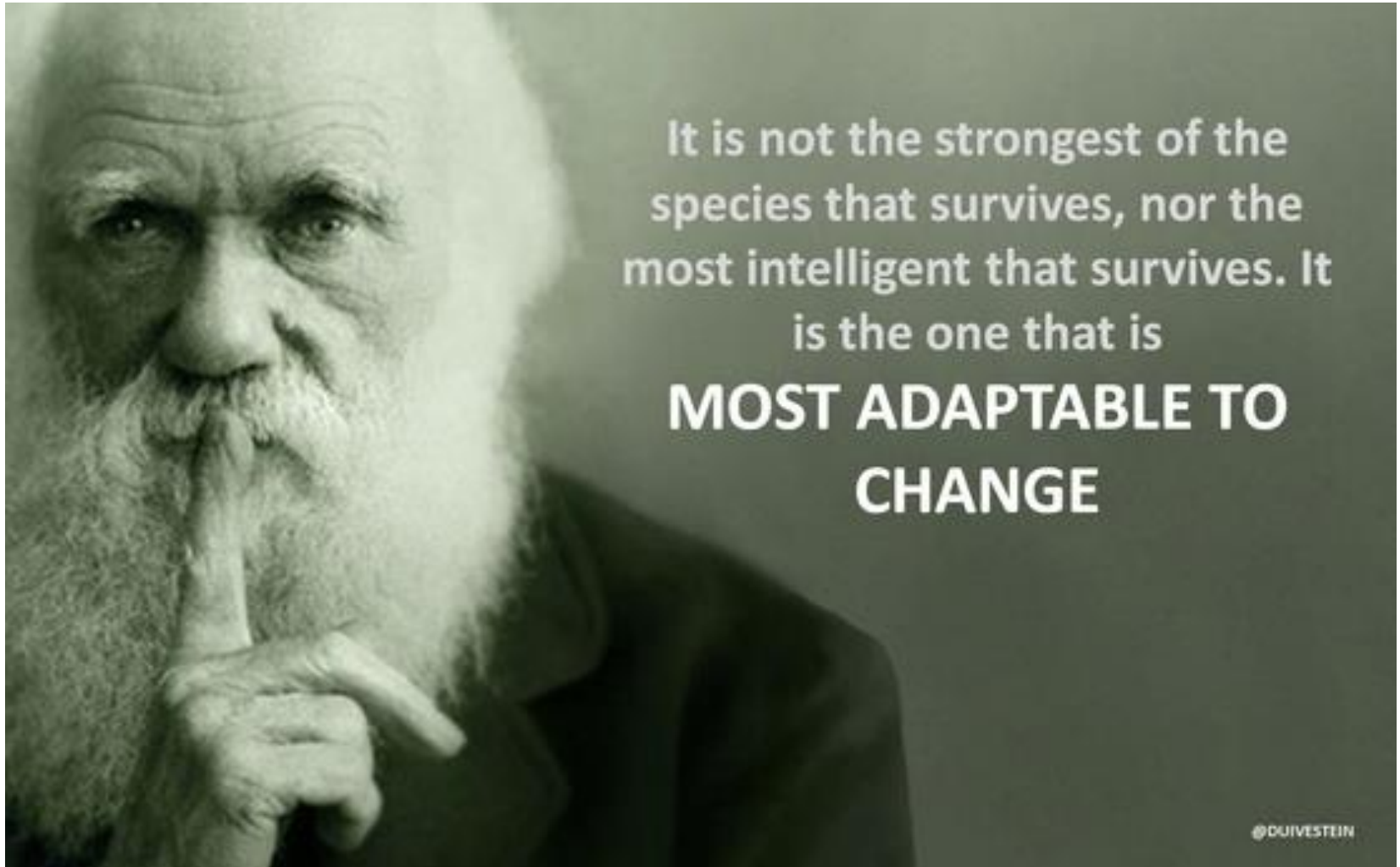


CHANGE MANAGEMENT

hugoderkinderen.blogspot.be



It is not the strongest of the
species that survives, nor the
most intelligent that survives. It
is the one that is
**MOST ADAPTABLE TO
CHANGE**

@DUIVESTEIN

Het leven is verandering

Succes hebben is....

- Op 4 jarige leeftijd..... Niet op uw schoenen pissen
- Op 12 jarige leeftijd.....Vrienden hebben
- Op 18 jarige leeftijd..... Een rijbewijs hebben
- Op 20 jarige leeftijd..... Sex hebben
- Op 35 jarige leeftijd..... Geld hebben

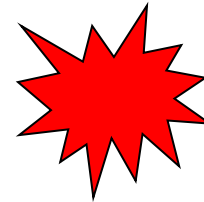
- Op 50 jarige leeftijd.....Geld hebben
- Op 60 jarige leeftijd.....Sex hebben
- Op 70 jarige leeftijd.....Een rijbewijs hebben
- Op 75 jarige leeftijd.....Vrienden hebben
- Op 80 jarige leeftijd.....Niet op uw schoenen pissen

veranderen

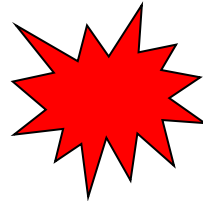


Omgeving: Alvin Toffler*

Informatie Samenleving



Industriële Samenleving



Agrarische Samenleving

A. Toffler, The third Wave, Bantam Books, New York, 1980

Werken aan verandering

“Want tussen droom en daad staan wetten in de weg, en praktische bezwaren, maar ook een soort weemoedigheid die niemand kan verklaren.”

Willem Elsschot

"Als ik terugkijk op mijn leven, lijkt het een lange wedloop van hindernissen, waarin ikzelf de voornaamste hindernis was."

Jack Paar

"De geborgenheid van het gezin: een broeinest van vooroordelen."

Bergman

“We must become the change we want to see.

Mahatma Gandhi

De kleuren van verandering *

<i>Kleurendruk</i>	<i>Beeld</i>	<i>Verandering wordt gerealiseerd door</i>
Geel	Politiek, macht	<ul style="list-style-type: none">-belangen bij elkaar brengen-dwingen tot innemen van standpunten-coalitievorming, creëren van win-win-situaties-neuzen dezelfde kant oprichten
Blauw	Planning, ontwerp en controle	<ul style="list-style-type: none">-van tevoren formuleren van duidelijk resultaat, doel-maken van stappenplan van A naar B-monitoren van de stappen en bijsturen-stabiliteit en beheersingreduceren van complexiteit
Rood	Human Relations, persoonlijke groei	<ul style="list-style-type: none">-prikkelen van mensen-het motiveren, belonen van mensen met behulp van HRM-instrumenten
Groen	Leren en ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">-bewust maken van nieuwe invalshoeken, eigen tekortkomingen-motiveren om nieuwe dingen te zien/leren/kunnen; creëren van gezamenlijke leersituaties
Wit	Spontane processen, zelforganisatie	<ul style="list-style-type: none">-wegnemen van eventuele blokkades en optimaliseren van conflicten-dynamiek en complexiteit zien en kunnen duiden-de energie van de mensen de ruimte geven-uitgaan van de wil en de wens van de mens die zelf betekenis toevoegt-gebruiken van rituelen en symbolen

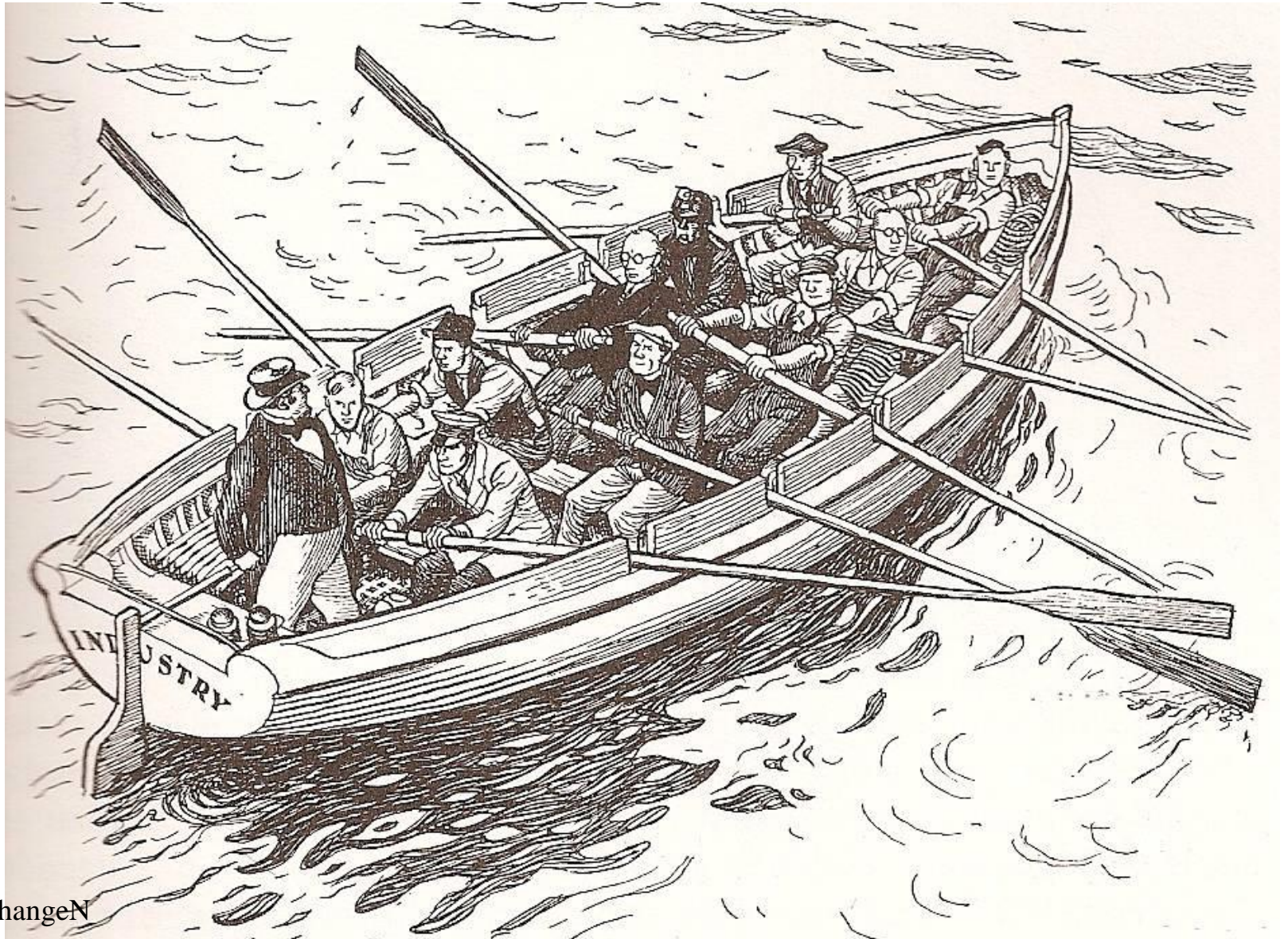
Leon de Caluwé & Hans Vermaak, Leren Veranderen, Kluwer, 2006

Niveaus van organisatie-verandering

- Omgeving
- Organisatie
 - Harde factoren: strategie; structuur; systemen
 - Zachte factoren: cultuur; mensen; leiding
- Veranderingsproces
- Mensen
- Ikzelf

Wie de toekomst ervaart als tegenwind loopt doorgaans in de verkeerde richting ... (onbekend)

Op zoek naar de “kick”



De Koning die gek werd

Een machtige tovenaer wilde eens een koninkrijk vernietigen. Hij goot een toverdrank in de bron waaruit alle inwoners dronken. Wie dat water dronk zou gek worden.

De volgende ochtend had de hele bevolking ervan gedronken, en iedereen werd gek, behalve de koning die voor zichzelf en zijn familie een eigen bron had waar de tovenaer niet bij kon. Bezorgd probeerde de koning de bevolking onder controle te krijgen. Hij vaardigde een hele serie decreten uit over veiligheid en gezondheid, maar politie en inspectie hadden vergiftigd water gedronken en vonden de koninklijke besluiten absurd. Ze besloten ze volledig te negeren.

Toen de inwoners van dat koninkrijk hoorden van de decreten, concludeerden ze dat hun heerser gek geworden was en nonsens schreef. Joelend trokken ze op naar het kasteel en eisten dat hij zou aftreden.

Wanhopig verklaarde de koning zich bereid af te treden, maar de koningin hield hem tegen en zei: “we gaan naar hun bron en drinken hun water. Dan worden we hetzelfde als zij.”

En zo gebeurde het: de koning en de koningin dronken het water van de waanzin en begonnen onmiddellijk nonsens uit te kramen. Hun onderdanen kregen meteen spijt; de koning toonde nu zoveel wijsheid, waarom hem niet verder laten regeren?

Het land leefde vredig voort, ofschoon de inwoners zich heel anders gedroegen dan hun bureu. En de koning mocht regeren tot het einde van zijn dagen.

Lerende Organisaties hebben:

1. Een sterke, inspirerende en gedragen missie
2. Een strategie die daarbij aansluit en die haalbare ambities samenbrengt in een logisch plan dat door alle medewerkers ervaren wordt als 'ons plan'
3. Een beleid dat prioriteit geeft aan de lange termijn, en aansluit bij de strategie
4. Een structuur die medewerkers bevrijdt, ruimte biedt voor verantwoordelijkheid voor mensen en teams, en stimulerend werkt in de richting van de strategie
5. Een werkorganisatie die maximaal op processen is gericht, en waar mogelijk met projecten werkt
6. Systemen die in de eerste plaats het leren van mensen ondersteunen doordat ze via inspraak zijn gekozen en ontwikkeld, en voldoende specifiek zijn voor hun gebruikers
7. Een leiderschap dat het beste uit medewerkers weet te halen op korte en vooral lange termijn, en dat samenwerking en persoonlijke groei bevordert
8. Een leiderschap dat sterk met de organisatie cultuur bezig is

Lerende Organisaties hebben: vervolg

9. Een royale focus op de ontwikkeling van relevante kennis in alle activiteiten, waarbij iedereen maximaal betrokken wordt in functie van competenties en mogelijke resultaten
10. Medewerkers die een sterk mentaal contract hebben met de organisatie en met hun werk, en die matuur genoeg zijn om hun ego-behoeften ondergeschikt te maken aan hun opdracht
11. Een sterke cultuur van respect, openheid, verantwoordelijkheid, samenwerking, participatie in besluitvorming, empowerment
12. Een lerende houding op individueel, op team-niveau en op niveau van de organisatie als geheel

Invalshoeken CHANGE

1. Meningsverschillen begrijpen en beheersen (wat leren we van NLP?) 14
2. Het veranderproces in een lerende organisatie (voorbij Kotter) 20
3. Methodiek voor participatieve besluitvorming (inspraak organiseren) 34
4. Persoonlijke stijl van veranderen; impact op communicatie (een valkuil) 33
5. Menselijke maturiteit in veranderingen (een medaille met 2 kanten) 54
6. Weerstand onderkennen en opvangen (preventief & curatief) 62
7. Het rouwproces bij verandering (wanneer in hoe is dat relevant?) 64
8. Menselijke relaties als basis van samenwerking (TA - Berne had gelijk) 65
9. Bereidheid tot veranderen beïnvloeden door communicatie (een schema) 74
10. Cultuur van teams en/of organisaties veranderen (directe aanpak) 77
11. Druk verhogen? (wanneer en hoe?) 104
12. Individueel gedrag veranderen (mogelijkheden en beperkingen) 110
13. Werken met missie en SWOT (de kracht van het 'waarom') (-)
14. Gekantelde organisaties: de harde en de zachte kanteling 173
15. Beschadigde teams herstellen 189

De Prins en de magiër *

Er was eens een jonge prins die in alles geloofde, op drie dingen na. Hij geloofde niet in prinsessen, hij geloofde niet in eilanden en hij geloofde niet in God. Zijn vader, de koning, had hem verteld dat zulke dingen niet bestonden. Aangezien er in het rijk van zijn vader geen prinsessen of eilanden waren, en ook geen teken van God, geloofde de prins zijn vader.

Maar toen, op een dag, liep de prins weg uit het paleis, en kwam in een buurland. Tot zijn verbazing zag hij daar vanaf elke kust eilanden en op deze eilanden zag hij vreemde en verwarrende wezens waaraan hij geen naam durfde geven. Terwijl hij op zoek was naar een boot, kwam er over het strand een man in rok op hem af.

"Zijn dat echte eilanden?" vroeg de jonge prins. "Natuurlijk zijn dat echte eilanden" zei de man in rok. "En die vreemde en verwarrende wezens?" "Dat zijn allemaal echte en authentieke prinsessen" . "Dan moet God ook bestaan", riep de prins uit. "Ik ben God", zei de man in rok, met een buiging.

De jonge prins ging zo snel hij kon naar huis terug. "Zo, ben je daar weer?" zei zijn vader, de koning. "Ik heb eilanden gezien, ik heb prinsessen gezien, ik heb God gezien", zei de prins verwijtend. De koning bleef onbewogen. "Noch echte eilanden, noch echte prinsessen, noch een echte God bestaan", zei hij. "Ik heb ze gezien!" "Vertel me hoe God gekleed was". "God was in rok". "Had hij de mouwen van zijn jas opgerold?" De prins herinnerde zich dat dat zo was geweest.

De koning glimlachte. "Dat is het uniform van de magiër. Je bent misleid."

Hierop keerde de prins terug naar het buurland en ging naar het zelfde strand, waar hij weer de man in rok aantrof. "Mijn vader, de koning, heeft me verteld wie U bent", zei de prins verontwaardigd, "U hebt me vorige keer misleid, maar dat gebeurt me geen tweede keer. Ik weet nu dat dat geen echte eilanden en geen echte prinsessen zijn, omdat U een magiër bent." De man op het strand glimlachte. "Je bent misleid, mijn jongen. Er zijn in het koninkrijk van je vader vele eilanden en vele prinsessen. Maar je bent door je vader betoverd, daarom kan je ze niet zien."

In gedachten verzonken keerde de prins naar huis terug. Toen hij zijn vader zag, keek hij hem recht in de ogen. "Vader, is het waar dat je geen echte koning bent, maar alleen maar een magiër?" De koning glimlachte en rolde zijn mouwen op. "Ja, mijn zoon, ik ben alleen maar een magiër." "Dan was de man op het strand God." "De man op het strand was ook een magiër." "Ik moet de waarheid weten, de waarheid achter de magie." "Er is geen waarheid achter de magie", zei de koning. De prins was vervuld van droefheid. Hij zei: "Ik ga mezelf doden." De koning toverde de dood te voorschijn. De dood stond in de deur en wenkte de prins. De prins beefde. Hij herinnerde zich de mooie maar onechte eilanden en de onechte maar mooie prinsessen.

"Goed," zei hij, "ik kan het aan."

"Zie je nu, mijn zoon", zei de koning, "nu begin je zelf ook een magiër te worden."

*** John Fowles, The Magus, New York, Dell Publishing Co, p 499 - 500**

Overtuigingen: oorsprong

1. Rationele analyse (kennis)
2. Belangrijke ervaringen
3. Copies van significante personen (sociale invloed)
4. Voor de verdediging van een positie (eigenbelang en sociale druk)
5. Cognitieve dissonantie (persoonlijkheid-scripts)
(herschucht) (habsucht) (ehrsucht)
6. Emoties

Overtuigingen: voorbeelden

The biggest enemy to *LEARNING* is what you already know...

(Peter Drucker)

- Het leven is een strijd
- “Business is war”
- Alle mensen zijn egoïstisch
- Het is niet belangrijk wat je kent, maar wie je kent
- Promotie is een beloning voor goede prestaties
- Als ik mijn baas confronteer met zijn fouten, word ik ontslagen
- Ik ben te oud om een nieuwe job te vinden
- Mensen worden gemotiveerd door geld en macht
- Als je een misdadiger hard genoeg straft, zal hij zijn gedrag veranderen
- De beste job van de wereld is een job voor de overheid
- Het ideale leven is er een van niets doen
- Als ik hard werk zal ik tijdens mijn pensioen kunnen genieten en uitrusten
- Als ik een diploma heb, hoef ik voor de rest niets meer te bewijzen
- Promotie is een beloning voor goede prestaties
- ...

Overtuigingen veranderen

IN STIJGENDE GRAAD VAN MOEILIKHEID:

- Rationele
- Kopies
- Uit ervaringen
- Positie verdedigen
- Cognitieve dissonantie

“If you keep on thinking like you always thought ,you will keep on having the same problems you always had.” (?)

Als je veronderstelt dat elke overtuiging rationeel is, dan probeer je wellicht via argumenten de overtuigingen van anderen te veranderen.

“The greatest difficulty in the world is not for people to accept new ideas, but to make them forget their old ideas.”

John Maynard Keynes

OBSERVATIES

Mensen worden het meest bedrogen door hun **eigen meningen...**

(Leonardo Da Vinci)

- We hebben overtuigingen nodig
- De inhoud ervan is zeer relatief
- We verdedigen ze met grote ijver
- We zoeken bevestiging
- We observeren de realiteit met onze overtuigingen als gekleurde filters
- Iemand overtuigen is niet gemakkelijk
- Hoe groter de behoefte om bevestigd te worden in de eigen overtuigingen, hoe moeilijker samenwerken wordt

(als de maturiteit ontbreekt om het eigen gelijk te relativieren en de eigen overtuigingen in vraag te stellen wanneer nuttig)

- Richt U op het derde punt:
opdracht; doel; methode; principe; criteria, verwachtingen, leereffect, haalbaarheid, omstandigheden, processen...

HET PROCES van SUCCESVOL VERANDEREN

J.P. Kotter *

- EEN GEVOEL HEBBEN VOOR HOE DE DINGEN WERKEN
- DE 8 FASEN VAN VERANDERING VOLGEN
- LEIDERSCHAP, LEIDERSCHAP, LEIDERSCHAP, LEIDERSCHAP....

