJK HUISDIER HEEFT	MET DE FIETS NAAR HET WERK KOMT	VUUR KAN MAKEN
TZATZIKI KAN MAKEN	EEN TRUI KAN BREIEN	VRIJWILLIGERSWERK DOET

BINGO-formulier

ZOEK EEN COLLEGA DIE ...

GRAAG DANST	HIER AL MEER DAN TIEN JAAR WERKT	MUZIEK KAN SPELEN
EEN UITZONDERLIJK HUISDIER HEEFT	MET DE FIETS NAAR HET WERK KOMT	VUUR KAN MAKEN
TZATZIKI KAN MAKEN	EEN TRUI KAN BREIEN	VRIJWILLIGERSWERK DOET

TOOL 2

Een echt gevoel van noodzaak

Zelfgenoegzaamheid en een gevoel van onoverwinnelijkheid enerzijds, angst en rusteloosheid anderzijds, zijn de natuurlijke vijanden van positieve groei in je team. John Kotter reikt ons in het boek *Een gevoel van urgentie! Hoe krijg je mensen in beweging om succesvol te veranderen,* (2008, Business Contact) EEN STRATEGIE EN VIER TACTIEKEN aan om een echt gevoel van urgentie te creëren bij zowel leidinggevenden als medewerkers. Gebruik de CHECKLIST op de achterzijde om zelfgenoegzaamheid en valse urgentie te herkennen.

DE STRATEGIE

Creëer actie die bijzonder alert en extern georiënteerd is, steeds gericht op groei, op iedere dag enige voortgang boeken, op tijdverspilling uitbannen – en dit alles door steeds zowel op het HART te mikken als op het HOOFD. Mensen komen gemakkelijker in beweging, als ze tegelijk voelen én weten dat het belangrijk is.

DE TACTIEKEN

HAAL DE BUITENWERELD BINNEN

- Herstel de verbinding tussen de interne werkelijkheid en externe kansen en risico's.
- Kom met emotioneel meeslepende gegevens, mensen, video's, websites en geluiden.

HANDEL ELKE DAG VANUIT URGENTIE

- Gedraag je nooit zelfvoldaan, bang of boos.
- Toon altijd je eigen gevoel van urgentie in vergaderingen, gesprekken, memo's en e-mails. Doe dat zo zichtbaar mogelijk voor zoveel mogelijk mensen.

ZIE CRISISSEN ALS EEN KANS

- Let altijd goed op of een crisis ook je bondgenoot kan zijn in het vernietigen van zelfgenoegzaamheid, niet alleen een verschrikkelijke vijand.
- Ga hierin zeker wel voorzichtig te werk. Wees niet naïef, want crisissen kunnen ook fataal zijn.

REKEN AF MET DE NEE-NEE'S

- Verwijder of neutraliseer gestage URGENTIEDODERS. Dit zijn niet de sceptische mensen, maar zij die vastbesloten zijn om de groep zelfgenoegzaam te houden of zo nodig destructieve paniek en angst te creëren.

Hoe herken je ZELFGENOEGZAAMHEID en VALSE URGENTIE?

Deze vragen kunnen helpen:

✓	Worden cruciale kwesties neergelegd bij consultants of werkgroepen waar geen sleutelfiguren bij betrokken zijn?
	Hebben mensen moeite om een datum te vinden voor een vergadering over belangrijke initiatieven (‘want mijn agenda zit zo vol’)?
	Is er gebrek aan openhartigheid en transparantie om vertragende bureaucratie en organisatiepolitiek aan te pakken?
	Eindigen vergaderingen over belangrijke kwesties zonder besluit over wat er onmiddellijk moet gebeuren (behalve een nieuwe vergadering plannen)?
	Zijn de discussies naar binnen gericht in plaats van te gaan over de noden / wensen van het doelpubliek, op handen zijnde hervormingen, concurrenten en dat soort zaken?
	Stoppen mensen veel tijd in het maken van powerpointpresentaties over bijna alles?
	Rennen mensen van vergadering naar vergadering, zichzelf uitputtend en niet of nauwelijks geconcentreerd op cruciale risico’s en kansen?
	Gebruikt men uiterst selectieve feiten om gegevens te ontkrachten die wijzen op een groot risico of een kans?
	Leggen mensen de schuld van grote problemen steeds bij anderen in plaats van verantwoordelijkheid te nemen en te veranderen?
	Heerst er passieve agressie rond belangrijke kwesties (“Oh, moest dat vandaag? Dat heeft niemand mij verteld.”)?
	Worden mislukkingen uit het verleden niet besproken om eruit te leren, maar om nieuwe initiatieven te stoppen of te vertragen?
	Zeggen mensen ‘we moeten nu ingrijpen’ om vervolgens niets te doen?
	Worden belangrijke discussies ondermijnd met cynische grapjes?
	Worden bepaalde opdrachten rond cruciale kwesties regelmatig niet op tijd afgewerkt of zijn ze kwalitatief onvoldoende?