Kotter, J.P., Leiderschap bij Verandering, Academic Service, Schoonhoven, 1998

1. EEN URGENTIEGEVOEL CREEREN

- Moet gebaseerd zijn op analyse, vooral vanuit omgeving
- Een arrogante managementstijl is een hinderpaal voor luisteren
- Soms is een buitenstaander of nieuwe leiding nodig (geen geschiedenis te verdedigen)
- Een management cultuur van “alles onder controle houden” is een hinderpaal
 - (verandering = het verleden en heden loslaten)
- Het urgentiegevoel moet gerelateerd zijn aan de doelstellingen
 - (goede doelstellingen vereisen verstand en raken het hart)

VRAAG NAAR VERANDERING, door:

1. Hoe zou het werken als het ideaal was?
2. Urgentie: hoe lossen we een concreet probleem op.
3. ‘Burning Platform’: weg van hier; paniek!

Start elke verandering vanuit een verlangen naar verandering, met zo veel mogelijk positieve energie; dwz hoogste niveau.

Mentaal gezonde mensen willen verandering;
maar niemand wil veranderd worden.

2. EEN LEIDENDE COALITIE VORMEN

- Leden moeten vier eigenschappen hebben:
 - Macht, verbonden aan hun positie in de organisatie (formeel / informeel)
 - capaciteiten
 - geloofwaardigheid
 - leiderschap
- Geen geïsoleerde experts op de achtergrond
- Vermijd probleem-leden:
 - groot ego
 - manipulators

3. ONTWIKKEL EEN VISIE EN STRATEGIE

- Visie = een redelijk en aantrekkelijk beeld van de toekomst
- Visie is nodig om **perspectief** te geven
- Moet zeer eenvoudig zijn
- Visie moet in staat zijn om mensen te inspireren
- strategie = hoofdlijnen van een actieplan
- Een goed plan is:
 - voorstelbaar
 - aantrekkelijk
 - bereikbaar
 - heeft een duidelijke focus
 - flexibel
 - communicatie vriendelijk

4. COMMUNICEER DE VERANDER VISIE

- Visie wordt maar krachtig als ze in de hele organisatie gekend en geaccepteerd is
- Communicatie wordt gewoonlijk verwaarloosd
- Weerstand komt zeer vaak voort uit een gebrek aan communicatie
- Is een serieuze opdracht:
 - Hou het eenvoudig
 - Gebruik metaforen, beelden, analogieën
 - Gebruik verschillende kanalen
 - Voldoende herhaling
 - Handelen volgens de visie

5. CREEER EEN BREDE ACCEPTATIE

- Organiseer een dialoog
- Localiseer weerstanden en kritiek
- Benader weerstanden met een plan
- Meest voorkomende hinderpalen:
 - structuren: afhankelijkheid van anderen (afdelingen)
 - vaardigheden: training aanbieden (vooraf)
 - systemen: in lijn brengen met de visie
 - afdelingshoofden: maak open evaluatie en beslis

6. GENEREER KORTE TERMIJN SUCCESEN

- Zijn nodig om leiding te overtuigen
- Zijn nodig om de acceptatie van het project te ondersteunen
- Kunnen de “late believers” overtuigen
- Moeten de “change agents” motiveren
- Successen moeten:
 - Zichtbaar zijn
 - Ondiscussieerbaar zijn
 - Gemeten worden in de termen van de doelstellingen
- Ze moeten gepland worden
- Ze moeten het potentieel van het project symboliseren

7. VERBETERINGEN CONSOLIDEREN EN NIEUWE RESULTATEN CREEREN

- Te vroeg victorie kraaien neemt de motivatie weg
- Wees voorzichtig met het prijzen van vroege resultaten
- Consolideren betekent dikwijls dat de verandering wordt ingevoerd in de relatie tussen afdelingen
- Creëer “momentum” (snelheid en volume) door meerdere deelprojecten tegelijk te starten
 - ➔ decentralisatie in project management

8. VERANKER DE VERANDERINGEN IN DE ORGANISATIECULTUUR

- Zonder verankering overleven de veranderingen enkel door de motivatie en de moed van mensen
- Wordt meestal vergeten door managers die denken in formele structuren
- Het veranderen van waarden en cultuur is een emotioneel probleem

DE 8 FASEN VAN VERANDERING (Kotter)

- 1: een urgentiegevoel creëren
- 2: een leidende coalitie vormen
- 3: visie en strategie ontwikkelen
- 4: de veranderingsvisie communiceren
- 5: brede acceptatie creëren
- 6: korte termijn successen genereren
- 7: veranderingen consolideren en meer veranderingen tot stand brengen
- 8: de veranderingen verankeren in de cultuur

CORRECTIES - AANVULLINGEN

1. Positioneer je zo hoog mogelijk in de opties: ‘burning platform’, ‘urgentiegevoel’ en ‘ambitie’
2. Combineer fasen 3, 4 en 5 in een trechter techniek; de sequentiële aanpak is “top - down” (oudergedrag)
3. Hanteer een “correcte” methodiek voor besluitvorming
4. Communiceer en demonstreer de regels van het spel (proces, ‘what if’, ...)
5. Cultuur dient vooraan in het proces te komen – verandering mogelijk maken
6. Maak er een leerproces van; voer evaluatie in na fase 6, en voortdurend na afloop

VERBETERD MODEL

- 1: een ambitie of urgentiegevoel creëren
- 2: een leidende coalitie vormen
- 3: de regels van het spel communiceren
- 4: de noodzakelijke cultuur scheppen
- 5: oplossing + plan uitwerken in trechtertechniek en met inspraak in besluitvorming
- 6: aanpakken en resultaten creëren
- 7: niet loslaten; continuïteit creëren
- 8: evalueren: tussentijds en achteraf

PERSOONLIJKE STIJLEN VAN VERANDEREN

Riskeerder

- snel beslissen
- enthousiast
- impulsief
- houdt van risico

Relateerder

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

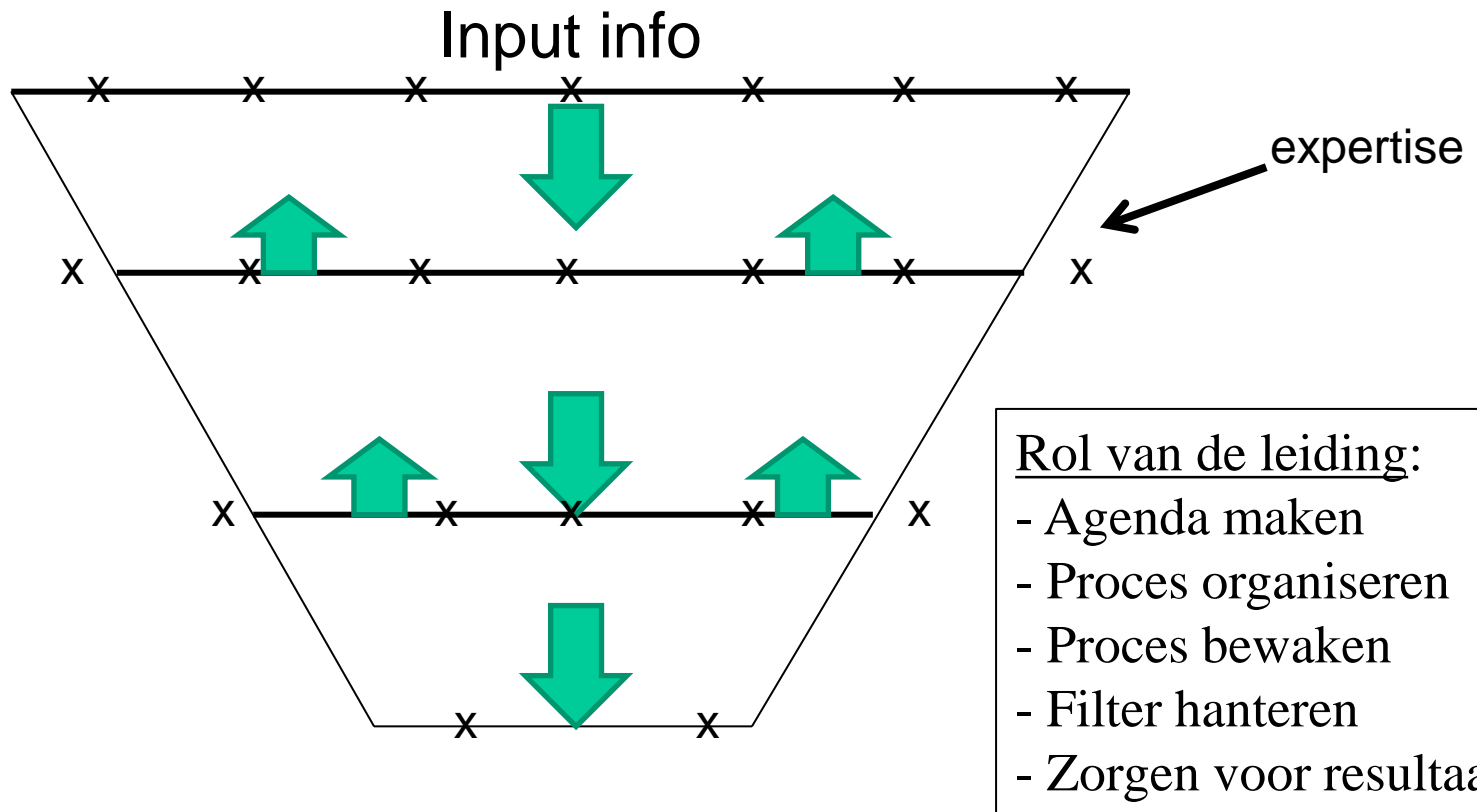
Heroriënteerder

- verandert probleemgericht
- systematisch
- enge focus

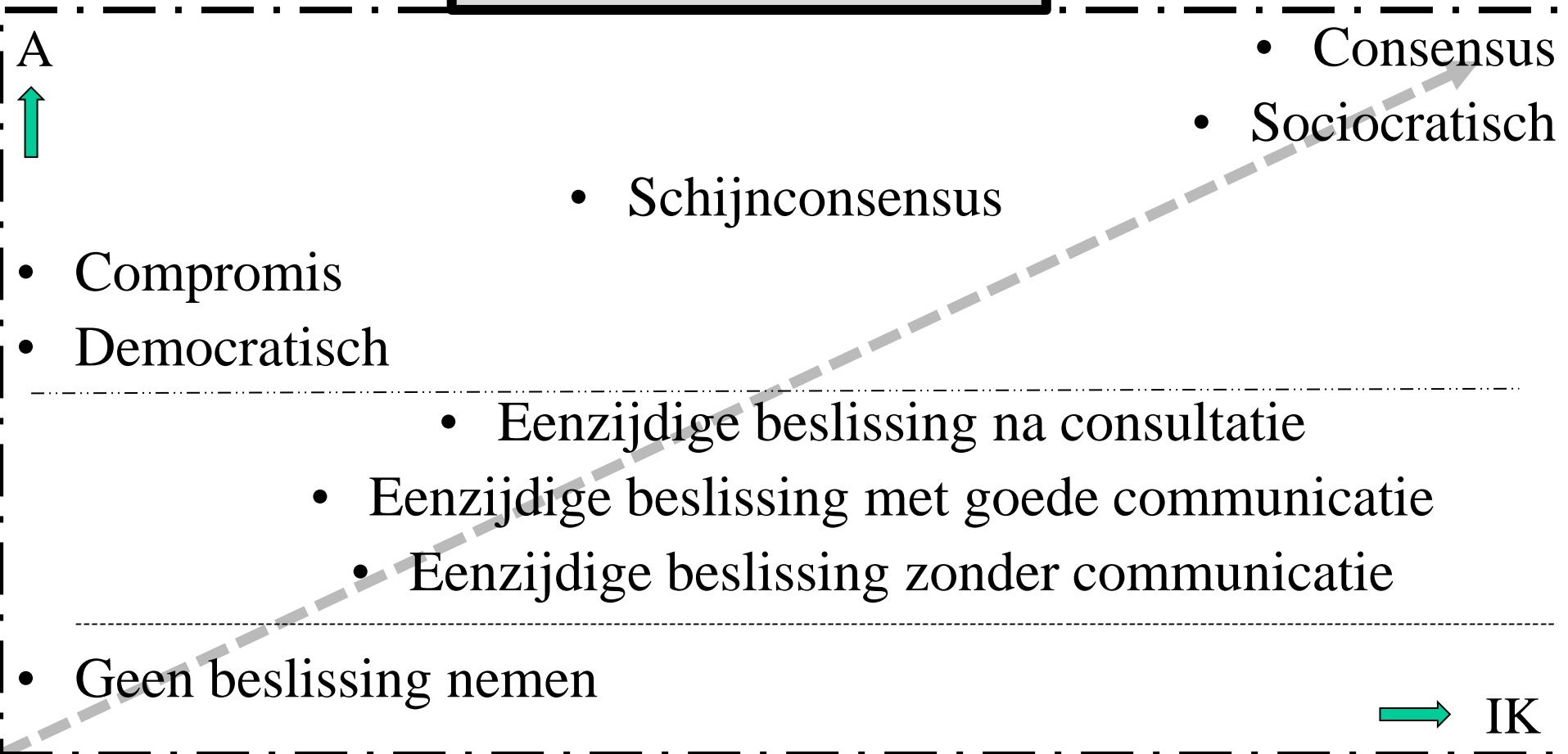
Redeneerder

- bedachtzaam en planmatig
- detailonderzoek
- zoekt zekerheid

De Trechter-techniek: een intelligente combinatie tussen top-down en bottom-up



$$TK = IK \times A$$



Met iedereen – met een afvaardiging ?

Goede communicatie bij eenzijdige beslissing

1. **TIMING**: voordat er iets uitlekt (geruchten; vertekening)
2. **TEGELIJK** aan alle direct betrokkenen (geen tussenpersonen)
3. **WAT** is er precies beslist, en wat niet?
4. **WAAROM** werd dat beslist? (probleemstelling, criteria, alternatieven, redenering)
5. **WAT** zijn de consequenties?
6. **EVALUATIE** en aanpassing?

“Sociocratische” Besluitvorming

1. Breng de juiste mensen aan de tafel; trapsgewijze deelname binnen het mandaat van de groep; geen vertegenwoordiging
2. Begin de bespreking van complexe problemen met beeldvorming; ga expliciet over naar oordeelsvorming en besluitvorming
3. Geef extra aandacht aan afwijkende ideeën
4. Luister actief
5. Zoek naar inhoudelijke elementen die de besluiten kunnen verbeteren
6. Indien je ze vind: expliciet benoemen en verband leggen met doelstelling (missie); indien niet: dank voor de input – voorlopig geen bijdrage
7. Bewaak de doelgerichtheid: vraag naar de relevantie voor de doelstellingen; marginaliseer ‘voorkeuren’ en ‘stijlen’
8. (her)formuleer besluiten
9. Vraag wie er niet kan leven met de voorgestelde besluiten
10. Proces-gerelateerde storingen verdienen voorrang
11. Tolereer geen sabotage (persoonlijke agenda, emoties, verborgen agenda, afrekeningen,...)
12. In geval van dilemma: zoek externe referentiepunten (ev. Werkgroep)
13. Indiend de tijd dringt: geef een expliciet mandaat aan een beperkte groep

Endenburgh G., Sociocratie, het organiseren van besluitvorming, Eburon, Delft, 2002

“De democratie laat de passies de vrije loop, en biedt geen plaats voor de deugd” - PLATO

Twee redenen om democratische besluitvorming te weren in resultaatgerichte organisaties:

1. Er kan een meerderheid ontstaan voor een slechte oplossing, omdat stemmen ruimte geeft aan de wetten van:
 1. Het toeval: je weet nooit met welke toevallige associaties een stem tot stand komt
 2. De demagogie: belanghebbenden gaan selectief en bedrieglijk informatie manipuleren om stemmers in een richting te krijgen (dikwijls door angst te scheppen)
 3. Het eigenbelang: zeker bij een geheime stemming mag men de echte drijfveren verborgen houden en zodoende het eigenbelang laten primeren op het algemeen belang
2. Door een stemming te organiseren wordt de situatie omgevormd tot een win-verlies situatie.
 - Het voeden van de polariteit doet het energieverlies in het relationele toenemen
 - De winnaar werkt aan zijn plan met de verliezer als constante oppositie; netto is er slechts weinig vooruitgang

“No amount of beliefs makes something a fact” James Randi

WELK NIVEAU VAN BESLUITVORMING ?

- Zo hoog mogelijk
- Aangepast aan de mogelijkheden
- Moet een beslissing garanderen binnen de gestelde praktische (aanvaarde) limieten – te verantwoorden
- In lijn met de verwachtingen van de betrokkenen
- Vooraf duidelijk maken
- Verandering expliciet melden en verantwoorden
- Niet lager dan eenzijdig met goede communicatie (maar: NEMAWASHI: “beslis traag en voer snel uit”!)
- Wees voorzichtig met compromissen !
- Vermijd stemmen !

VERGEET NIET

- Inspraak zonder inzicht, leidt tot uitspraken zonder uitzicht
- Wie beslist, en zich wel eens vergist, brengt meer zaad in de kist, dan hij die het weliswaar wist, maar elke aansluiting mist.
- Totale Kwaliteit =
Intrinsieke Kwaliteit x Aanvaarding

HET PROCES VAN BESLUITVORMING

individu

groep

- Probleemstelling
- Alternatieven
- Vergelijking
- Keuze

- Groepsvorming
- Beeldvorming
- Oordeelsvorming
- Besluitvorming

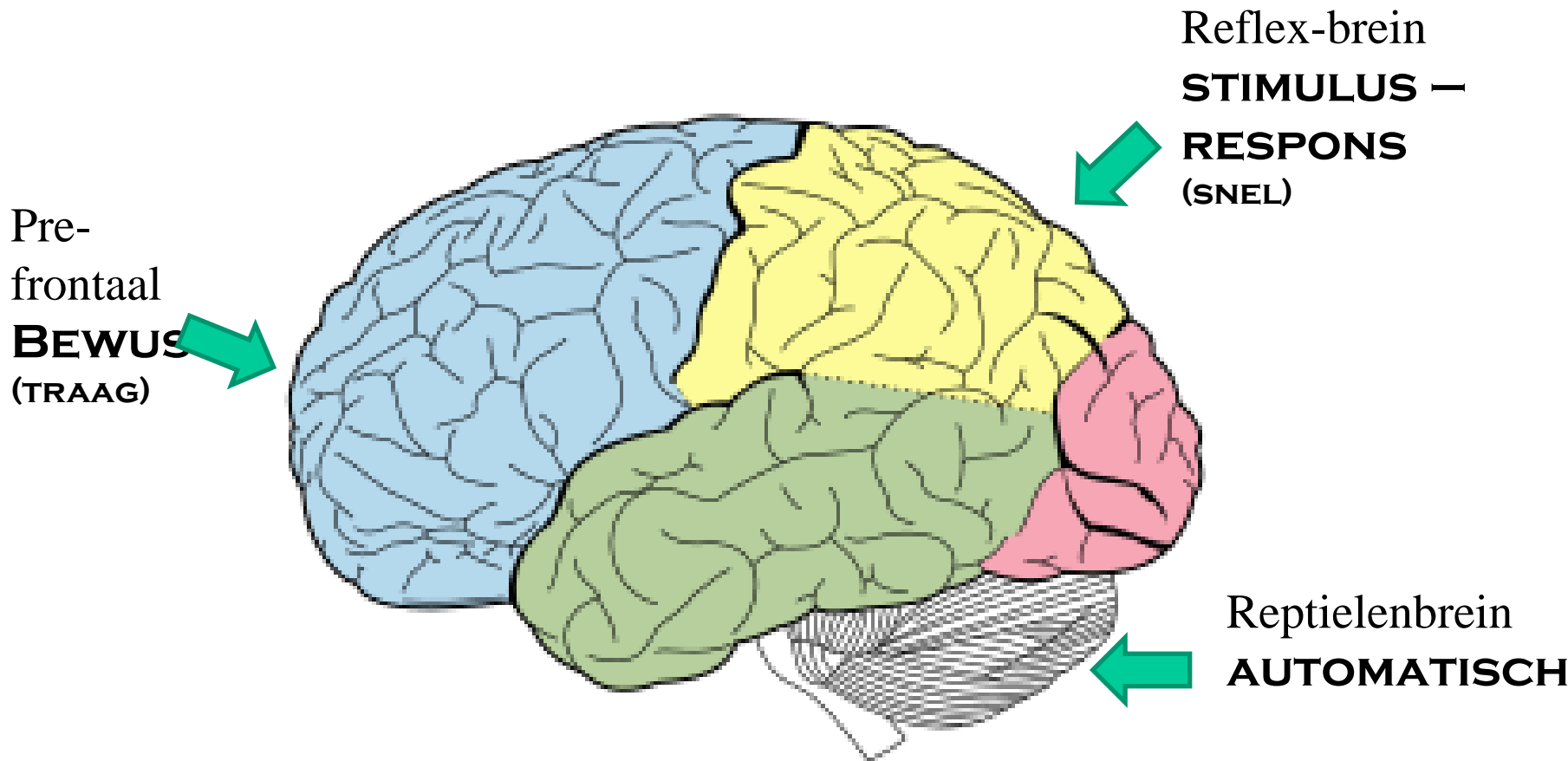
analytisch

procesmatig

LEREN: Stellingen

1. Leren is geen kwestie van een vat vullen maar van een vuur aansteken (R.Steiner)
2. Drie leerdynamieken in functie van leeftijd
3. De brandstof voor (gedrags)verandering is frustratie (werkt de carburator?)
4. De leereffecten van “outward bound” teambuilding zijn uiterst beperkt, en niet steeds positief!
5. Professionele opleidingen “training” noemen suggereert dat het volstaat een tijdje volgens een bepaalde routine te handelen om een vaardigheid of attitude “aan te leren”. Gewoonten kweken is een leermethode die gericht is op “her-programmeren”.

Opbouw van de menselijke hersenen



Opdracht: onze 'dirigent' de hoofdrol geven.

Functies van de frontale hersenlobben:

- Bewustzijn en zelfcontrole: het controleren en uitstellen van spontane reacties
- Abstract denken: door de bomen het bos zien ('the bigger picture')
- Aandacht verschuiven: bewust aandacht geven; dingen anders bekijken
- Informatie manipulatie: de juiste informatie selecteren
- Planning en anticipatie: omstandigheden voorzien en anticiperen
- Monitoring en fouten corrigeren: praktische resultaten evalueren en vergelijken met doelstellingen en problemen
- Beslissingen nemen: alternatieven vergelijken, kiezen en actie nemen
- Sociaal gedrag: acties aanpassen aan de sociale omgeving
- Zelfreflectie: aandacht voor en inzicht in jezelf

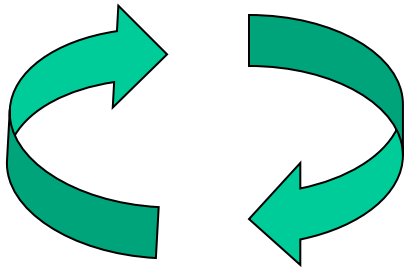
Leerdynamieken

- Kind: Copiëren en adapteren (spelen)
- Adolescent: Experimenteren en bruskeren
 - Volwassene: Doelgericht leren

- Mensen behouden een voorkeur voor een leerstijl in functie van de “mental state” waarin ze zich (bij voorkeur) bevinden. (zie Transactionele Analyse – E. Berne)
- Mensen ontwikkelen en behouden overtuigingen over leren in functie van hun mensbeeld, dat eveneens vooroordelen bevat over de “mental states” van anderen.

LEREN

WILLEN

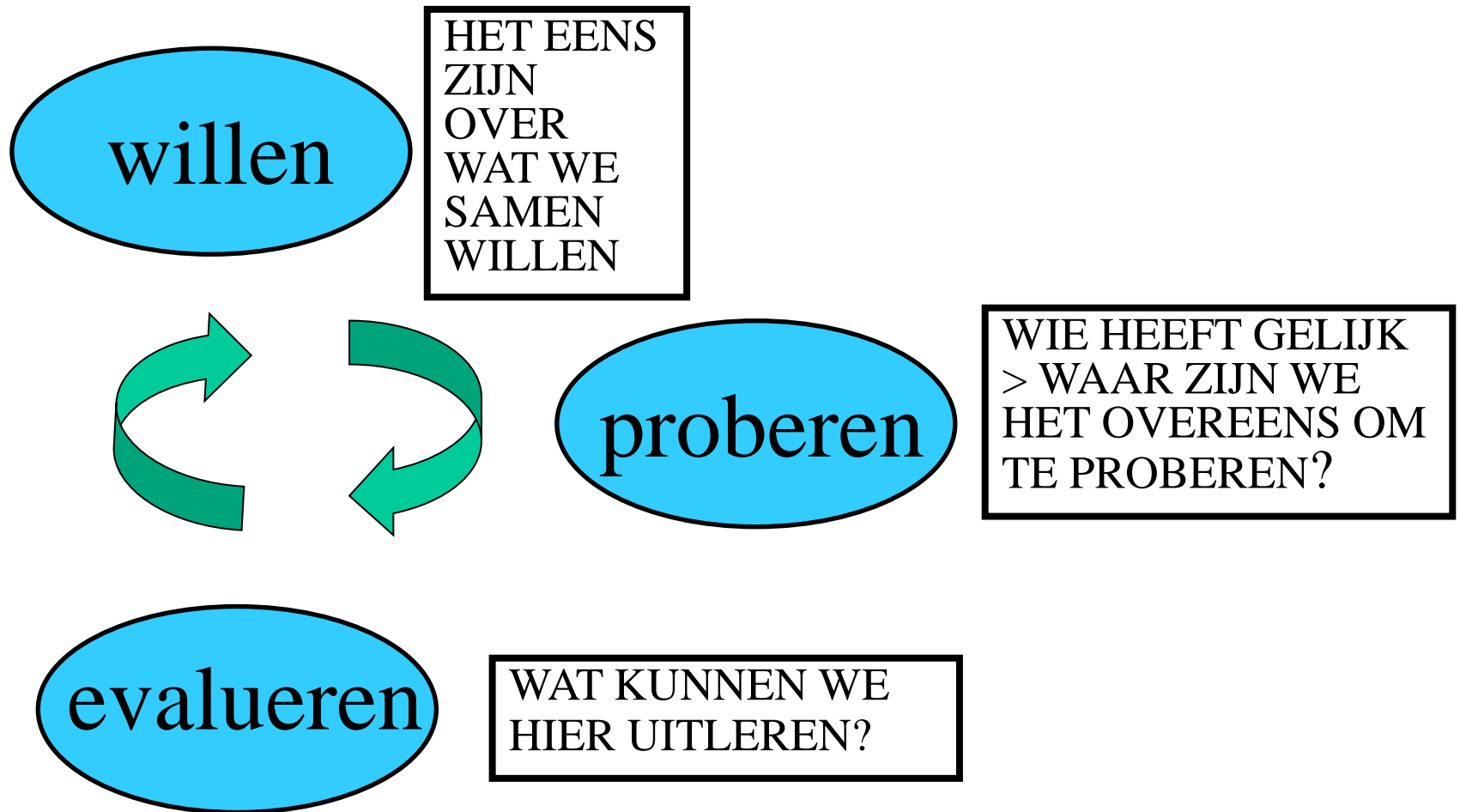


PROBEREN

EVALUEREN

Leiderschap

DE LERENDE ORGANISATIE



Remmen op het leervermogen

1. Eenzijdige begaafdheid: dictatuur van links of rechts
2. Relationele reflexen: TA
3. ‘Schorpioenen’:
 - Dominantie
 - Paranoïa
 - Narcisme
 - Conflictvermijding
 - Perfectionisme
 - Zorgsyndroom
 - Acceptatiezucht
 - Controledrift
4. “The box”: onze bestaande overtuigingen
5. Sociale druk: de culturele context; paradigma’s
6. Gesloten geest en ego-behoefte: maturiteit

MBTI – VOORKEUREN *

EXTRAVERT E

I INTROVERT

OBSERVATIE S

N INTUITIE

REFLECTIE T

F GEVOEL

BEHEERSING J

P PERCEPTIE

* K. Meyers, I. Briggs, Psychological types at work: An mbti Perspective, Bayne Rowan, 2009

WAAR RICHT U BIJ VOORKEUR UW AANDACHT OP?

E = BUITENWERELD

- Leren door handelen en discussiëren
- Mondelinge communicatie
- Brede interesse
- Spreken, dan denken
- Initiatief nemen

I = BINNENWERELD

- Leren door concentratie
- Schriftelijke communic.
- Diepgang
- Eerst denken, dan praten
- Rustig, teruggetrokken
- Concentratie

HOE NEEMT U INFORMATIE OP?

S = OBSERVATIE

- Gericht op feiten
- Praktisch ingesteld
- Zien details
- Sequentieel geheugen
- Structuur en stapsgewijs opnemen

N = INTUITIE

- Gericht op totaalbeeld
- Inzicht door verbeelding
- Patronen zien
- Van hak op de tak
- Abstract denken

HOE NEEMT U BESLISSINGEN ?

T = REFLECTIE

- Analytisch denken
- Problemen oplossen
- Oorzaak – gevolg
- Vastberaden
- Redelijk en eerlijk

F = GEVOEL

- Sympathieke houding
- Impact op mensen
- Streven naar eensgezindheid
- Meevoelen
- Kunnen aanvaarden

HOE STAAT U TEGENOVER UW OMGEVING ?

J = BEHEERSING

- Systematische aanpak
- Organisatie en planning
- Beslissen en zaken afronden
- Stress-situaties vermijden

P = PERCEPTIE

- Spontaan
- Open en flexibel
- Onsystematisch
- Bereid te veranderen
- Halen energie uit stress-situaties

KENMERKEN VAN MATURE MENSEN

- Kunnen relativeren
- Geen probleem met ouder worden
- Verdraagzaam
- Geen stress
- Hebben voldoening in hun werk en leven
- Zijn hun eigen baas
- Stabiel humeur

KENMERKEN VAN MATURE MENSEN

- Leven en functioneren in harmonie
- Handelen logisch, met inzicht
- Hebben een open geest
- Zijn gericht op lange termijn
- Komen rustig over; hebben innerlijke rust
- Lijken tevreden, acceptierend
- Zelfzeker; hebben zelfvertrouwen

KENMERKEN VAN MATURE MENSEN

- Hebben geen idolen
- Hebben geen groot ego
- Meer ingesteld op geven dan op krijgen
- Zijn gedreven en hebben doelstellingen
- Geen zelfbeklag
- Hebben het leven onder controle
- Gaan af op eigen goedkeuring

Stadia van Maturiteitsontwikkeling

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

De echte waarde van een mens wordt bepaald door te onderzoeken in welke mate en in welke zin hij erin geslaagd is zich te bevrijden van het "ik".

Albert Einstein

Maturiteit ontwikkelen

- Een bepaald niveau ontwikkelen vereist dat de onderliggende lagen een voldoende brede basis bieden
- De eerste drie niveaus zijn drie overwinningen op onszelf. De ontwikkeling daarvan bevrijdt ons van egocentrisme.
- Pas wanneer we gezond omgaan met onszelf, kunnen we gezond omgaan met onze (sociale) omgeving. Anders lopen we onszelf voor de voeten bij het realiseren van onze doelen.
- Zodra de bovenste drie niveaus zich ontwikkelen, worden we sociaal productief. Willen bijdragen wordt belangrijker dan zoveel mogelijk voor uzelf zorgen.

MATURITEIT EN GEDRAG

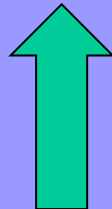
MATURITEIT

- Zelfinspiratie
- Acceptatie
- Openheid
-
- Zelfrelativering
- Zelfvertrouwen
- Zelfkennis

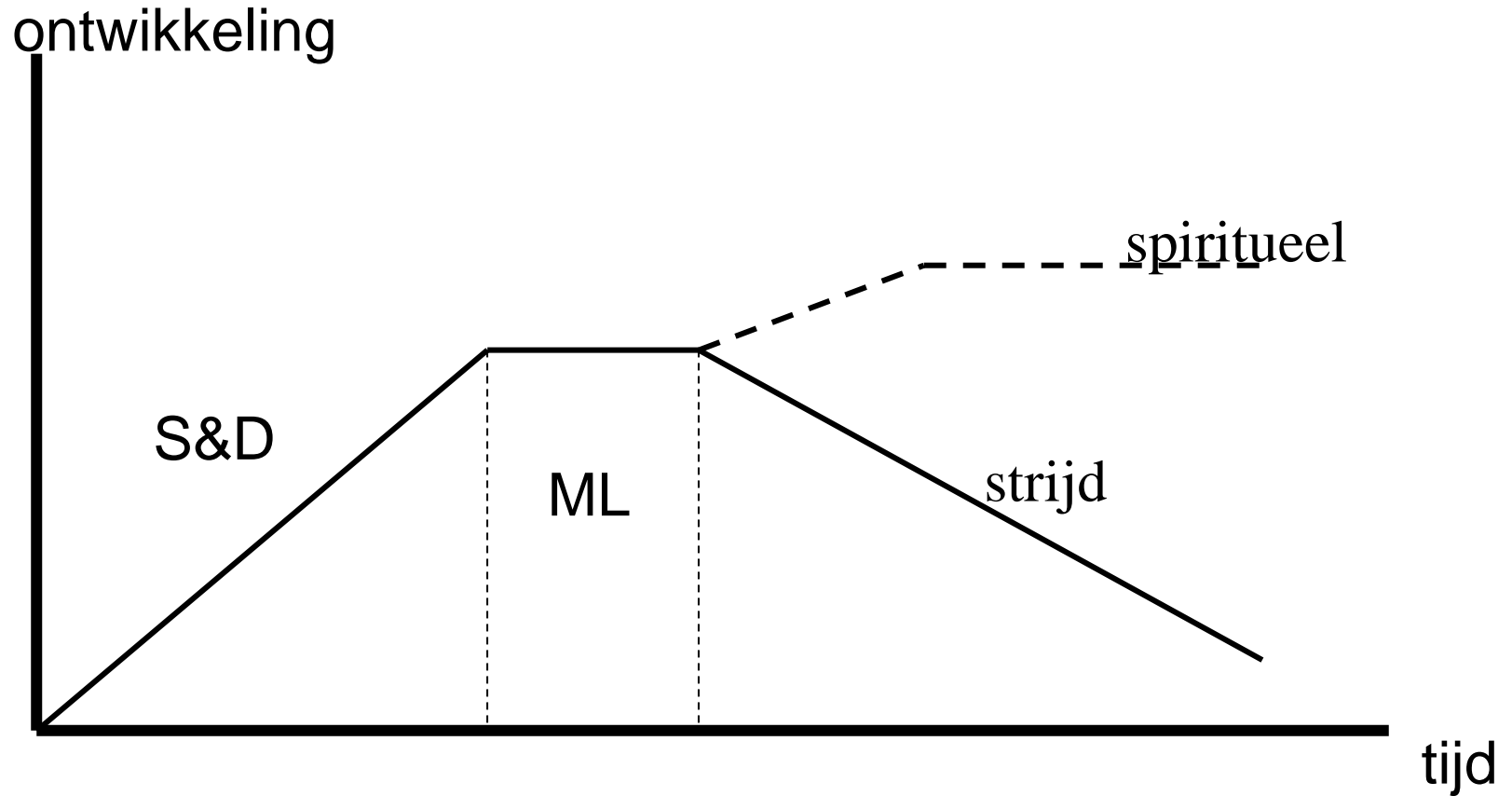


GROEIENDE

- Vrijheid
- Bewustzijn
- Flexibiliteit
- Zelfstandigheid
- Interne “locus of control”
- Stressbestendigheid
- Wijsheid
- Integriteit



Levensloop van de mens *



* B. Lievegoed, Levensloop van de mens, Lemniscaat, Rotterdam, 1976

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

SIGNALEN VAN WEERSTAND TEGEN VERANDERING

- het gevoel om in een bepaalde richting geforceerd te worden
- het gevoel dat beslissingen te snel komen
- niet meer open staan voor de ideeën of voorstellen van anderen
- gezondheidsproblemen
- nerveuze houding bij discussie over het project
- eet- en dringgedrag sterk veranderd
-

SYMPTOMEN VAN WEERSTAND TEGEN VERANDERING

RISKEERDER

- genereert veel nieuwe voorstellen
- lijkt zeer actief betrokken

RELATEERDER

- eindeloze afstemming
- geen beslissing

HERORIENTEERDER

- zeer gedetailleerd deelonderzoek
- geeft hoge input aan energie

REDENEERDER

- eindeloze analyse en studie
- gedetailleerde planning

BRONNEN VAN WEERSTAND TEGEN VERANDERING

CONTEXT

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

INHOUD

- ontbrekende informatie; onduidelijke doelstellingen
- basisovertuigingen

EMOTIONEEL

- onduidelijke reden; negatief gevoel (balans)
- relatie met maturiteit

TACTISCH

- verborgen agenda
- mentaal contract?

het verwerken van verlies

het rouwproces:

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

Elisabeth Kübler-Ross

TRANSACTIONELE ANALYSE

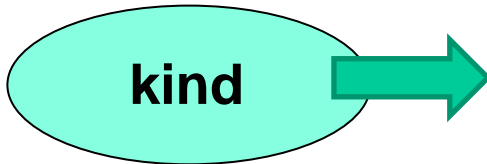
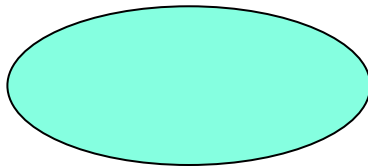
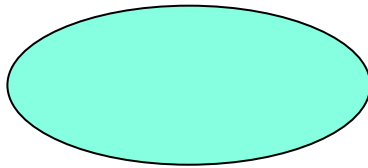
- Emoties bepalen scripts
- Scripts bepalen communicatie
- Communicatie scheidt relatie
- Relatie creëert gedrag
- Gedrag creëert resultaten

Gebaseerd op:

- E. Berne, Games people play, 1964
- T. Harris, I'm OK , You're OK, 1969

TRANSACTIONELE ANALYSE

TRIGGER:
- Onmacht
- Gemakzucht



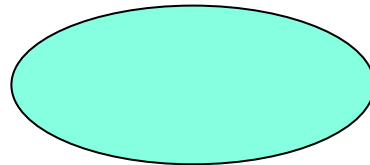
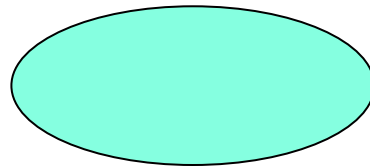
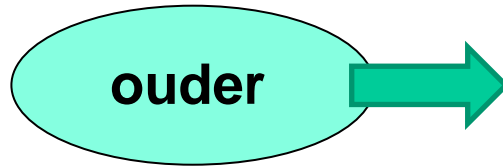
KINDGEDRAG

geen verantwoordelijkheid nemen
schuld aan anderen geven
uitvluchten zoeken
klagen en zagen
slachtoffer spelen
overlevingsgedrag
Inspanningen minimaliseren
manipuleren
liegen

TRANSACTIONELE ANALYSE: Ouder gedrag

TRIGGER:

- Verantwoordelijkheid
- Angst
- Dominantie



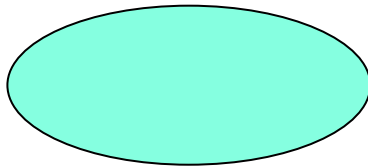
OUDERGEDRAG

domineren
beschuldigen
intimideren
terechtwijzen
instructies geven
straffen en belonen
kleineren
dwingen
overnemen
betuttelen

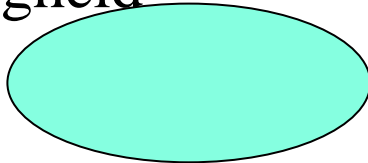
TRANSACTIONELE ANALYSE: Volwassen gedrag

TRIGGER:

- Verantwoordelijkheid
- Gelijkwaardigheid



volwassen



VOLWASSEN GEDRAG

gelijkwaardigheid

vragen stellen

luisteren

ernstig nemen; respect hebben

eigen mening geven zonder opdringen

initiatief nemen

afspraken maken

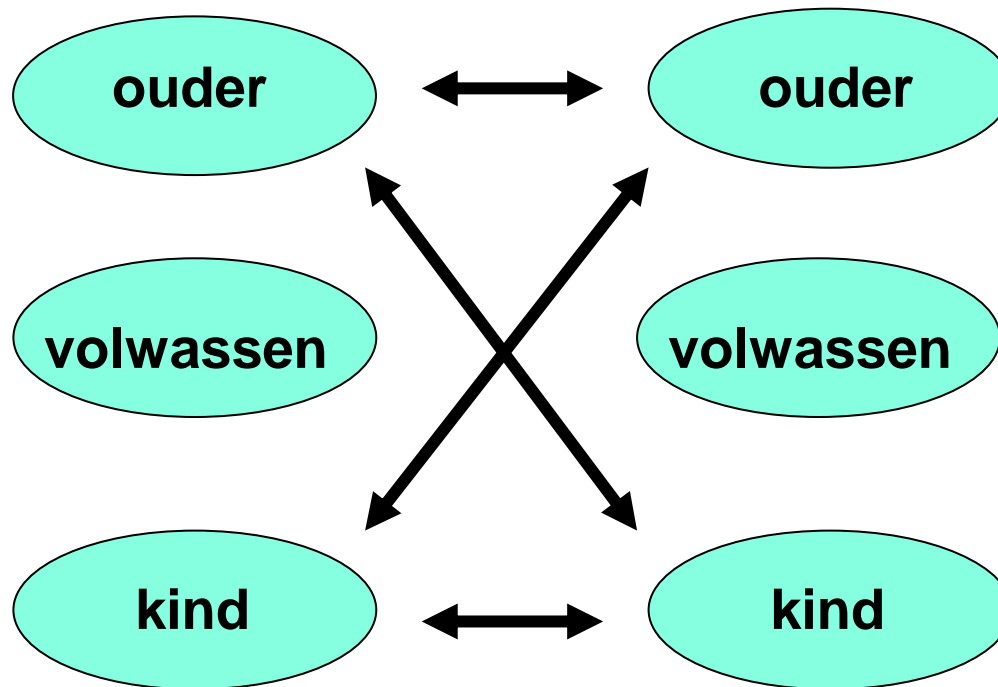
afspraken nakomen

verantwoordelijkheid nemen

oplossingen zoeken

TRANSACTIONELE ANALYSE

In deze relaties gaat het overgrote deel van de geïnvesteerde energie verloren in de emoties achter de relatie!



Werking van de dynamiek

- Emoties die door een situatie worden opgeroepen, stimuleren een reactie vanuit ouder of kind (controleverlies)
- Communicatie vanuit ouder of kind, duwt (lokt) de geadresseerde ook in ouder of kind
- Communicatie met ouder signalen, doet $\frac{1}{4}$ van de geadresseerden naar ouder gaan, en $\frac{3}{4}$ naar kind
- Als beide partijen in een communicatie (relatie) in hun ouder of kind zitten, gaat het merendeel van de energie en aandacht van beide partijen naar de emotie achter de relatie, en niet naar oplossingen
- De enige relatie die leidt tot samenwerking, is een volwassen – volwassen relatie
- Buiten een volwassen – volwassen relatie kunnen geen echte afspraken gemaakt worden

TRANSACTIONELE ANALYSE:

Regels voor beheersing

1. begin in de Volwassen modus
2. indien geen Volwassen reactie: volhouden
(= uitnodiging)
3. indien volhouden niet helpt: stoppen
(op een volwassen manier + META communicatie)
4. als je in een foute relatie zit:
probeer de eerste te zijn die naar de Volwassen
modus terugkeert; het helpt!