Hoe meer vakjes je aankruiste, hoe minder urgentie er bestaat voor de koers die je wil varen. Neem zeker voldoende tijd om het gevoel van noodzaak te laten stijgen!

TOOL 3

Rollenspel Theo en Thea Grijs

Met dit grappige rollenspel kan je de collega's in je team leren OMGAAN MET WEERSTAND. Ze ervaren hoe het voelt wanneer iemand je uit je weerstand probeert te halen of omgekeerd, wanneer je zelf iemand voorbij de weerstand probeert te leiden. Op een luchtige en ongedwongen manier krijgen ze inzicht in de strategieën die wel en niet werken.

OPDRACHT

- Voorbereiding: kopieer voldoende rolomschrijvingen voor de groep.
- Verdeel de groep in twee: een groep 'kleurendenkers' en een groep 'Theo / Thea Grijs'.
- Vraag de kleurendenkers om met jou het lokaal te verlaten. Geef aan elke deelnemer een rolomschrijving en licht de opdracht toe: straks gaan ze elk naar één Theo / Thea Grijs toe.
- Laat de kleurendenkers zich even voorbereiden terwijl je terugkeert naar de andere groep. Je deelt de rolomschrijving van Theo / Thea Grijs uit en licht de opdracht toe: straks zullen ze iemand ontmoeten die hen mee probeert te nemen in een verhaal. Ze zijn moeilijk te overtuigen, TENZIJ de ander hen weet te raken.
- Haal de kleurendenkers terug in het lokaal. Geef ongeveer 5 minuten speeltijd.
- Bespreek na aan de hand van onderstaande vragen.

VRAGEN voor de nabespreking

Eerste reacties?

Nabespreking met Theo / Thea:

- Zijn jullie de wereld in kleur gaan zien?
- Waarom wel/niet?
- Hoe kwam de ander over?
- Welk gevoel werd er bij jou opgewekt?
- Wat was het punt waarop je (bijna) overstag ging?

Nabespreking met de kleurendenkers:

- Hoe hebben jullie dit ervaren?
- Wat was er moeilijk?
- Welke gevoelens werden er bij jou opgewekt?
- Wanneer voelde je dat de weerstand afnam en hoe merkte je dit?

Rol Theo / Thea Grijs

Je naam is Theo of Thea Grijs. Je bekijkt het leven door een grijze bril. Je levensvisie is zeer negatief. Het leven is om te ploeteren, niet om te genieten. De kleur die domineert, is grijs. Je hebt het ook altijd zo gekend en dus is dat het beste.

Volgens dit basisprincipe kan je je rol verder invullen. In de ontmoeting met je tegenspeler ben je zeer moeilijk op andere gedachten te brengen, TENZIJ de ander jou kan raken en jou aanspreekt om je visie en overtuigingen te veranderen of om een gesprek mogelijk te maken.



Rol tegenspeler

Over een aantal minuten zal je Theo of Thea Grijs ontmoeten. Die schijnt die naam niet gestolen te hebben … Het is jouw opdracht de ander te laten inzien dat het leven kleurrijk is en de moeite waard is om voluit te leven en te genieten van ieder moment.

Je voorbereiding bestaat erin je in te leven in een eigen kleurrijke levensvisie en om strategieën te bedenken die de ander aanzetten om op jouw manier te kijken. Het is goed om flexibel van stijl te kunnen wisselen. De ontmoeting zal max. 10 minuten duren.