Deze vaardigheden ontwikkelen: 5 stappen

1. Het mechanisme zien
2. De vaardigheden willen ontwikkelen
3. Observeer de realiteit rondom U
4. Observeer en evalueer situaties waarbij Uzelf (deel van) één van de partijen was
5. Wees niet beschaamd om te corrigeren als U de noodzaak voelt; probeer de eerste te zijn om terug naar “Volwassen” te gaan

ORGANISATORISCH OUDERGEDRAG

- Denken en doen scheiden: managers nemen beslissingen, medewerkers voeren uit
- Oplossingen bij voorbaat vastleggen
- Geen informatie geven over plan/strategie, aanpak, proces...
- Altijd gelijk willen halen
- Niet luisteren
- Geen ruimte geven voor eigen oplossingen
- Straffen en belonen
- Instructies geven
- Dreigen, dwingen, manipuleren
- Te snel willen gaan

ORGANISATORISCH KIND-GEDRAG

- Een verantwoordelijkheid niet nemen
- Opwaartse delegatie
- Comfort zoeken
- Inspanningen minimaliseren
- Niet participeren in besluitvorming
- Zich terugplooiën op operationele taken
- Klagen en zagen; ventileren tegen derden
- Problemen doorschuiven naar collega's
- Excuses zoeken waarom iets niet kan

bereidheid tot veranderen

$$= [(3 - 4) - (1 - 2) - (5 + 6)] \times (7 \times 8)$$

management:

- vertrouwen (7)
- proces (8)

voorgestelde toestand

comfort ongemak

voordeel nadeel

(3) percepties (4)

actuele toestand

comfort ongemak

voordeel nadeel

(1) percepties (2)

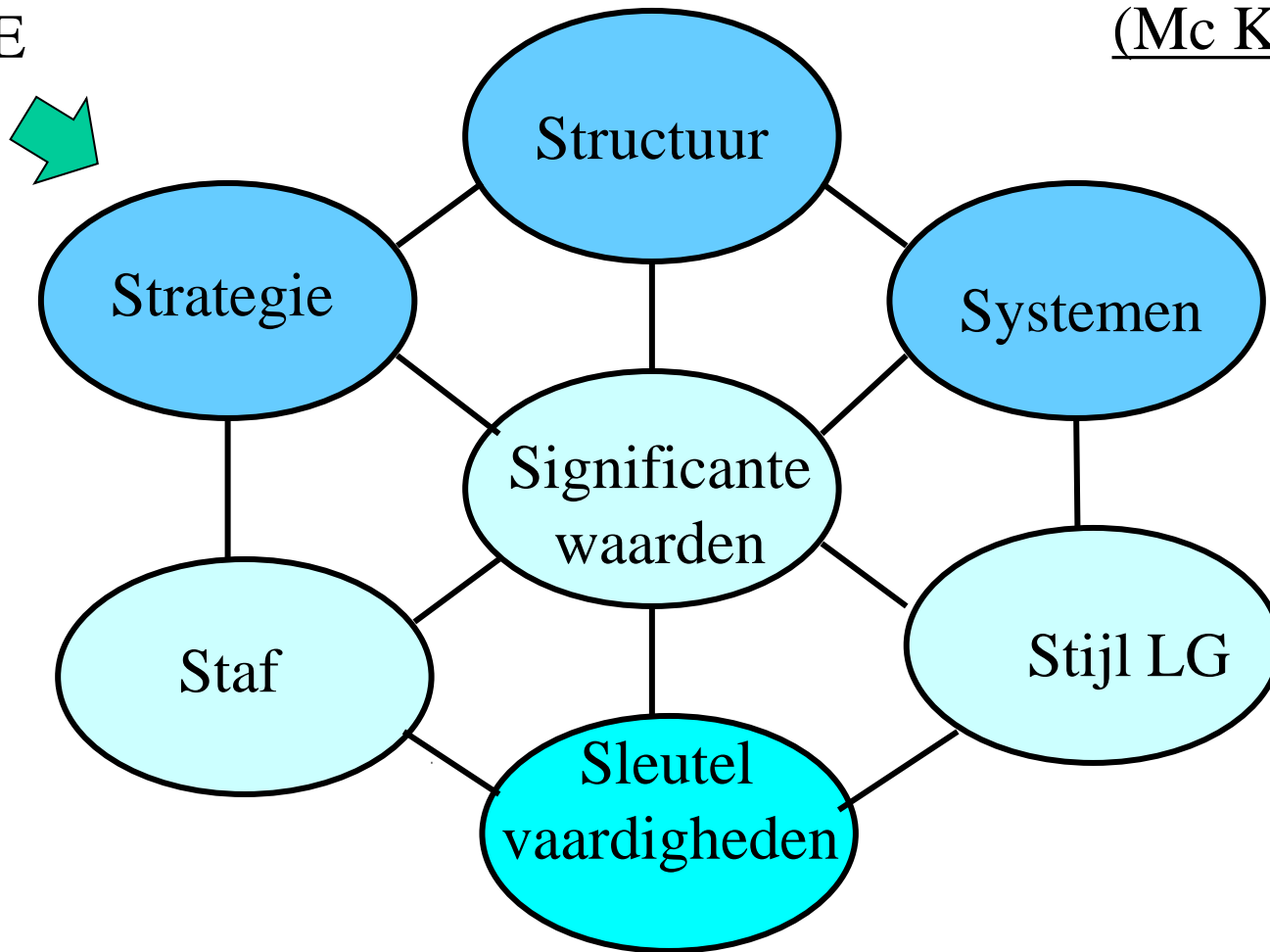
overgang:

- moeilijkheid (inspanning) (5)
- risico's (verlies) (6)

HET 7 - S MODEL

MISSIE

(Mc Kinsey)

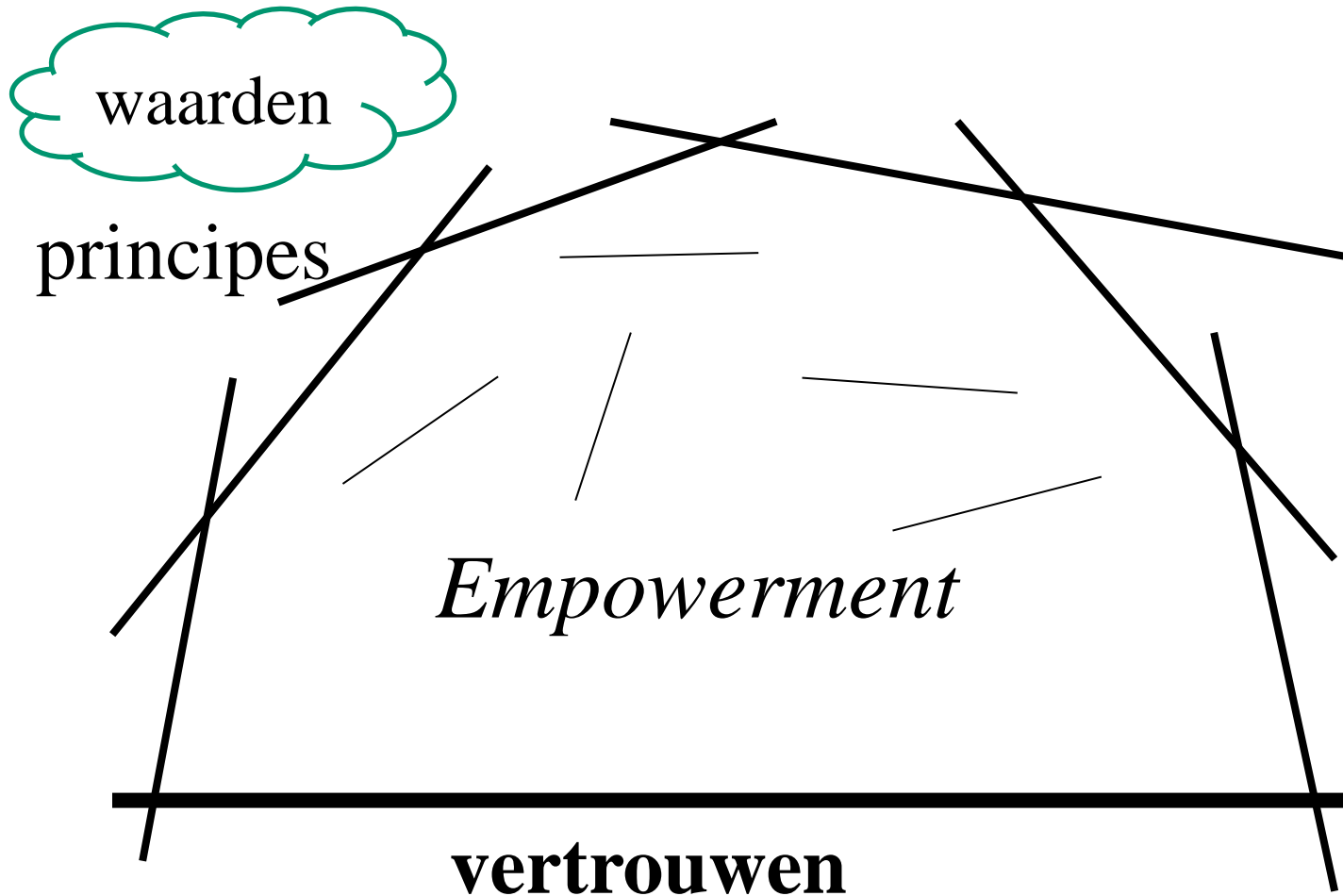


* Peters T., Waterman R., In search of Excellence, Harpers & Row, New York, 1983

ORGANISATIE ONTWIKKELING

- Werk op de zeven componenten
- Werk onevenwichten weg; maak er geen nieuwe
- Bij asynchroon werken: geef perspectief op het geheel
- Start bij de zachte componenten
- Cultuur is de voedingsbodem
- Leiderschap is de motor
- Maak processen conform met de gewenste stijl
- Geen symptoombestrijding
- Geef perspectief
- Verantwoordelijkheid bij de directe leiding leggen
- Maak er een expliciet leerproces van

PRINCIPIEEL LEIDERSCHAP *

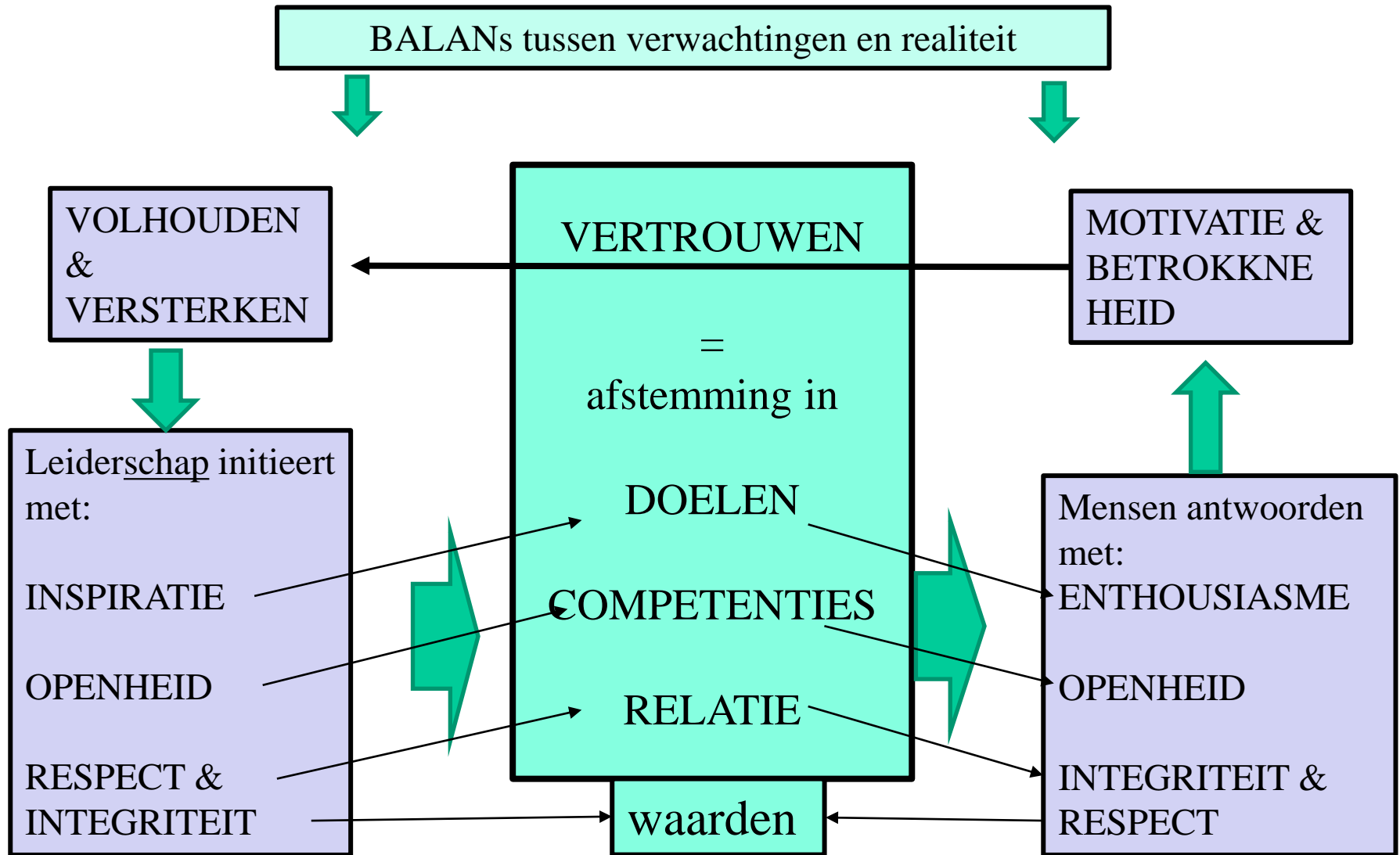


* S. Covey, Principle Centered Leadership, Simon & Shuster, London, 1992

Vertrouwen ontwikkelen

1. Vertrouwen = tijd x gedrag; onderbrekingen verdienen expliciete correcties, eventueel excuses
2. Conforme doelstellingen
3. Respect + openheid + Integriteit
4. Altijd aan dezelfde kant van het probleem (3^{de} punt)
5. Nooit vertrouwen beschamen
6. Openheid in basisovertuigingen, drijfveren (maturiteit)
7. Congruente principes:
 - prioriteiten
 - wat kan; wat kan niet?
 - relatie: middel - resultaat - doel

VERTROUWEN BOUWEN (in een leiderschap context)



PRINCIPES -1

- Wie een afspraak niet kan nakomen, verwittigt onmiddellijk alle betrokkenen, met de reden.
- “All pigs are equal”
- Een discussie is maar af als er een duidelijke, geaccepteerde conclusie is.
- Luisteren is proberen te begrijpen.
- Een grote berg is geen reden om niet te scheppen.
- Geen verantwoordelijkheid zonder bevoegdheid, en omgekeerd

PRINCIPES - 2

- Iedereen is verantwoordelijk voor het succes van zijn collega's
- Roddelen is onaccepteerbaar gedrag
- Samenwerken is een deel van elke job
- Iedereen werkt voor de klant, ook de baas
- Afspraken worden nagekomen
- Vergaderingen beginnen op tijd, ongeacht wie er aanwezig is.

ORGANISATIECULTUUR

DEFINITIE: Het geheel van principes dat door de leden van een groep of organisatie wordt gerespecteerd of getolereerd.

ONTSTAAT door:

- externe factoren: verleden; beperkingen; ervaringen
- kenmerken van de activiteiten: snelheid; technologie
- de mensen en hun gewoonten, waarden, normen
- neurosen van de leiding (ongewild, onbewust?)
- gerichte actie van de leiding

Drie dynamieken voor cultuurverandering

- **INDIRECT - IMPLICIET:**
 - Het “spel” veranderen door de omgeving te veranderen (strategie, structuur, systemen, kennis, leiding, mensen)
- **DIRECT - IMPLICIET:**
 - Werken met principes als een cultuurdrager
- **DIRECT – EXPLICIET:**
 - Een georganiseerd proces opzetten om nieuwe principes te installeren

Methoden voor cultuurverandering kiezen

1. Impliciet indirect:

Om de bestaande contradicties in de organisatie ten aanzien van de gewenste cultuur weg te nemen.

2. Explicit indirect:

Om de bestaande discipline te versterken in het naleven van een te impliciete set van waarden.

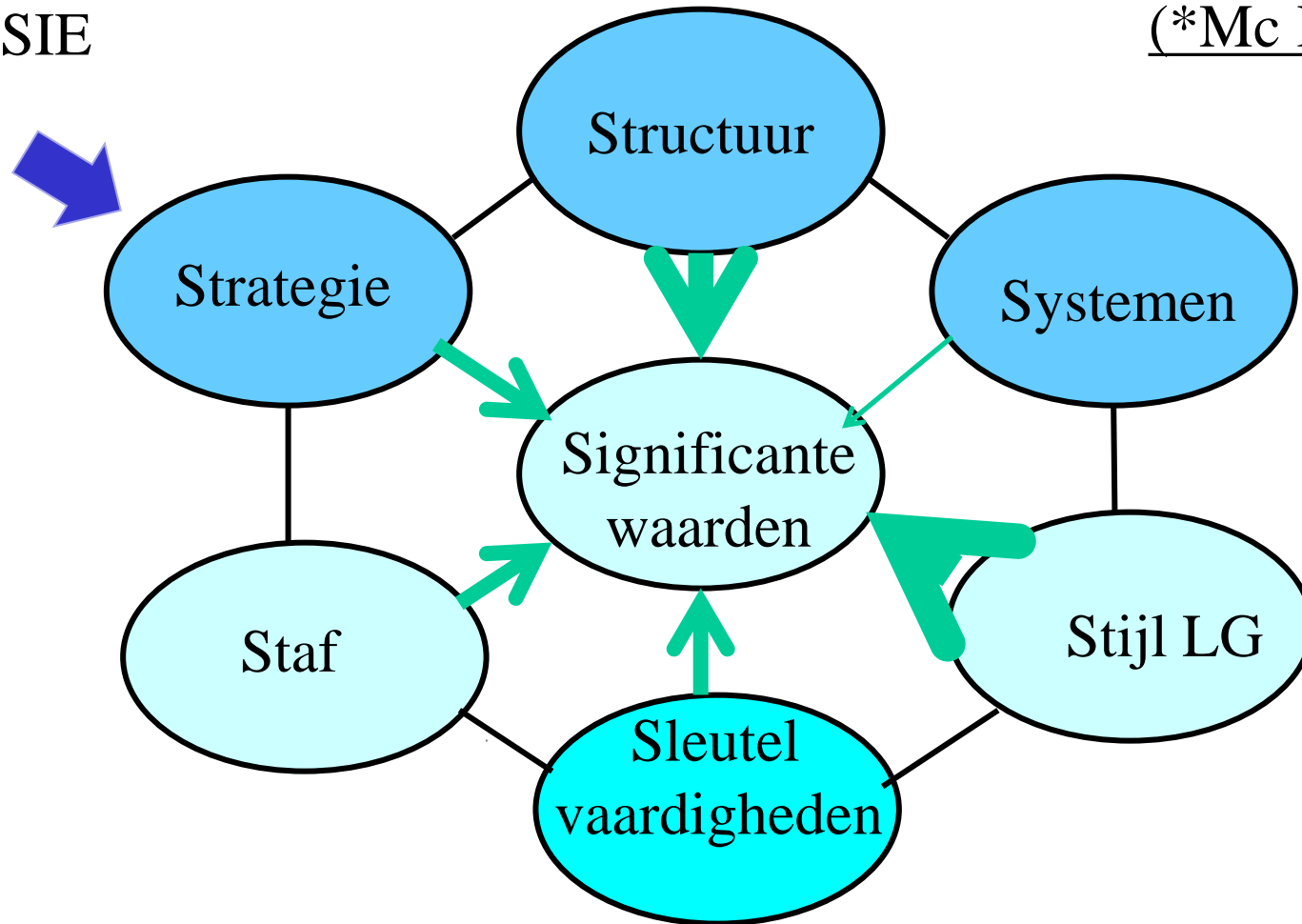
3. Explicit direct:

Om de bestaande mentaliteit om te buigen naar een meer wenselijke in functie van missie en strategie.

Potentiële impact op cultuur:

MISSIE

(*Mc Kinsey)



Expliciet & indirect: werken met principes: cultuur dragen

1. Respecteer zelf de gewenste principes (voorbeeldgedrag)
2. Gebruik incidenten om principes expliciet te maken
3. Laat geen belangrijke onderwerpen open
4. Geen straffen en belonen
5. Als het contrast te groot is: het ijzer smeden als het koud is
6. Expliciet positief bekrachtigen van positieve voorbeelden, vooral veranderingen ten goede
7. Confrontatie bij excessen; in toenemende intensiteit + openheid (pst!)
8. Wees geduldig
9. Maak iedereen verantwoordelijk voor bijsturing (zelfsturend team)
10. Geef geen tegenstrijdige boodschappen; goed voorbeeld
11. Accepteer correctieve feedback
12. Afsproken principes gelden voor iedereen

expliciete & directe cultuurverandering

1. Bewustwording: Start met een ambitie of urgentiegevoel te ontwikkelen
2. Informeer de betrokkenen over het proces (hoe pakken we dit aan?)
3. Neem initiatief om tot goede principes te komen
4. Maak afspraken over de gewenste principes door een intelligente combinatie van top-down en bottom-up (zie methodiek verandering)
5. Zorg voor een goed geheugen-systeem
6. Focus op een beperkt aantal principes
7. Voorbeeldgedrag van de leiding
8. Kwetsbaarheid van de leiding
9. Expliciet en publiek corrigeren van overtredingen
10. Hardnekkige overtredingen bespreken in “één-op-één”
11. Marginaliseer de oude principes
12. Evalueer de resultaten en stuur bij met nieuwe afspraken
13. Voorzie coaching waar nodig (team of individueel)

THE 14 PRINCIPLES OF TOYOTA *

1. Base your management decisions on a long-term philosophy, even at the expense of short-term financial goals.
2. Create a continuous process flow to bring problems to the surface.
3. Use “pull” systems to avoid overproduction.
4. Level out the workload (heijunka). (Work like a tortoise, not like the hare).
5. Build a culture of stopping to fix problems, to get quality right the first time.
6. Standardized tasks and processes are the foundation for continuous improvement and employee empowerment.
7. Use visual control so no problems are hidden.
8. Use reliable, thoroughly tested technology that serves your people and processes.
9. Grow leaders who thoroughly understand the work, live the philosophy, and teach it to others.
10. Develop exceptional people and teams who follow your company’s philosophy.
11. Respect your extended network of partners and suppliers by challenging them and helping them improve.
12. Go and see for yourself to thoroughly understand the situation (genchi genbutsu).
13. Make decisions slowly by consensus, thoroughly considering all options; implement decisions rapidly (nemawashi).
14. Become a learning organization through relentless reflection (hansei) and continuous improvement (kaizen).

* Liker J.K., The Toyota Way, Mc Graw Hill, New York, 2004

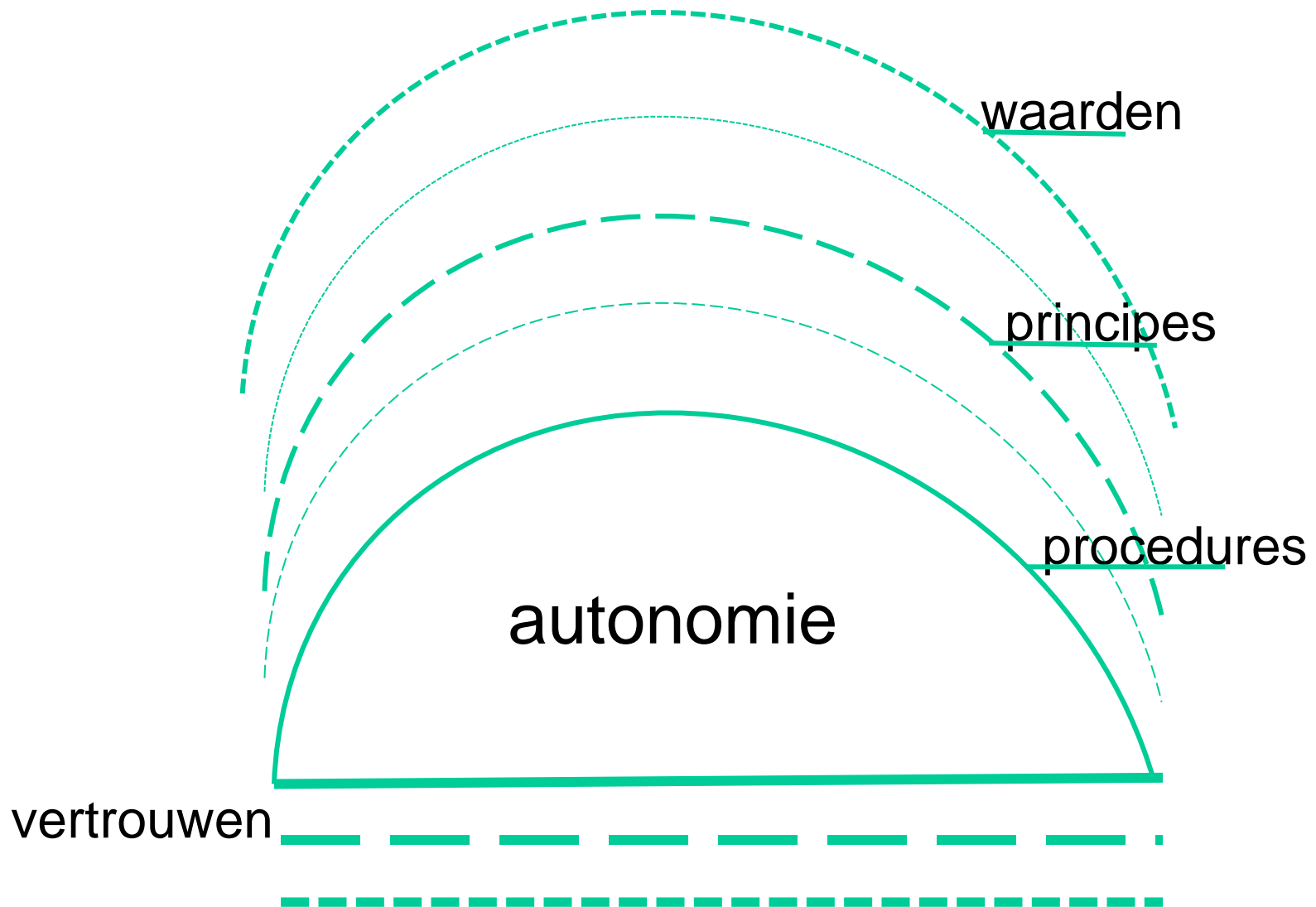
Goede principes

1. De verantwoordelijken / betrokkenen zijn het erover eens dat het relevant is
2. Het draagt ertoe bij om de gestelde doelen te bereiken
3. Het is voldoende prioritair om er aandacht aan te geven
4. De formulering is geschikt om op cruciale momenten bij te sturen.

Principes formuleren

- Denk aan situaties in het verleden waarbij de zaken niet verliepen zoals je had gewild
- Probeer te achterhalen wat er precies fout liep; waar de oorzaak lag
- Draai die vaststelling om: hoe zou het moeten verlopen, op dat specifieke punt dat fout liep
- Formuleer dat in een eenvoudige zin

Procedures, principes, waarden



Observaties rond organisatiecultuur

- Waarden zijn vagere formuleringen dan principes, die op hun beurt minder precies zijn dan procedures
- De graad van vertrouwen tussen leiding en basis is een maat van stevigheid van het relationele fundament
- Als chaos bestreden wordt met procedures, wordt de ruimte voor autonomie onnodig en te sterk verkleind
- Hoe zwakker het fundament van vertrouwen, hoe meer men gewoonlijk op het niveau van procedures gaat werken, waardoor de ruimte voor autonomie kleiner wordt: de motivatie neemt af, het vertrouwen daalt, gedrag is minder geïnternaliseerd en controle wordt nodig maar onvoldoende
- Hoe steviger het vertrouwen, hoe meer men zich kan permitteren op een vager koepelniveau te werken: minder procedures en meer principes, op de duur volstaan zelfs waarden
- Een te zwak vertrouwen en een te vaag kader van waarden leidt tot chaos in de organisatie; die chaos brengt sommige leiders tot het andere extreem: procedures
- Het probleem wordt erger als men tussen waarden en procedures niet met consequente kaders van principes werkt die voldoende concreet zijn

Kenmerken van een klantgerichte organisatie -1

1. Medewerkers kiezen spontaan om service aan klanten voorrang te geven boven interne prioriteiten.
2. Medewerkers in commerciële afdelingen worden nooit voor de keuze gezet of ze prioriteit moeten geven aan de wensen van hun afdelingshoofd, of van de goede service aan hun klant.
3. Alle processen die een concreet resultaat voor de klant opleveren, worden door een duidelijk aanwijsbare persoon gecoördineerd. Deze persoon is iemand van een commerciële afdeling, die resultaatverantwoordelijkheid heeft.
4. Er bestaat geen tegenstrijdigheid tussen het systeem om resultaten van een commerciële afdeling te evalueren, en de manier waarop de mensen in deze afdeling worden aangemoedigd om prioriteiten te leggen en beslissingen te nemen.
5. De kwaliteit van de klantenrelatie wordt in een evenwichtige verhouding met de kwantitatieve resultaten geëvalueerd.

Kenmerken van een klantgerichte organisatie -2

1. Medewerkers die resultaatverantwoordelijkheid mbt klanten dragen, hebben 90% van de beslissende factoren in handen om deze kwaliteit ook daadwerkelijk te beïnvloeden.
2. Ondersteunende afdelingen (administratie, financies, boekhouding, kwaliteitscontrole, R&D,) geven niet de prioriteiten en de normen in de organisatie aan, maar volgen de commerciële afdelingen.
3. De commerciële afdelingen coördineren het budgetteringsproces, en zijn er eigenaar van.
4. De commerciële afdelingen zijn de eersten om het maandresultaat te kennen en zijn als eerste ertoe gehouden het te commentariëren. Zij weten gedetailleerd hoe het resultaat tot stand komt.
5. Geen andere dan de commerciële afdeling beslist of in de gerapporteerde maandgegevens sommige resultaten wel of niet “getoond” worden.

Kenmerken van een klantgerichte organisatie -3

1. De algemene directie besteed ruim tijd en aandacht aan de belangrijke klanten.
2. Belangrijke afdelingshoofden van niet commerciële afdelingen worden betrokken bij rechtstreekse contacten met klanten, en bij het afsluiten van belangrijke contracten.
3. De klantentevredenheid wordt systematisch gemeten en opgevolgd, en is een belangrijke KPI in de hele organisatie, ook voor ondersteunende afdelingen.
4. De commerciële afdeling heeft een belangrijke stem in de investerings van de onderneming, alsook in de productontwikkeling.
5. De strategie van de onderneming komt tot stand in de commerciële afdeling.

Kenmerken van een klantgerichte organisatie -4

1. Alle klanten zijn individueel gekend, en hebben een reeks gedetailleerde gegevens en een duidelijke relatie-historiek in de onderneming.
2. De onderneming beschikt over een hoogtechnologisch systeem voor het beheren van klantgegevens, dat tevens garandeert dat deze gegevens “on line” beschikbaar zijn en onder de directe controle staan van de mensen die klantverantwoordelijkheid dragen.
3. Elke belangrijke klant heeft een duidelijk aanwijsbare interene verantwoordelijke.
4. Medewerkers die verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten van klanten, hebben niet alleen impact op de inkomstenkant, maar ook op de kostenkant.
5. Beslissingen mbt klanten worden snel genomen, omdat ze binnen één afdeling (business unit) liggen.

Kenmerken van een klantgerichte organisatie -5

1. Wanneer de wensen van de klant afwijken van het verleden, of van het standaard-aanbod van de onderneming, dan wordt in principe positief gereageerd, omdat ondersteunende afdelingen als “onderaannemer” het gevraagde produceren. De commerciële afdeling heeft de finale beslissing.
2. De behandeling van klachten is georganiseerd binnen de commerciële dienst. De opvolging wordt naadloos geïntegreerd met de structuur van klanten service en relatiebeheer.

Voorwaarde voor klantgerichtheid

Een leiderschap dat:

- Inspirerend werkt naar strategische doelen
- Niet gericht is op gehoorzaamheid, maar op afspraken
- Denken en doen niet scheidt; hiërarchie niet misbruikt
- Reële inspraak en empowerment geeft
- De gewenste cultuur draagt en bewaakt
- Niet gedreven wordt door neurosen of ego-behoefte

Conclusie:

een klantgerichte dynamiek ontwikkelen

1. Een leiderschap dat inspiratie combineert met empowerment en cultuurdragen
2. Spelregels die klantgericht gedrag creëren
3. Een structuur die niet tegenwerkt
4. Het resultaat van een leerproces

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
- Druk uitoefenen
- Manipuleren van informatie, situaties, ...
- Geen respect tonen voor specifieke competenties

Principes van Destructief Management

1. “Denken” en “doen” scheiden
2. Hiërarchie accentueren (gehoorzaamheid)
3. Procedures (“cold communication”)
4. Specialisatie laten primeren boven proceseigenaarschap
5. Verantwoordelijkheid en bevoegdheid uiteen laten lopen
6. “Voor eens en voor altijd” oplossingen

Effecten van een (individueel) bonus systeem

1. Zonder continuïteit is het contra-productief
2. Het moet groeien om effect te blijven hebben (duur systeem).
3. De focus verschuift naar de bonus en naar de manier om hem te krijgen. De intrinsieke motivatie voor de echte doelen verdwijnt.
4. Wat niet in de bonus gereflecteerd wordt, wordt niet gedaan.
5. Er kruipt veel energie in ontwikkeling, opvolging, bevraging, controle,...
6. Gedrag en besluitvorming zijn gericht op korte termijn effecten.
7. Men neemt onverantwoorde risico's (want die worden niet meegerekend).
8. Het stimuleert onderlinge concurrentie en vermoordt teamwerk.

Conclusie: het haalt het “onderste” in de mens naar boven.

Bindmiddelen in een organisatie

1. Centralisatie van beslissingen (structuur)
2. Proces-gericht organiseren en re-engineering (structuur)
3. Cultuur (eenheid van handelen door discipline)
4. Opdracht (gemeenschappelijk doel of belang)
5. Procedures (automatismen)
6. Hulpmiddelen (gebruik van dezelfde en gemeenschappelijke instrumenten en systemen)

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

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

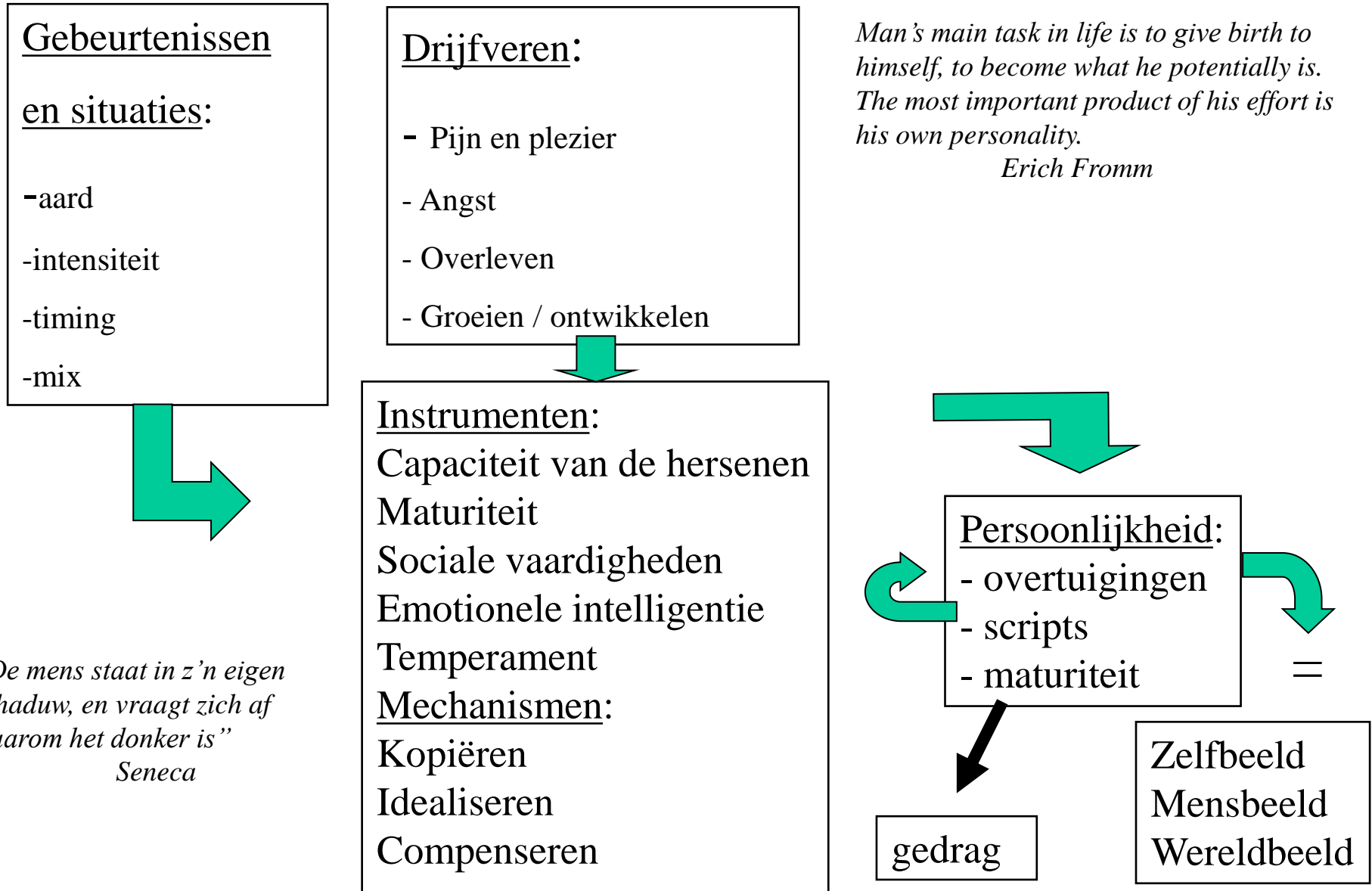
Bij intensieve herhaling:

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

MOEILIJKE MENSEN

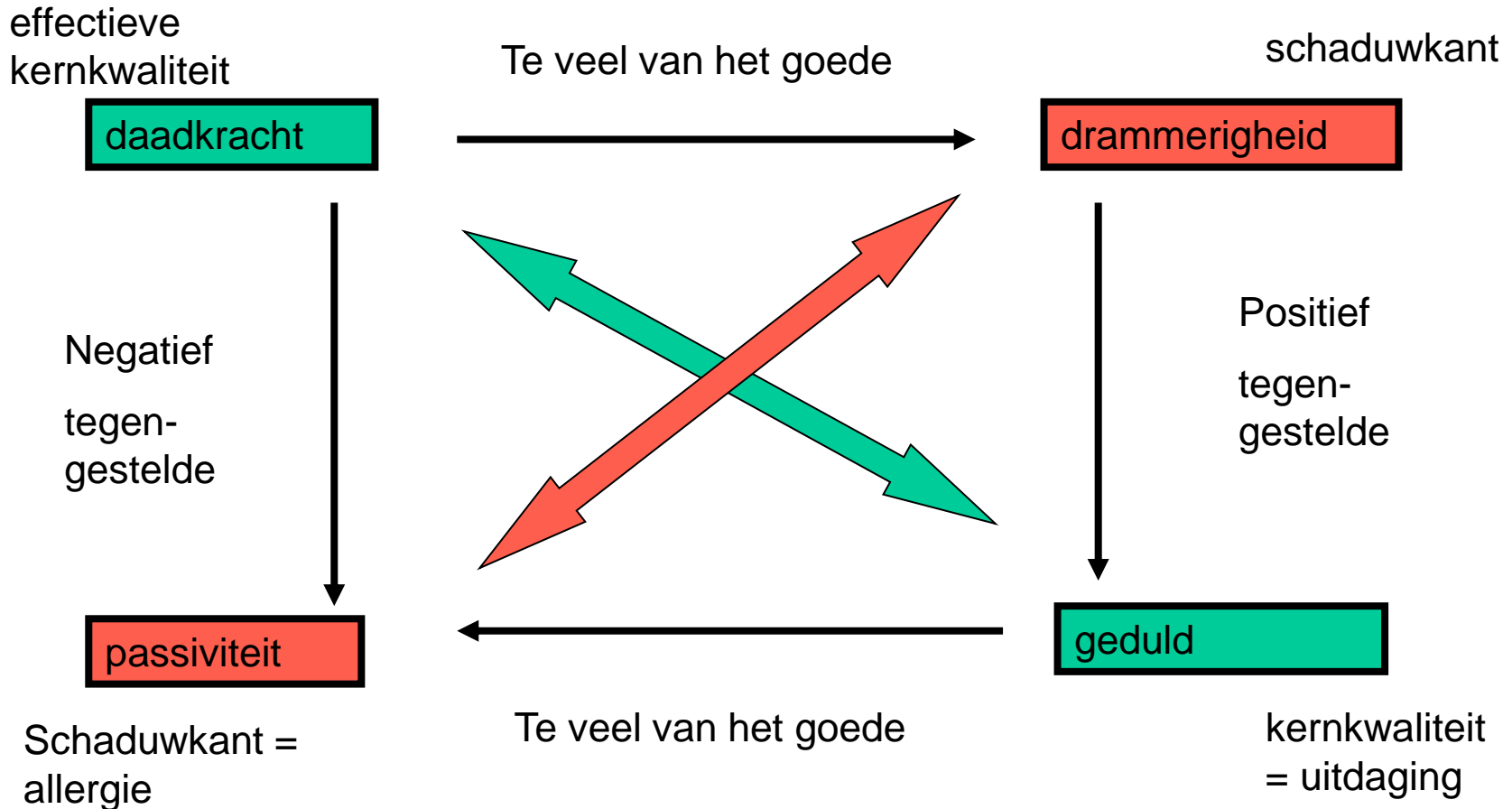
- zijn mensen die frequent een gedrag vertonen dat door hun relevante omgeving als dermate storend wordt ervaren dat de samenwerking (samenleven) er ernstig kwaliteitsverlies door lijdt.