TOOL 4

Omgaan met weerstand

Mensen houden niet zo van veranderingen. Ze doen soms veel moeite om de dingen bij het oude te laten of bij hun standpunt te blijven. Dat is niet altijd onterecht: nieuwe ideeën of praktijken zijn niet per definitie een verbetering! Maar vaak hebben mensen niet zozeer weerstand tegen jouw idee, maar voelen ze zich overvallen. Welke situaties wekken weerstand op? Hoe kan je weerstand bij anderen herkennen? En hoe ga je ermee om?

SITUATIES die weerstand opwekken

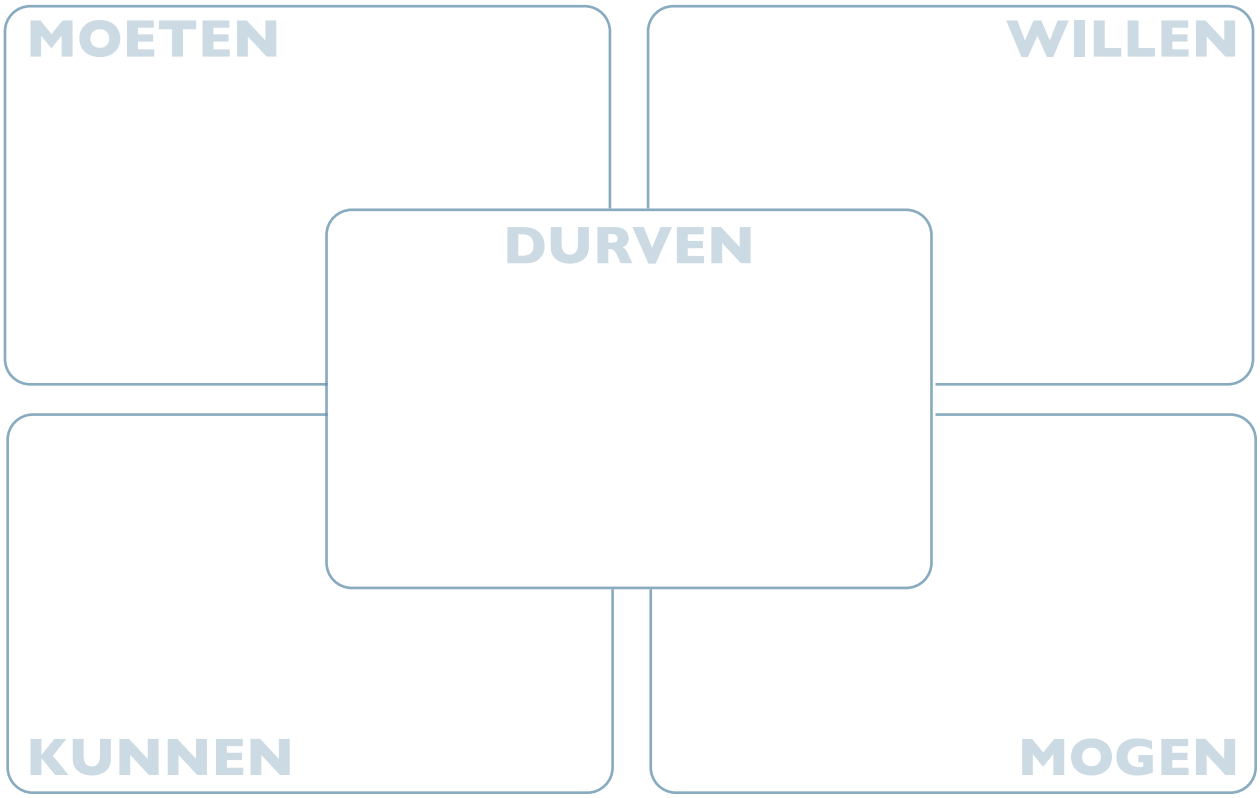
Er zijn verschillende situaties waarin mensen weerstand ervaren:

- bij REORGANISATIES of andere organisatorische veranderingen;
- bij vereiste GEDRAGSVERANDERINGEN: wanneer mensen hun gewoonten moeten aanpassen;
- bij TRAINING & OPLEIDING, in leersituaties: iets nieuws aanleren vergt vaak het overbruggen van een zekere weerstand, omdat we oude ideeën moeten loslaten.