De ontwikkeling van een persoonlijkheid



KERNKWALITEITEN: voorbeeld

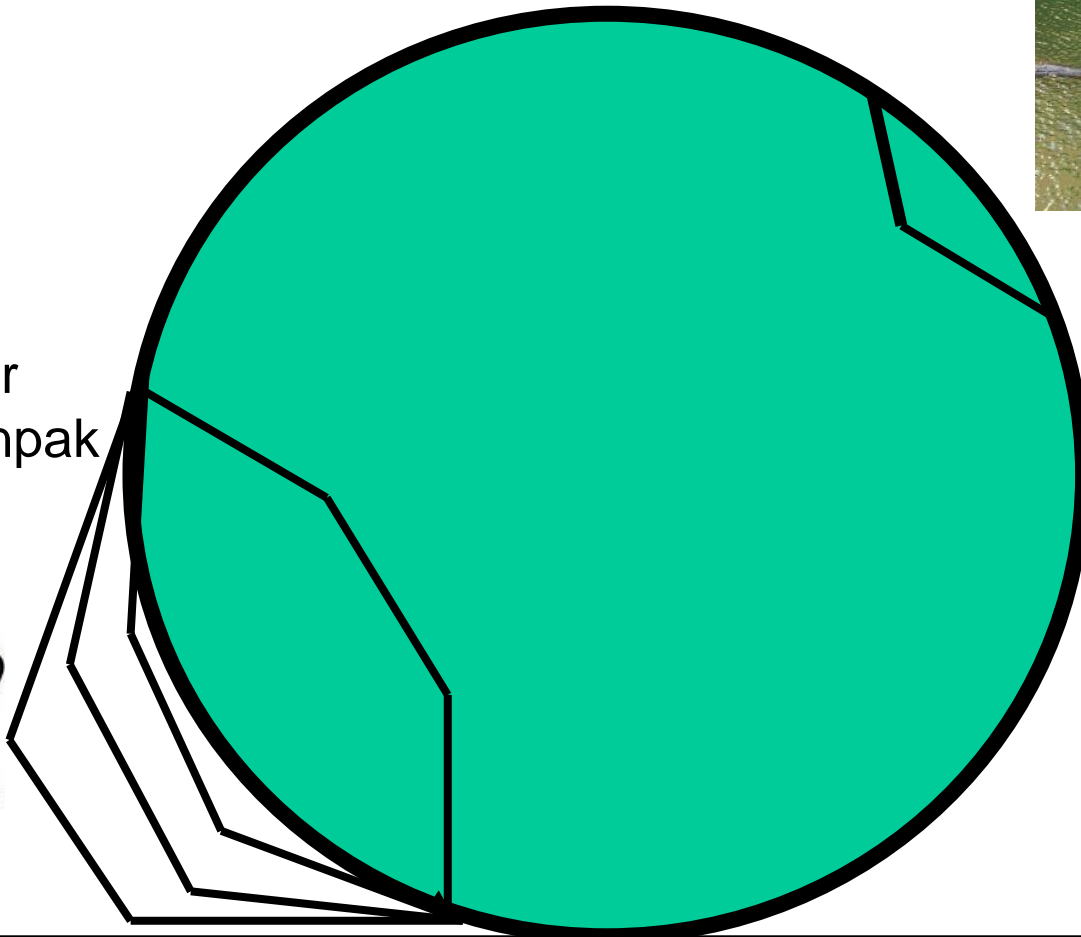
D. Offman



Het ontstaan van scripts *



Patronen voor
probleem-aanpak



* J.O. Koss, Effect. Over communicatie en teambuilding, Elmar, Rijswijk, 1997

hugoderkinderen.blogspot.be

De kracht van de menselijke natuur: de kikker en de schorpioen (*)

- Er gaat een ZEN verhaal over een kikker die aan het zwemmen was in een rivier. Plots hoorde hij een stem roepen. Hij draait zich om en ziet op de oever een schorpioen die hem wenkte en toeriep: “Kikker, ik zou naar de overkant moeten, maar ik kan niet zwemmen. Mag ik niet op Uw rug zitten?” De kikker vertrouwde de zaak niet en zei: ”Ik ken Uw type. Schorpioenen steken en zijn dodelijk. Hoe kan ik weten dat je te vertrouwen bent? “Waarom zou ik je doden?” zei de schorpioen, “ik ben juist afhankelijk van U! Als ik U dood, dan sterf ik ook, want ik kan niet zwemmen!
- De kikker vond dat een redelijke benadering, en liet zich overtuigen. De schorpioen kroop op de rug van de kikker, en deze begon aan de overtocht. Halfweg de overtocht ziet de kikker in zijn ooghoek hoe de schorpioen uithaalt en hem in de bil stak. Hij draait zich om en roept: “Wat doet ge nu! Nu sterven we allebei!!”
- “Ik weet het” , zei de schorpioen, “maar ik kan het niet laten, het is mijn aard!”

* M. Kets de Vries, Wat leiders drijft, Nieuwezijds, Amsterdam, 2007

Schorpioenen

- Theatraliteit
- Perfectionisme
- Controle – ‘dwangneurose’
- Zorgsyndroom
- Acceptatienood
- Conflictvermijding
- Paranoïa
- Manipulatie

De saboteurs van ons beleidsvoerend vermogen

1. Scripts als drijfveren van gedrag
2. Waardoor via de “TA” relaties worden verstoord
3. En een cultuur ontstaat van “overleven”
4. Die als excuus fungeert om sterker te gaan sturen en de vicieuze cirkel versterkt wordt
5. Structuren die uitnodigen tot scheiding van denken en doen, ruimte geven aan destructieve scripts en de polariteit in de organisatie voeden
6. Een culturele traditie die de selectie van leidinggevenden en structuren bepaalt
7. De EGO behoeften die vrij spel krijgen, zowel bij de leiding als bij de medewerkers

If you're not part of the solution, you're part of the problem

PARANOIDE NEUROSE

- Achterdochtig, hypergevoelig en hyperallert
- Voorbereid op het ergste
- Koud, rationeel en gevoelloos
- Iedereen is tegen mij
- Geen spontane reacties
- Geen realistische interpretatie van feiten en situaties

DWANGNEUROSE

- Perfectionisme
- Bezorgd om kleine, onbelangrijke details
- Wil alles en iedereen controleren
- Zeer gevoelig voor macht
- Onmogelijk om zich te ontspannen
- Vrees om fouten te maken
- Extreem geloof in regels en procedures
- Geen gevoel voor, of zicht op het geheel

THEATRALE NEUROSE

- Egocentrisme en narcisme
- Overdrijft in emoties
- “Drive” voor actie en emoties
- Moeilijk om aandacht te concentreren
- Wil anderen imponeren
- Gemakkelijk te beïnvloeden
- Leeft in een fantasiewereld
- Oppervlakkig

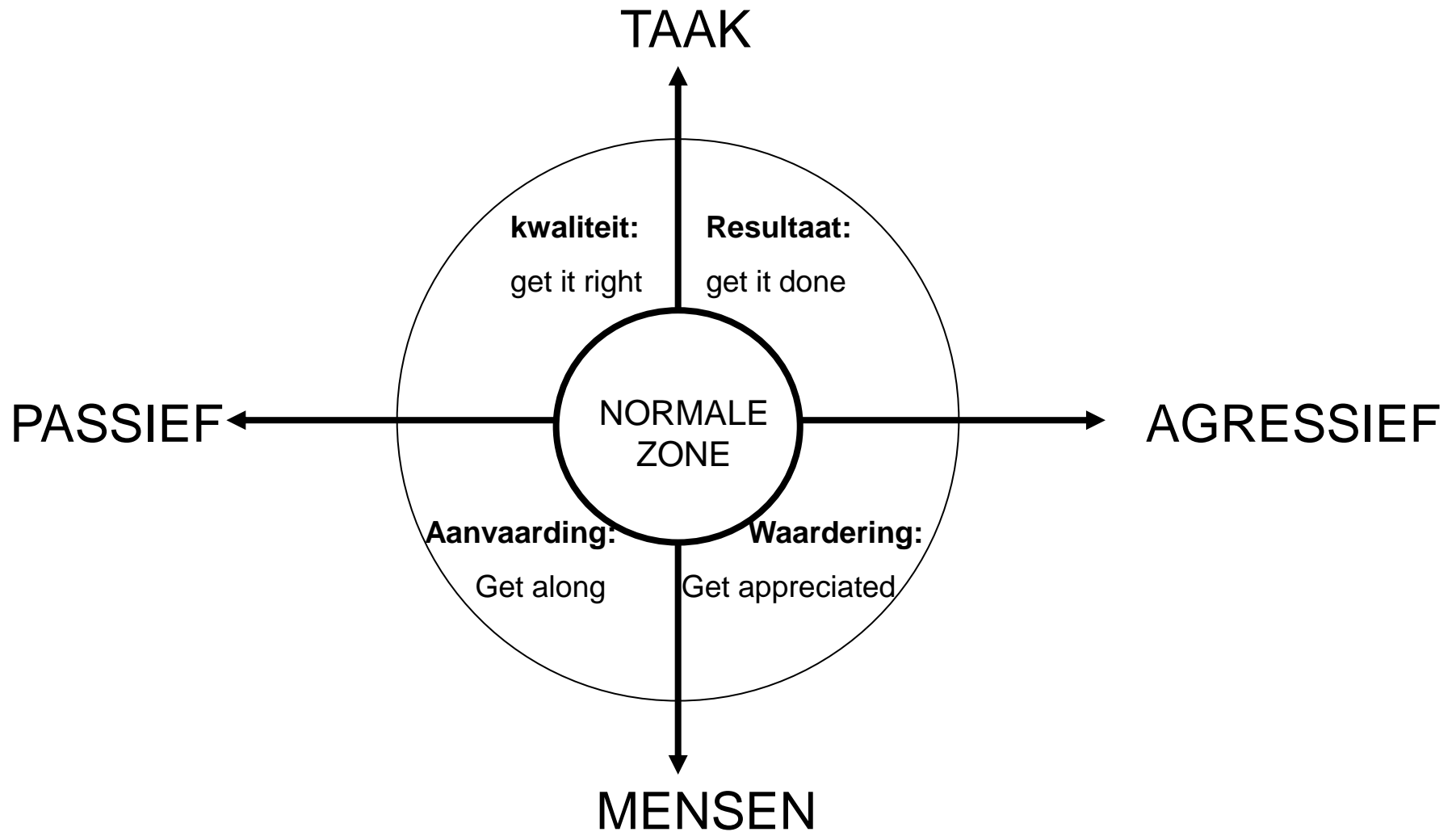
DEPRESSIEVE NEUROSE

- Gevoelens van schuld en waardeloosheid
- Gevoel van volledig gedetermineerd zijn
- Laag niveau van aandacht en motivatie
- Extreem pessimisme
- Lage actie bereidheid
- Laag zelfvertrouwen

SCHIZOIDE NEUROSE

- Leeft in afzondering, zonder betrokkenheid
- Koud en zonder emotie
- Nooit enthousiast
- Niet geïnteresseerd in lof of kritiek
- Wil in niets betrokken geraken

DRIJFVEREN VAN GEDRAG *

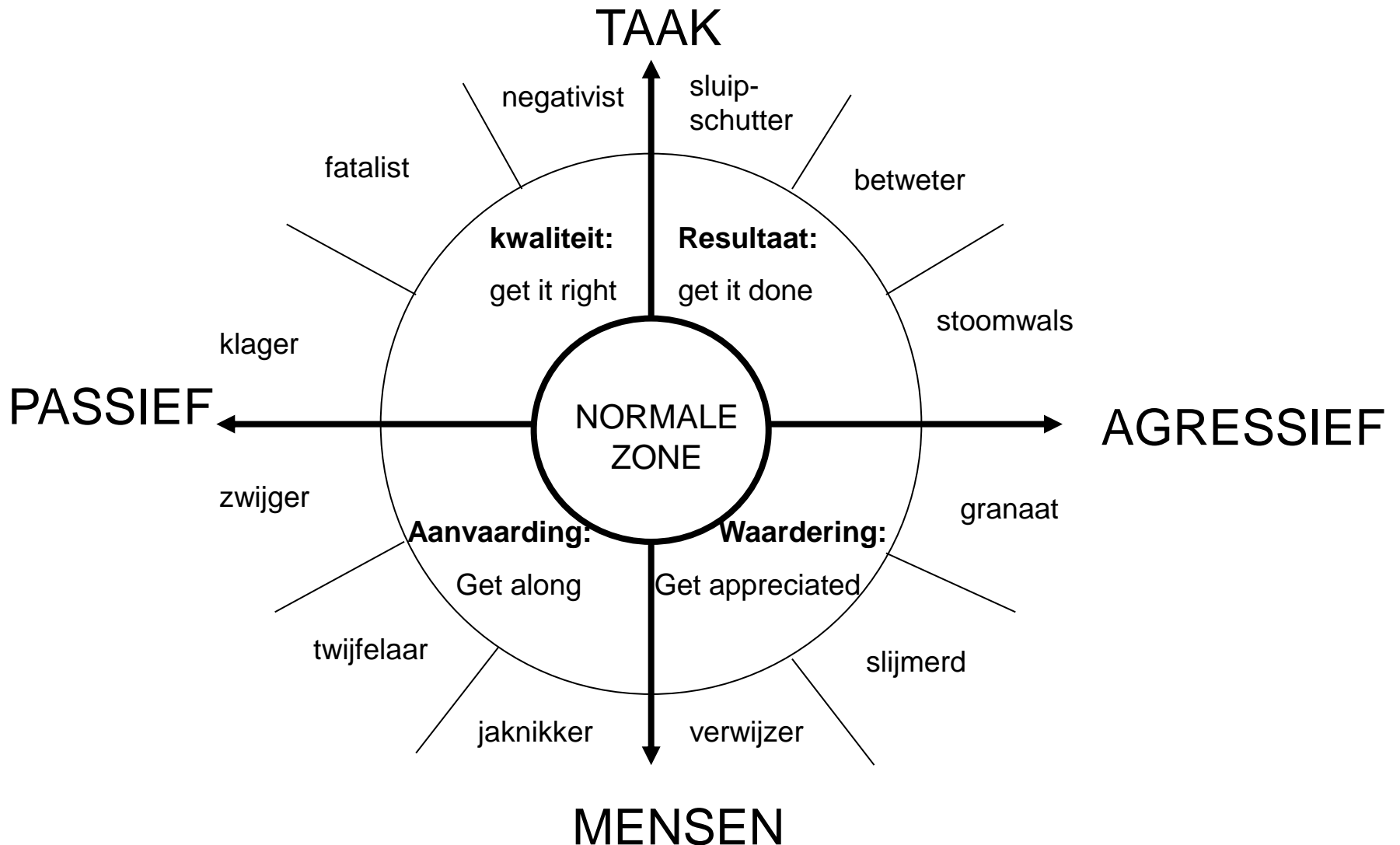


* Brinkman R., Kirschner R., Dealing with difficult people, Mc Graw Hill, New York, 2006

SITUATIES PRODUCEREN GEDRAG

- Situaties prikkelen mensen om buiten de normale zone te gaan ageren
- Situaties kunnen feiten zijn, maar ook gedrag van anderen
- Persoonlijke scripts zijn hier bepalend voor de:
 - richting
 - gevoeligheid (snelheid van reactie)
 - Intensiteit (hoe sterk is de overdrijving)
- Scripts kunnen meervoudig zijn, en aanleiding zijn tot wisselende reacties

DRIJFVEREN WORDEN TYPES



“When bad people rise to the top”

Terry Leap (Sloan Management Review)

Alarmsignalen:

1. Een obsessie met het verwerven van macht of welvaart
2. Een reputatie van schaamteloze zelfpromotie of ander ego gedreven gedrag
3. Neiging tot het ontwikkelen van grandioze strategie met weinig aandacht voor implementatie
4. Eenzijdige aandacht voor cijfers ten koste van een bredere visie
5. Een historiek van impulsieve besluitvorming
6. Weinig respect voor mensen
7. Voorliefde voor monologen, en weinig luisterbereidheid
8. Meer aandacht voor activiteit van voor resultaten
9. Een carrière met veel misverstanden
10. Een grote voorliefde om te compartimenteren en te rationalliseren

Extravert – Introvert *

- Aan conditie werken
- Vreemdgaan
- Financieel speculeren
- Kiest voor actie
- Accepteert risico
- Snel beslissen
- Samenwerken
- Externe prikkels nodig
- ‘Multi tasking’
- Rijkdom & beroemdheid
- confrontatie
- Goed functioneren na weinig slaap
- Leren uit fouten
- Bevrediging uitstellen
- Kiest voor contemplatie
- Voorzichtigheid
- Zekerheid boven twijfel
- Interne prikkels
- ‘Single tasking’
- Afzondering
- Concentratie
- conflictvermijding

* Suzan Cain, Quiet: the power of Introverts in a world that can't stop talking, Crown Publ., New York, 2012

Stil. De kracht van introvert zijn in een wereld die niet ophoudt met kletsen, Arbeiderspers, Utrecht,..., 2012

Vaststellingen - 1

- Ook bij dieren komt introvertie – extravertie voor: fruitvliegjes, mezen, zonnebaarzen, resusapen, katten, berggeiten,...
- Wereldreizigers (emigranten) zijn gemiddeld extravert, en zo ook hun nakomelingen (USA)
- Een voordeel van introverte leiders is dat ze beter luisteren en situaties minder domineren
- Als leiderschap gericht is op volgen, zijn extraverten betere leiders (Abelene effect)
- Brainstormen werkt alleen als de deelnemers elkaar niet hinderen, bvb als ze via internet werken.

Vaststellingen - 2

- Werken in groep verlaagt de activiteit van de pre-frontale cortex, men gaat meer mee met de stroom. (onder invloed van de amygdala – angst en afwijzing)
- Temperament = aangeboren gedrags- en emotiepatronen (fundament).
- Persoonlijkheid = het geheel van culturele invloeden en ervaringen (huis)
- Hoogsensitiviteit is een basis voor introvertie
- Introvertie, vriendelijkheid, zorgvuldigheid,... zijn voor +/- 50 % genetisch bepaald

Vaststellingen 3

- “Ik ben een paard voor een enkel tuig, niet geschikt voor een tweespan of teamwerk (...) want ik weet maar al te goed dat het, om een vast doel te bereiken, noodzakelijk is dat één persoon het denkwerk en het commanderen doet.”

Albert Einstein

- “Het komt niet doordat ik zo slim ben, het komt doordat ik langer bij vraagstukken stilsta.”

Albert Einstein

Vaststellingen - 4

- Het internaliseren van goed en kwaad gebeurt door de negatieve reactie van de ouders als het kind een fout maakt; de amygdala reageert op overtredingen van die regels (afwijzing)
- David Dobbs: de “orchideeënhypothese” - Een gemiddeld kind is als een paardenboem, en gedijt in elke omgeving. Hoogsentitieve kinderen zijn als orchideeën, ze hebben de juiste omstandigheden nodig, maar bloeien uitzonderlijk (ze benutten een ondersteunende beter)
- Tegen uzelf praten versterkt de pre-frontale cortex en vermindert de activiteit van de amygdala. (fmri-scan)

Vaststellingen - 5

- Hypothese: psychopaten zouden een beschadigde amygdala hebben
- Bij dieren en mensen lijkt 20% hoogsensitief (traag, zorgzaam, duiven) >< (snel, moedig, havikken)
- In tijden van schaarste doen duiven het beter (zorgzame ouders); in tijden van overvloed hebben de havikken een voordeel in de concurrentie voor eten. ('speltheorie' = balans!)
- Hoog risico gedrag (theatraliteit, gokken) is een zoektocht naar beloning (amygdala, verbonden met 'nucleus accumbens - genotcentrum')
- Extraverte mensen genieten sterker van het behalen van een doel – Introverte mensen reageren minder op beloningssystemen
- Uitgestelde beloning is gemakkelijker voor extraverten

Vaststellingen - 6

- Bij het maken van fouten versnellen de extraverten om ‘over het probleem te wippen’, terwijl de introverten vertragen om meer controle te krijgen (leerhouding!)
- De “Big Five”: extravertie/introvertie – vriendelijkheid – openheid voor ervaringen – zorgvuldigheid – emotionele stabiliteit
- “Luister goed, gij mannen van de daad, U bent uiteindelijk niet meer dan onwetende werktuigen van de mannen van de gedachte.”

Heinrich Heine

Kenmerken van hooggevoelige mensen (HSP)

- ze voelen stemmingen van anderen goed aan;
- ze nemen gedetailleerder, subtieler en intenser waar;
- ze ervaren, reflecteren en voelen diep en intensief;
- ze hebben afkeer van specifieke indringende prikkels;
- ze worden geprikkeld door dingen die anderen niet schijnen op te merken;
- ze raken sneller verzadigd door (bepaalde) prikkels;
- ze worden meer dan gemiddeld door bvb natuur, kunst of muziek geroerd;
- ze denken vaak na over hun roeping.
- ze filosoferen graag en veel en hebben een rijke innerlijke belevingswereld;
- ze dromen, fantaseren en overwegen veel;
- ze zijn opmerkzaam en aandachtig;
- ze functioneren het beste in hun eigen tempo;
- ze zijn goed in het signaleren en vermijden van fouten;
- ze vinden het prettig en hebben het nodig om tijd alleen door te brengen;
- ze hebben rechtvaardigheid en respect hoog in hun vaandel staan;
- ze zijn vaak plichtsgetrouw en anticiperend op de behoeften van anderen;
- ze hebben relatief meer last van spanning, stress en fysieke klachten zoals hoofdpijn, maag/darmklachten, huidirritaties en allergieën;

Problemen van hooggevoelige mensen (HSP)

- Hebben een teveel aan indrukken
- Kunnen niet of moeilijk selecteren in wat ze belangrijk vinden
- Indrukken hebben een grote en intense emotionele lading (emotionele gevoeligheid)
- Hebben een grote behoefte aan intense relaties om zich veilig te voelen
- Kunnen moeilijk accepteren dat andere mensen niet dezelfde fijngevoeligheid aan de dag leggen in hun actie en relaties
- Kunnen geen 'harde' sociale omgeving verdragen
- Hebben dikwijls aanpassingsproblemen
- Stellen zich dikwijls te intensief eisend op ten aanzien van anderen
- Hebben een grote behoefte aan een warme sociale omgeving
- Voelen zich dikwijls schuldig als hun sociale positie niet succesvol is
- Kampen dikwijls met gebrek aan zelfvertrouwen en onzekerheid

Levensrecept voor een HSP

1. Beperken

Kies een beperkt aantal activiteiten of netwerken waarin je wil aanwezig zijn. Beperk de verantwoordelijkheden die je neemt en kies zeker geen opdrachten, omgevingen of situaties waar sterke emotionele impulsen aanwezig zijn.

2. Reguleren

Binnen de speelvelden waarin je actief wil zijn moet je leren grenzen te hanteren. Formuleer voor jezelf een aantal spelregels die moeten voorkomen dat je te intensief om zaken reageert, teveel verantwoordelijkheid neemt, of te veel hooi op je vork neemt.

3. Ventileren

Zoek een manier om je onverwerkte emoties, twijfels, spanningen of onvervulde dromen van je af te schrijven, schilderen, ... Creëer een uitlaatklep die je toelaat je meest individuele problemen te uiten door ze in iets te stoppen dat je kan achterlaten.

4. Versterken

Probeer inzicht te krijgen in de manier waarop HSP je leven beïnvloedt. Bouw aan een stevige zelfkennis, en ontwikkel zelfvertrouwen door je bewust te richten op je sterkten. Daardoor krijg je de kracht om je hooggevoeligheid te accepteren met haar beperkingen. Door heel acceptierend en open om te gaan met deze eigenschap, wordt je sterker om je omgeving selectiever te benaderen. Leer relativerend om te gaan met jezelf om hetzelfde te kunnen doen met de wereld. Je draagkracht zal daardoor toenemen, en je speciale eigenschappen worden meer een sterkte dan een bedreiging.

Coachen en coachend leidinggeven

- **COACHING:** mensen helpen door een kritisch waarderende bevraging om zich beter te oriënteren in hun wereld van doelstellingen en middelen, vrijheden en beperkingen.
- **COACHEND LEIDINGGEGEVEN:** medewerkers een groei-gerichte ruimte aanbieden binnen een groter opdrachten-kader, ter zake afspraken maken en de resultaten samen evalueren ter bevordering van het wederzijds leren.

Coachend leiderschap is compatibel met, en laat ruimte voor coaching als daar behoefte voor is.

Compatibel: het sluit er bij aan en er zijn geen tegenstrijdigheden op relationeel vlak.

Coachend leiderschap = zinnvolle ruimte en compatibiliteit

- Zinnvolle ruimte:
 - Een duidelijk kader van principes, gedragen door consensus
 - Dus tot stand gekomen door afspraken, niet door eenzijdige formulering noch door de leiding, noch door machtsgroepen van onderuit, noch door externe instanties (wetgeving bvb)
 - Empowerment (verantwoordelijkheid en bevoegdheid gaan samen)
 - Verantwoordelijkheid wordt niet gegeven, maar aangeboden, en expliciet aanvaard
 - Ruimte met een positieve ‘stretch’ voor de groei, in verhouding tot de groei-ambitie en mogelijkheden van de betrokkene
 - De werkruimte moet aansluiten bij de behoefte aan zingeving voor de betrokkene, en toegevoegde waarde leveren voor de organisatie

Coachend leiderschap = zinvolle ruimte en compatibiliteit

- Compatibiliteit: (enkele hoofdelementen)
 - Samenwerking op basis van vertrouwen
 - Aandacht voor het mentaal contract
 - Betrokkenheid bij strategie
 - Een volwassen – volwassen relatie (geen sturing)
 - Een constructieve balans tussen inhoud en relatie
 - Participatieve methodiek van besluitvorming
 - Procesgerichte werkorganisatie en “re-engineering”
 - Actieve opvolging en begeleiding
 - Aandacht voor groei en ontwikkeling
 - Een positieve kijk op de toekomst

Deze elementen verwijzen naar de lijst van 9 activiteiten die horen bij goed leiderschap, zoals eerder beschreven.

Coachen op inhoud of op gedrag

- Beide aspecten van het werk van de medewerker zijn mogelijk voorwerp van coaching
- Sturend leiderschap is onverenigbaar met de rol van coach.
- Binnen een coachende stijl kan de focus op inhoud of coaching variëren.
- Een focus op inhoud bij een coachende stijl = uitwisselen van argumenten, redeneren, afspreken, methodiek bevragen,.... Het derde punt bespelen.
- Hoe ingrijpender de coaching, hoe strikter men in hetzelfde gesprek bij de coaching-rol moet blijven

De gedrags-focus van de Coach

1. Een vertrouwensrelatie: respect, openheid, integriteit, derde punt
2. Het mentaal contract: medewerker - organisatie
3. Geboden en aanvaarde verantwoordelijkheden
4. De ruimte die de medewerker krijgt (empowerment)
5. Wat de medewerker met die ruimte doet, en de resultaten
6. De competenties van de medewerker
7. Drijfveren en motivatie
8. De persoonlijkheid van de medewerker
9. De leerhouding – ontwikkeling van de medewerker
10. De moeilijkheden bij de ontwikkeling
11. De mogelijke methodiek voor het aanpakken daarvan

COACHING: analyse vanuit de definitie

- Stimuleren en begeleiden
- van de ontwikkeling
- van iemands effectieve benadering
- van een probleem of situatie
- passend in een onderliggende duurzame ontwikkeling van de persoon
- zodanig dat die persoon in staat is in de toekomst gelijkaardige situaties zelf effectief het hoofd te bieden

Coachen = STIMULEREN

- Acceptatie van de persoon zonder voorwaarden
- Aandacht vestigen op belangrijke aspecten
- Eerlijke en duidelijke feedback geven over effecten
- Doelstellingen duidelijk proberen te krijgen

Coachen = BEGELEIDEN

- De persoon kiest voor zichzelf, de coach neemt nooit over
- Het stellen van vragen is de basis
- Helpen om het verband te vinden tussen gebeurtenissen, doelstellingen, keuzen en gedrag
- Helpen om consequenties zichtbaar te maken
- Inzicht geven in drijfveren van gedrag
- Stimuleren van zelfkennis door feedback te geven
- Bevestig het recht van de persoon om zelf te kiezen

Coachen = ONTWIKKELING

- Gedrag verandert geleidelijk, als gevolg van inzicht en keuzes
- Schuldgevoel over het verleden moet verdwenen zijn
- Keuzen moeten gericht zijn op gewenste resultaten

EFFECTIEVE BENADERING

- Houding = de manier waarop iemand omgaat met een situatie
- Effectief = met het gewenste effect als gevolg
- Het resultaat van coaching is niet het vinden van DE oplossing; maar het groeiend vermogen om bewust te kiezen en de consequenties te aanvaarden

Ontwikkeling = de wikkels wegnemen:

beperkingen / mogelijkheden in menselijke ontwikkeling

1. **Kennis:** rationeel gefundeerde overtuigingen
2. **Overtuigingen:** mensbeeld; wereldbeeld; zelfbeeld
3. **Vaardigheden:** aanleg; oefening
4. **Scripts:** aangeleerd gedrag
5. **Maturiteit:** overwinning van het EGO
6. **Biologische grenzen:** verplaatsbare muren

Het gebruik van het “container-begrip” competenties verhindert inzicht in de dynamiek van mogelijkheden en beperkingen.

Het doel van de Coaching

- Een interessante, stimulerende werkomgeving
- Een houding van verantwoordelijkheid
- Gerichtheid op groei en ontwikkeling
- Realisme in de sterkten en zwakten
- Autonomie in het maken van keuzen, met het aanvaarden van de consequenties
- Inzicht vergroten: stimuleren van de pre-frontale cortex
- Maturiteit laten ont-wikkelen

Coaching is niet ALLES loslaten

WEL loslaten

- Eigen gelijk
- Eigen deadlines
- Behoeftte aan zekerheid
- Garanties
- Resultaatverbintenis
- Gehoorzaamheid

NIET loslaten

- Afspraken
- Kaders, waarden, normen
- Resultaten
- Mentaal contract
- Problemen bespreken
- Verantwoordelijkheid

VALKUILEN:

ongeduld; controlebehoefte; manipulatie; zorgsyndroom; eigen gelijk; dominantie; acceptatienood, conflictvermijding; ...

Tuinieren voor Maturiteitsontwikkeling

Naargelang het bestaande niveau:

- Realistische kansen geven
- Berekende autonomie geven
- Instrumenten en info geven voor het ontwikkelen van zelfkennis
- Feedback geven om inzicht te versterken naargelang behoeften (verwerking)
- Successen bevestigen, ook publiek voor het ondersteunen van zelfvertrouwen
- Realistisch (en veilig) confronteren voor het versterken van de zelf-relativering
- Verantwoordelijkheid voor eigen keuzen bevestigen
- Waarom-vragen stellen
- Vooruitgang bevestigen; zelf laten evalueren
- Stimuleren en uitdagen

Coachen bij lage maturiteit

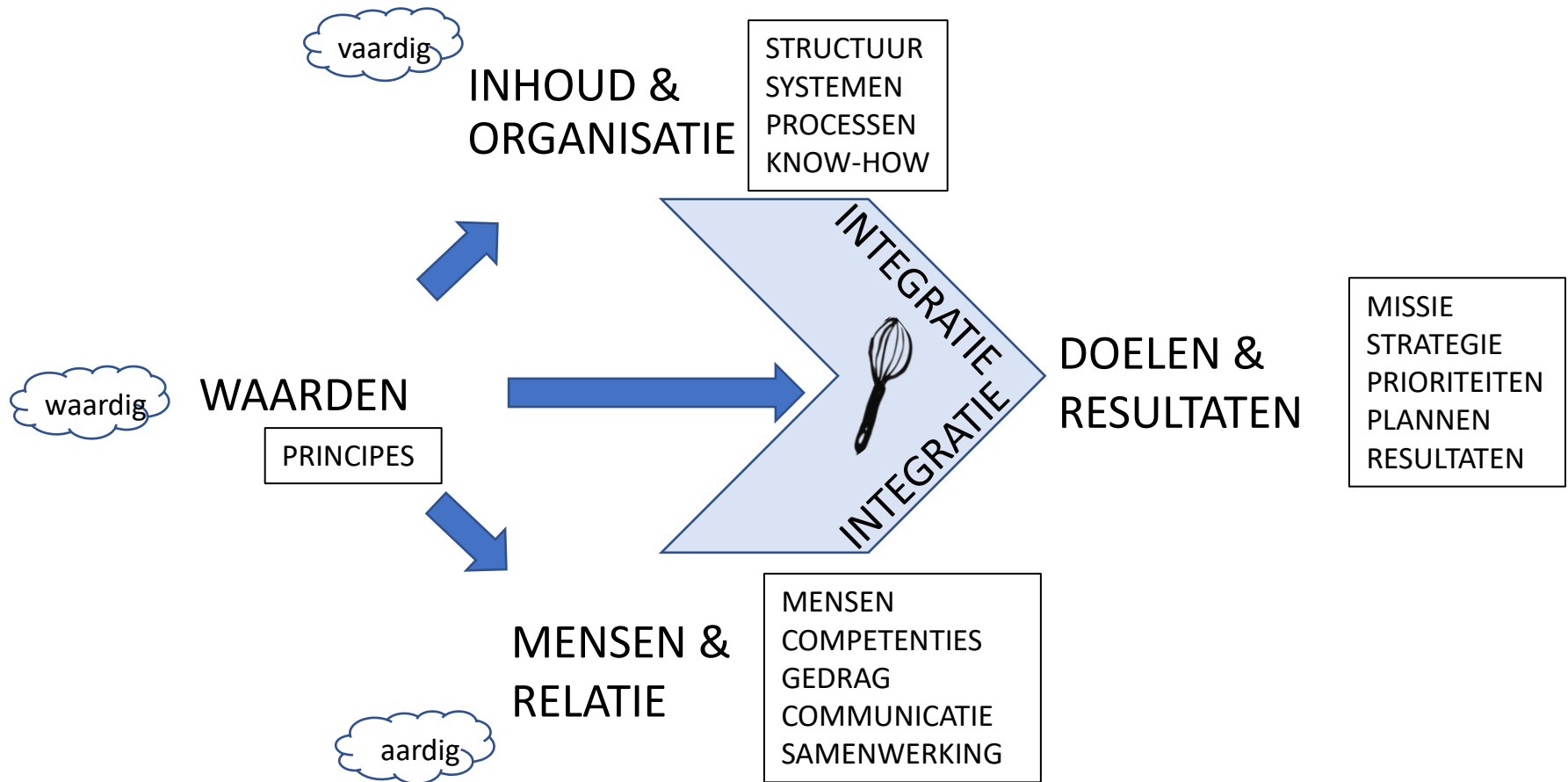
1. Minder ruimte voor autonomie
2. Duidelijker communicatie van spelregels
3. Strikter opvolgen van spelregels
4. Meer en frequentere evaluatie van resultaten
5. Meer bevraging van het leerproces
6. Meer accent op acceptatie van persoon
7. Geen signalen van ergernis geven
8. Openheid over redenen voor beperkte ruimte
9. Expliciete bevestiging van (kleine) vooruitgang
10. Duidelijke feedback bij 'negatieve' houding
11. Vooral aandacht besteden aan zelfkennis en zelfvertrouwen opbouwen waar mogelijk

Coachend leiderschap tussen sturen en zorgen

- Sturend leiderschap: instructies; gehoorzaamheid; Management by objectives; doelstellingen geven; SMART doelstellingen; focus op inhoud; beslissen;...
- Coachend leiderschap: aanbieden, uitnodigen, bevragen, confronteren, respecteren, stimuleren;...
- Zorgend leiderschap: luisteren; sympathiseren; accepteren; comfort verzekeren; emotioneel steunen; focus op relatie; inleven; meeleven; ...

Zorgend leiderschap is aan de orde wanneer de beoogde personen het vermogen tot zelfzorg verloren hebben.

WAARDENGEDREVEN LEIDERSCHAP



Een valkuil: de drama-driehoek

- Mensen met een problematisch zelfsturend vermogen kunnen zich slachtoffer voelen. Ze zien dan een schuldige (extern toeschrijvingsgedrag), en hopen in de coach een “redder” te vinden.
- De relatie “slachtoffer” – “agressor” – “redder” houdt het gevaar in om zichzelf te bestendigen.
- Het gevaar voor de coach zit in een ontspoorde empathie die voor het slachtoffer bevestigend werkt, als ze zich uit in een bevestiging van het standpunt ten aanzien van de “agressor”

Aangeleerde hulpeloosheid

- Wanneer vroegere pogingen tot zelfbehoud en probleemoplossing hebben gefaald (zie zwarte pedagogie van Alice Miller) dan installeert zich een patroon van passiviteit.
- Dit uit zich in een gebrek aan zelfvertrouwen.
- Er is dan nood aan drie fundamentele inzichten:
 - 1- Wat doe ik wel en doe ik goed?*
 - 2- Wat wil ik echt?*
 - 3- Wat moet ik doen om iets bepaald te bereiken?*

Ontwikkelen van zelfvertrouwen

FASE 1:

- Observeer dagelijks wat je goed hebt gedaan
- Noteer het
- Hou het minimaal een maand vol
- Als het niet lukt, focus op kleinere zaken, en ga langer door.

FASE 2:

- Observeer dagelijks waarover je tevreden was
- Noteer het
- Hou een maand vol
- Uit de resultaten kun je afleiden wat je wil

Ontwikkelen van zelfvertrouwen

FASE 3:

- Welke (nieuwe) vaardigheden heb ik nodig om te bereiken wat ik wil?
 - Van wie of hoe kan ik die vaardigheden leren?
 - Wat is daar voor nodig of nuttig?
-
- Ga niet te snel over naar fase 3, want dan activeer je het mechanisme van aangeleerde hulpeloosheid.
 - Je gaat pas over naar de volgende stap als de vorige een duidelijk nieuw beeld in je hoofd heeft gecreëerd.

(Dr. Paul Koeck, Psyche en Brein, nr 3 – 2012)

Conclusie: De Coachende Leider is...

1. De tekenaar van bruggen tussen “ist” en “soll” (inspireren)
2. De architect van het derde punt (referentiepunt)
3. De bron van volwassen – volwassen relaties (respect)
4. De schakelaar van het “corpus callosum” om ratio en emotie in balans te houden
5. De carburator om frustratie te combineren met voldoende veiligheid
6. De stimulator van de pre-frontale cortex; bron van inzicht
7. De drager van een afspraken-cultuur
8. De tuinman van maturiteitsontwikkeling
9. Een promotor en voorbeeld in groei-focus
(maturiteit – 360° feedback)

Stellingen van Fletcher Peacock *

- “Concentreer Uw aandacht op datgene wat U wil ontwikkelen”.
- “De kwaliteit in Uw leven is rechtstreeks evenredig met de kwaliteit van de verschillen die je kunt maken.”
- “Een inzicht in de problemen is niet absoluut nodig om verandering te krijgen.”
- “Weerstand van anderen is een aanwijzing dat je meer inleving moet vertonen.”
- “Onze weerstand om te luisteren leidt tot volharding in de weerstand van anderen.”
- “De moeilijkste persoon in Uw leven bent U zelf.”
- “Overtuigen” is een militaire metafoor. U probeert de actuele waarheid van een persoon te bestrijden met Uw superieure waarheid.”

* Fletcher Peacock, Besproei de planten, niet het onkruid, Het Spectrum, Utrecht, 2002

1. Een manier van denken:

1. Ziet U problemen of mogelijkheden?
2. Ervaart U falen of leermomenten?
3. Leeft U in een wereld waar er slechts één of meerdere waarheden bestaan?
4. Bieden mensen weerstand aan U of leveren ze een bijdrage op hun eigen manier?
5. Herkent U de drie stijlen van medewerking?
(bezoeker– klager– klant)

2. Een manier van communiceren:

1. Gebruikt U positieve of negatieve hypnose?
2. Stelt U vragen of geeft U antwoorden?

3. Een manier van interactie:

1. Besproeit U de planten of het onkruid?
2. Is Uw aanpak gebaseerd op inleven of op duwen?
3. Herhaalt U een aanpak die niet werkt, of probeert U iets anders?

Stijlen van medewerking: De bezoeker

Herkennen:

- Een bezoeker is iemand die denkt dat er geen probleem is
- Hij heeft geen betrokkenheid met de situatie of met de doelstellingen
- Hij overleeft door zichzelf mentaal buiten het spel te zetten en door zijn verantwoordelijkheden te negeren

Werken met een bezoeker:

- Vertraag om te versnellen
- Maak contact over positieve zaken, toon waardering
- Wanneer U persoonlijk contact maakt, wordt hij misschien een klager
(Door expliciet aan te geven waarom ze een bezoeker geworden zijn)

Stijlen van medewerking: De klager

Herkennen:

- De klager erkent dat er een probleem is, maar voelt zich niet in staat er iets aan te doen
- Hij voelt zich een slachtoffer van de situatie en van anderen
- Hij maakt communicatie en relaties onmogelijk
- Werken met klagers:
- Vetraag om te versnellen
- Geef observatie-opdrachten in plaats van doe-opdrachten
- Stel uitzonderings-vragen: “zijn er momenten dat het wel goed gaat?”
- Bevestig positieve resultaten

Stijlen van medewerking: De klant

Herkennen:

- Deze persoon herkent dat er een probleem is, en is bereid mee te werken aan een oplossing

Werken met klanten:

- Probeer akkoord te krijgen over expliciete dingen om te doen die iets kunnen bijdragen tot de oplossing, of nuttig zijn in de situatie
- versnel

Algemeen: pas Uw snelheid aan, aan die van de andere
persoon: vertraag (bezoeker) medium (klager) of
versnel (klant)

VERANDERINGSGERICHT: COACHING

- De persoon accepteren, ondanks het probleem
- Niet concentreren op de inhoud en de oplossingen, maar op de houding
- Alle beslissingen bij de persoon laten
- Vooral open vragen stellen (Socratische methode)
- Feedback geven
- Aandacht vestigen op gevolgen, oorzaken, drijfveren,
- Werken aan maturiteitsontwikkeling
- Veel geduld

Leiderschap ontwikkelen: demonstreer in je POP:

1. Rolbewustzijn: wat zou ik moeten doen?
2. Stijlherkenning: wat is mijn huidige aanpak?
3. Inzicht in de relatie met persoonlijkheid
4. Acceptatie + Motivatie voor verbetering
5. Concrete actieplanning: wat ga ik doen?
6. Een systeem voor continu leren: hoe zorg ik ervoor dat ik bij de les blijf?

Gedragsverandering =

aandacht - inzicht - acceptatie - keuze - focus - volharding

Gedrag veranderen: zes stappen

1. AANDACHT

- Bereid zijn naar de specifieke situatie te kijken (accepteren dat het nodig is)
- De intentie hebben om iets te verbeteren (urgentie of ambitie)

2. INZICHT

- Begrijpen hoe de situatie in elkaar zit; hoe het probleem ontstaan is
- Inzien wat de eigen bijdrage zou kunnen zijn, zowel in creatie als in behoud (accepteren)

3. ACCEPTATIE

- Dat inzicht accepteren als relevant, aanvaarden dat je moet bijdragen tot de oplossing
- Het schuldgevoel kwijtraken over dat eigen aandeel (opruimen van verzet)

4. KEUZE

- Kiezen voor berusting of ontwikkeling
- Engagement; willen!

5. FOCUS

- Aandacht willen concentreren op situaties of momenten dat je mogelijk in de fout gaat
- Aandacht geven aan de herkenning van het moment, en proberen in te grijpen

6. VOLHARDING

- De aandacht op deze herkenning en ingrijpen kunnen volhouden tot het een routine wordt
- Jezelf zodanig organiseren dat dit gebeurt

Opdracht: onze ‘dirigent’ de hoofdrol geven.

Functies van de frontale hersenlobben:

- Abstract denken: door de bomen het bos zien
- Aandacht verschuiven: dingen anders bekijken
- Informatie manipulatie: de juiste informatie selecteren
- Planning en anticipatie: omstandigheden voorzien en anticiperen
- Monitoring en fouten corrigeren: praktische resultaten evalueren en vergelijken met doelstellingen en problemen
- Beslissingen nemen: alternatieven vergelijken en actie nemen
- Bewustzijn en zelfcontrole: het controleren en uitstellen van spontane reacties
- Sociaal gedrag: acties aanpassen aan de sociale omgeving
- Zelfreflectie: aandacht voor en inzicht in jezelf

“Technical skill is mastery of complexity,
creativity is mastery of simplicity.”

E. Christopher Zeeman

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...)