Deze situaties hebben met elkaar gemeen dat mensen overtuigd moeten worden om iets nieuws te gaan doen. Weerstand komt opzetten als we vinden dat ons bij die verandering iets wordt aangedaan en we het er niet bij willen laten. We hebben de indruk dat onze wensen en behoeften niet (goed) vervuld worden.
Weerstand heeft te maken met angst voor het onbekende, maar ook met je beknot voelen in je vrijheid. Mensen voelen weerstand als ze een beperking opgelegd krijgen die ze als oneerlijk ervaren. Vrijheid is hierbij een ruim begrip en betekent ook 'doen zoals je het gewend bent te doen' of 'denken zoals jij er altijd al over dacht'.

VIJF BRONNEN van weerstand

Het gevoel dat ons ONRECHT aangedaan wordt, kan uit VIJF BRONNEN voortkomen. Weerstand ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat de gevraagde verandering iets is wat ze niet moeten, niet willen, niet mogen, niet kunnen of niet durven.



Figuur: Vijf bronnen van weerstand

MOETEN Ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat hen iets gevraagd wordt dat ze niet 'moeten' doen, dat niet tot hun taak behoort.

WILLEN Ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat hen iets gevraagd wordt waar ze geen zin in hebben of dat tegen hun wensen ingaat.

MOGEN Ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat hen iets gevraagd wordt dat 'onethisch' is, niet correct (cfr. goed vs. kwaad).

KUNNEN Ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat hen iets gevraagd wordt waar ze niet de mogelijkheden / vaardigheden / competenties voor hebben.

DURVEN Ontstaat wanneer mensen het gevoel hebben dat hen iets gevraagd wordt waarvoor ze niet de moed of het zelfvertrouwen hebben.

De kunst van reageren op weerstand is daarom vooral de vinger op de zere plek leggen. We moeten erachter zien te komen wat de betrokkene als 'oneerlijk' of bezwaarlijk in de situatie ervaart. Zo kunnen we gericht reageren en de bron van weerstand wegnemen. Maar daarvoor is het nodig dat we ons trainen in het tijdig herkennen van weerstand.

Weerstand HERKENNEN

Weerstand uit zich als een intens, prikkelend gevoel. Als een GRENS waar we niet voorbij kunnen. We worden emotioneel, koppig en een beetje irrationeel. Een GEDACHTE kan al voldoende zijn om weerstand op te wekken. Eens dat gevoel er is, moeten we 'IETS' DOEN om de weerstand terug op te heffen. Het gaat niet 'vanzelf' over …

We kunnen weerstand herkennen aan een reeks SYMPTOMEN. Hoe sneller we de signalen oppikken, hoe alerter we erop kunnen reageren. Weerstand kan ACTIEF of PASSIEF geuit worden, en kan VERBAAL of NON-VERBAAL zijn.

	Verbaal (praten)	Non-verbaal (gedrag)
Actief	• tegenspraak • tegen argumenteren • verwijten • dreigementen • polemiek • formalisme	• opwinding • onrust • ruzie • intriges • geruchten • kliekvorming
Passief	• ontwijken • zwijgen • bagatelliseren • onzin uitkramen • belachelijk maken • over bijzaken praten	• lusteloosheid • ongeconcentreerdheid • moeheid • wegblijven • terugtrekken • ziekte

Afhankelijk van de situatie zijn er verschillende tactieken om met weerstand om te gaan. We gaan eerst in op de basishouding bij weerstand en verkennen dan enkele concrete strategieën.

BASISHOUDING bij weerstand

Accepteer de weerstand. Dat is iets anders dan ermee akkoord gaan. Accepteren betekent: begrip tonen, weerstand als iets normaals beschouwen, erkennen en benoemen waar de ander het moeilijk mee heeft of bezorgd over is. Bekijk hoe je samen met de ander aan (deel)oplossingen kan werken.

Toon interesse voor andere standpunten en erken de inzet van mensen. Luister oprecht naar een ander standpunt en vraag door tot je weet waarom iemand er zo over denkt en waar iemands inzet en engagement liggen.

Zoek naar aanknopingspunten in de inzet van mensen, waarmee je een link kan leggen naar jouw verhaal.

Zoek naar voordelen en winstpunten voor de ander en maak die zo concreet mogelijk. Blijf hierin wel realistisch.

Wees je bewust van je eigen normen, waarden en gevoeligheden en hoe die meespelen in je eigen reacties ten aanzien van anderen.

Wees realistisch in wat je van anderen verwacht. Werk in kleine stapjes. Kom tegemoet aan hindernissen en drempels.

Neem weerstand nooit persoonlijk op! Want dat is het niet.

STRATEGIEËN bij weerstand

BENOEMEN	"Ik voel je weerstand."
ERKENNEN	"Ik begrijp dat je weerstand voelt."
BEVRAGEN	"Wat zijn je bezwaren?"
MEEBEWEGEN	"Wat vind jij belangrijk? Waar zit volgens jou de urgentie?"
VERMIJDEN	"Ik wil dat graag parkeren en er later op terugkomen, oké?"
PROFITEREN	"Welke andere mogelijkheden zie jij nog?" "Hoe vind jij dat we ons doel moeten bereiken?"
WEERSTAND TEGEN DE HUIDIGE SITUATIE VERGROTEN	"Als we niet veranderen, dan loopt het slecht met ons af."
DRAAGVLAK CREËREN	Van de ander een bondgenoot maken.

Het onderliggende principe in het omgaan met weerstand is IN VERBINDING BLIJVEN MET DE ANDER. Maak en onderhoud het contact, hoe moeilijk dat ook is of hoe kwetsbaar jij je daarbij ook voelt. Je hebt alleen een kans om weerstand om te buigen zolang je in verbinding blijft met de ander.

TOOL 5

Feedbackkillers

Een goede FEEDBACKCULTUUR maakt een belangrijk onderdeel uit van een gunstig veranderklimaat. Het kan het succes van je groeitraject verhogen door van meet af aan stil te staan bij de kwaliteit van de feedback die in je team gegeven wordt.

Er wordt vaak gebabbeld tussen collega's dat het een lieve lust is. Aan thema's geen gebrek! Maar of dit iets zegt over de kwaliteit van de feedback, is nog maar de vraag. Veel teams lijden aan het 'niet-benoemen-van-wat-er-nu-echt-speelt'-syndroom … Je weet wel, die OLIFANT IN DE KAMER die geen naam krijgt, maar waarvan iedereen wel de hete adem in de nek voelt. Een indicator van onrechtstreekse communicatie kan zijn dat de informatie van/over teamleden naar jou als leidinggevende stroomt. Je wordt als 'postduif' ingezet of erger nog, je mag er niets mee doen …

Tijd voor verandering!
Praten over wat er écht speelt tussen collega's is goud waard. Hoe fijn is het om positieve feedback te krijgen? Of hoe helpend kan het zijn, als je wordt bijgestuurd door teamleden? Vaak zullen je collega's dit wel herkennen; toch vinden ze het moeilijk om feedback te geven en te ontvangen. De zoektocht naar de FEEDBACKKILLERS kan zorgen voor bewustwording en groei.

WERKWIJZE

Stap 1 – IDENTIFICEREN VAN DE FEEDBACKKILLERS IN HET TEAM

Geef elk teamlid een invulblad en vraag hen om alle feedbackkillers aan te vinken die ze soms in het team horen. Om welke reden(en) wordt er in het team geen rechtstreekse feedback gegeven?

Stap 2 – OP ZOEK NAAR OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN

Laat je teamleden in kleine subgroepen hun bevindingen met elkaar vergelijken. Welke overeenkomsten en verschillen merken ze op?

Stap 3 – PLENAIR DELEN

Breng je team weer samen. Verzamel alle stoorzenders van rechtstreekse communicatie die bij jullie een rol spelen. Onderzoek samen welke de effecten zijn van die verschillende feedbackkillers.

Stap 4 – BRAINSTORM

Denk samen na over wat je kan doen om een open communicatie wél een plek te geven in het team. Welke (kleine of grote) stappen kunnen jullie zetten om de feedbackcultuur te stimuleren?

Werkblad: FEEDBACKKILLERS

Kruis aan welke redenen jij of je teamleden gebruiken om **geen** open feedback te geven aan elkaar. Vergelijk met de collega's in je groepje.

X	Ik kan het niet.
	Ik durf niet, want ik ben bang van de reactie.
	Het is de taak van de leidinggevende.
	Wie ben ik om mijn collega feedback te geven?
	Ik wil mijn collega niet kwetsen.
	Hij/zij doet er toch niets mee.
	Het is hier niet 'veilig' genoeg.
	Ik kan toch niet op alles feedback geven.
	Ik wil geen conflict.
	We hebben hier geen tijd voor.