MAATSCHAPPELIJKE FUNCTIES VAN WERK *

1. Een persoon de kans geven zijn mogelijkheden te benutten en te ontwikkelen
2. Hem in staat stellen zijn aangeboren egocentrisme te overwinnen door samen met anderen zijn schouders te zetten onder een gemeenschappelijke taak
3. De goederen en diensten helpen voortbrengen die wij allen nodig hebben voor een menswaardig bestaan

* H. Opdebeek, Schumacher is beautiful, DNB, Kapellen, 1986

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 (carrière, inkomen en winst of job-satisfactie, 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)

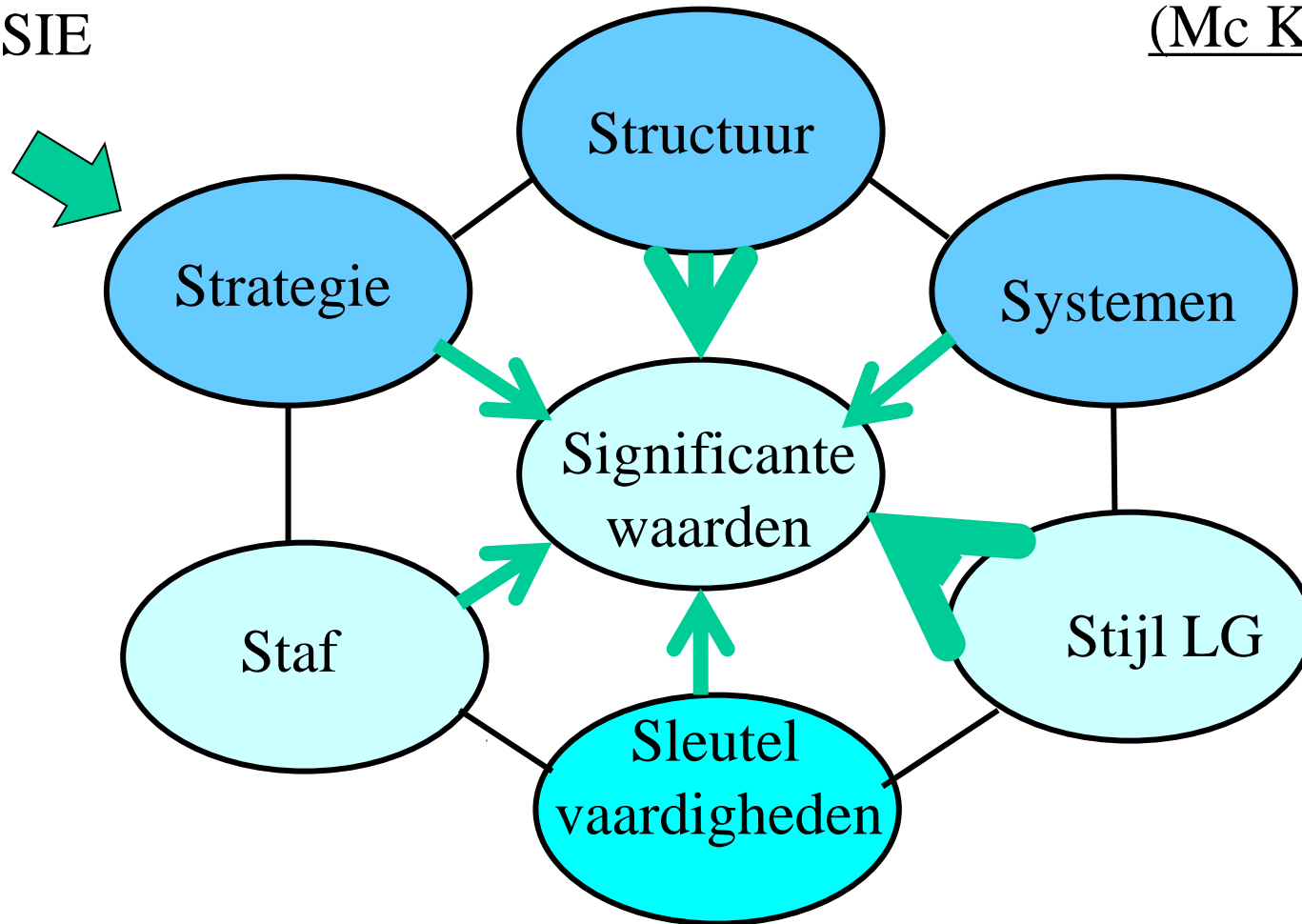
Literatuur over Coaching

1. Peacock F., Water the flowers , not the weeds, Open Heart Publishing, Montreal, 2001 (vert. Besproei de planten, niet het onkruid. Oplossingsgerichte communicatie, Het Spectrum, Utrecht, 2002)
2. McClure Goulding M., Goulding L., Changing lives through redecision therapy, Grove Press, New York, 1979
3. Kets de Vries M.F.R., The leader on the couch, Jossey-Bass, San Francisco, 2006 (vert: Wat leiders drijft, Nieuwezijds, Amsterdam, 2007)
4. Jacobs S., Management rewired, Penguin group, New York, 2009 (vert. Waarom feedback niet werkt, Paradigma, Amsterdam, 2010)
5. Brinkman R. , Kirscher R., Dealing with difficult People, Mc Graw Hill, New York, 2006
6. Csikszentmihalyi M., Op weg naar Flow, Boom, Amsterdam, 1999
7. Cain S., Quiet. The power of introverts in a worls that can't stop talking, Crown Publ., New York, 2012 (vert. Stil. De kracht van introvert zijn in een wereld die niet ophoudt met kletsen, Arbeiderspers, Utrecht-Antwerpen, 2012)
8. Belbin M. Management teams, Butterworth-Heinemann, 1984 (vert. Management teams, Academic Service, Schoonhoven, 1998)
9. Whitmore J., Coaching for Performance, Nicolas Brealy, London, 2002 (vert. Succesvol Coachen, Nelissen, Soest, 2006)
10. Schuijt L., De kracht van bezieling, Drijfveren van individuen en organisaties, Lannoo, Tielt, 1999
11. Goleman D., Emotionele Intelligentie. Emoties als sleutel tot succes, Contact, Amsterdam-Antwerpen, 1996
12. Rogers C. , On becoming a person, Houghton Mifflin, Boston, 1961 (vert. Mens worden, Een visie op persoonlijke groei, Bijleveld, Utrecht, 1995)

Potentiële impact op cultuur:

MISSIE

(Mc Kinsey)



(ver)bindmiddelen in een organisatie

- Een (ver)bindmiddel is een methodiek die men (management) gebruikt om de activiteiten van de organisatie te stroomlijnen naar gewenste resultaten.
- Men kan de (ver)bindende kwaliteit zoeken in:
 - traditionele, hiërarchische concepten (Taylorisme), wat leidt tot een statische organisatie
 - in dynamiserende organische concepten (kanteling), wat moet leiden tot dynamiek en ontwikkeling

Bindmiddelen in een organisatie




Hiërarchisch:

1. Centralisatie van beslissingen (structuur)
2. Procedures (automatismen)
3. Hulpmiddelen (standaardisatie van instrumenten en systemen)
4. Sturend leiderschap

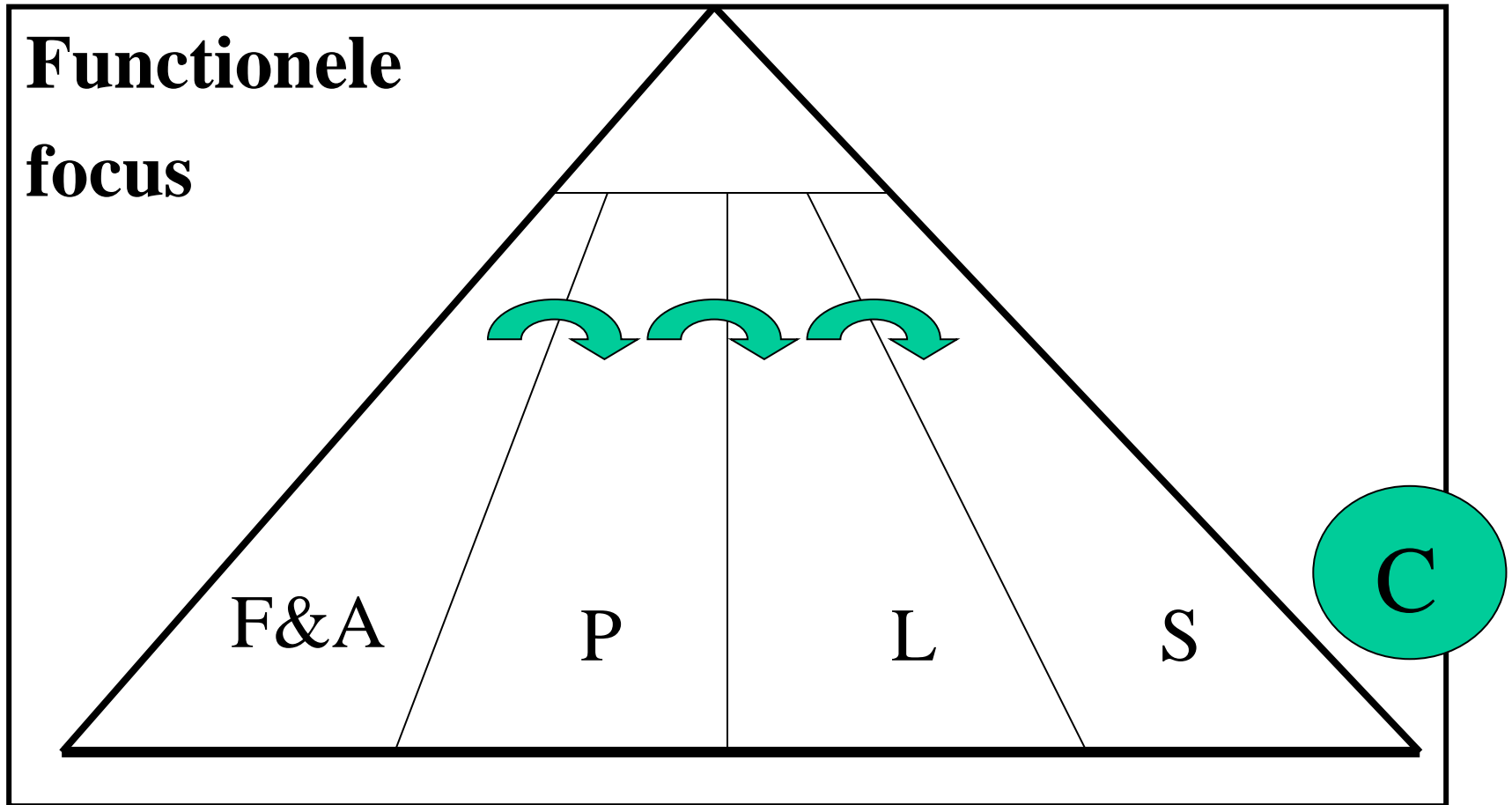
Gekanteld:

1. Proces-gericht organiseren en re-engineering (structuur)
2. Cultuur (eenheid van handelen door afgesproken kaders en discipline)
3. Opdracht (gemeenschappelijk doel)
4. Coachend leiderschap

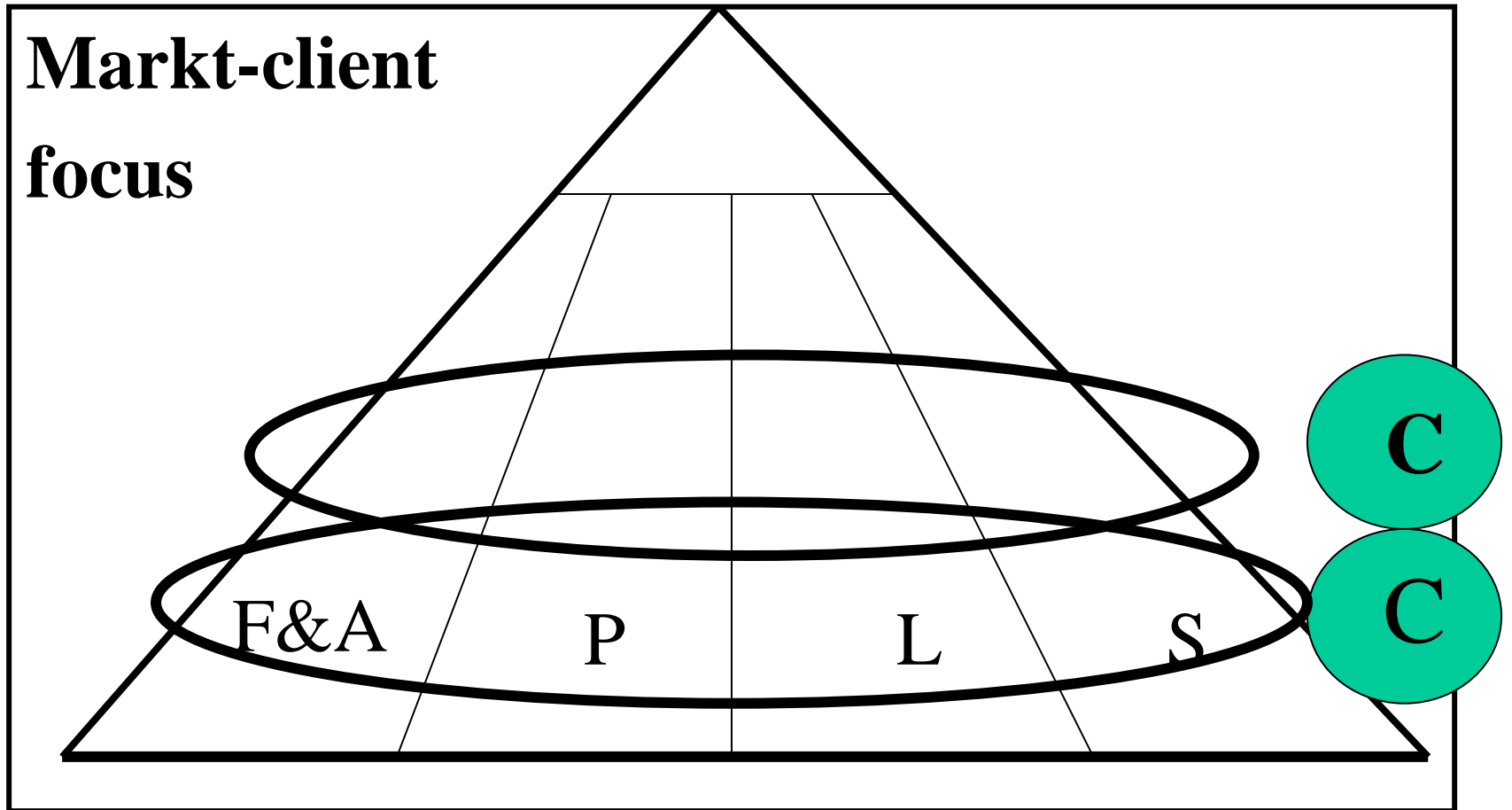
STRUCTUUR voor een PROCESORGANISATIE

1. Plat; minder hiërarchisch
2. Markt/doelgroep -gericht in plaats van functioneel 
3. Onderscheid tussen “Front office” - “back office” 
4. Reengineering van werkprocessen 
5. Flexibel
6. “Rigth size”: balans tussen schaal-voordelen en schaal-nadelen

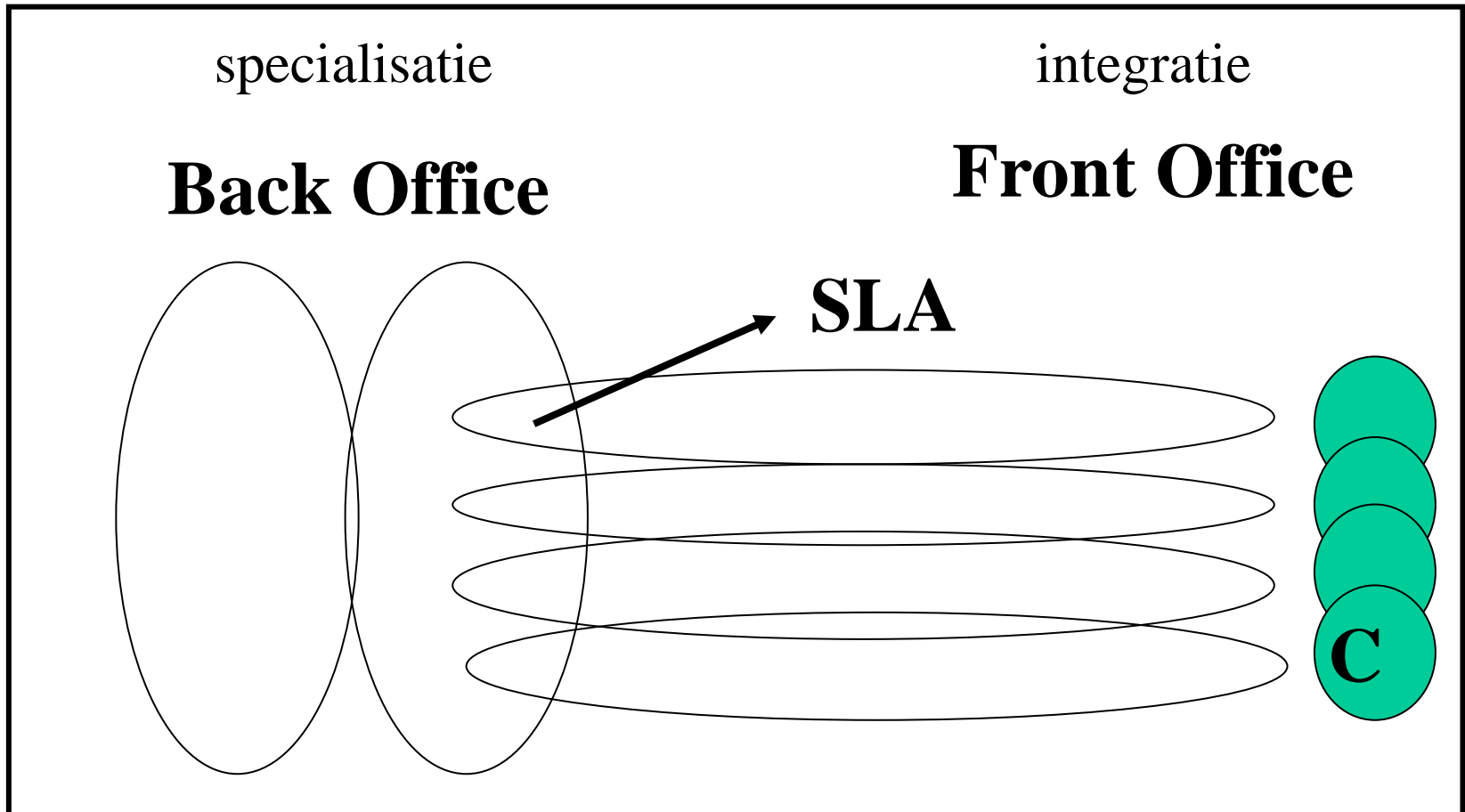
STRUCTUUR



STRUCTUUR



EEN WAARDE-KETEN STRUCTUUR



STELLING inzake STRUCTUUR

- a- De traditionele verticale functie - gerichte structuur moet vervangen worden door een horizontale markt / klant gerichte structuur van multidisciplinaire 'business units' met maximale autonomie.
- b- Matrix structuren zijn niet productieve pogingen om beide dimensies te combineren, tenzij....
- in de front office (in de operationele omgeving)
 - stabiele strategie (prioriteiten blijven dezelfde)
 - grote autonomie (zelfsturing)
 - coachend leiderschap
 - een sterke cultuur van samenwerking en betrokkenheid
 - mature medewerkers
 - ?

Gekantelde Organisaties-1

1. Communicatie, samenwerken en beslissen gaat weg van de hiërarchie als een “prefabstructuur”, en wordt meer “ad hoc” en horizontaal gedaan.
2. Principe: als iemand een initiatief neemt dat veel energie of middelen vraagt van de organisatie, of strategische invloed heeft, of afwijkt van de planning, moet de directie vooraf instemmen.
3. De operationele afstemming tussen de aspecten van de organisatie gebeurt niet meer op directieniveau, maar direct tussen de betrokkenen.
4. Informatie:
 1. Beschikbaar stellen
 2. Reklame maken
 3. Ophalen
 4. Opvolgen van het ophalen: een gedeelde verantwoordelijkheid: toelichting vragen + opvolgen of de ophaling gebeurd is en gepast gevolg wordt gegeven

“must have” informatie is draagbaar; “nice to know”

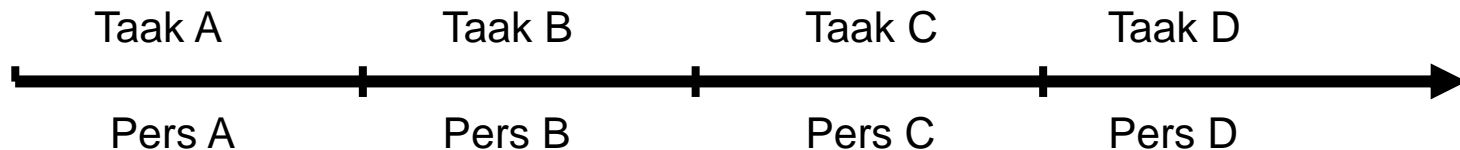
Gekantelde Organisaties-2

5. De rol van de functionele specialist is in hoofdzaak kaders & systemen helpen ontwikkelen en het opvolgen en ondersteunen van de gebruikers ervan.
6. Een gekantelde organisatie vereist een cultuur van responsabilisering.
7. Als de opdracht van de organisatie minder voorspelbare acties vereist, is het logisch om naar een 'project-organisatie' door te ontwikkelen. (de volledige 'front-office' is projectgewijze georganiseerd; de 'back-office' is iets stabielier gebaseerd op een proces-structuur, met projecten daarbinnen – die de werking van de front-office ondersteunen)
8. In een 'project-organisatie' overleggen de project-leiders met de directie over de werking van het geheel. De info over hun projecten wordt gedeeld buiten vergaderingen om; beslissingen worden op de juiste plaats (forum) gelegd.
9. Een projectorganisatie steunt op een sterke missie en strategie; een degelijk budgetsysteem; expliciete bevoegdheden van de project-leiders; een open organisatiecultuur en een degelijk systeem van beleidsplannen op alle niveaus

Reengineering van werkprocessen

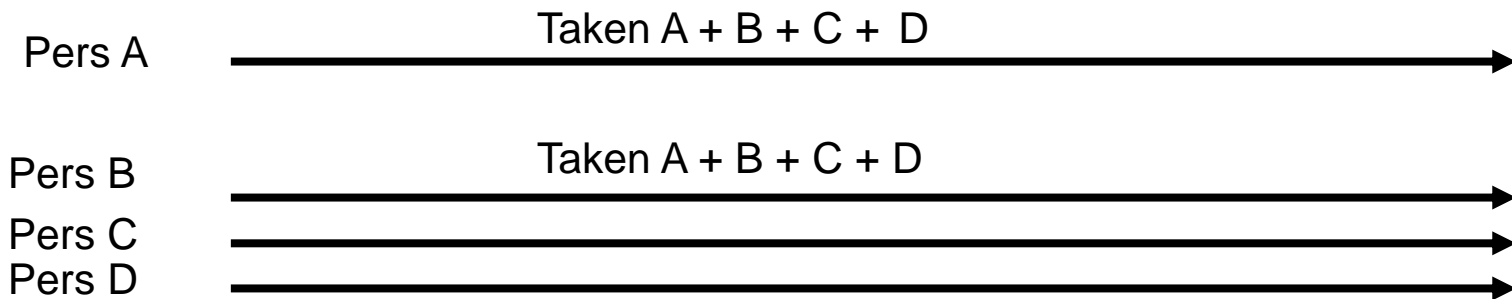
- Van:

SIMPELE TAKEN IN COMPLEXE PROCESSEN



- Naar:

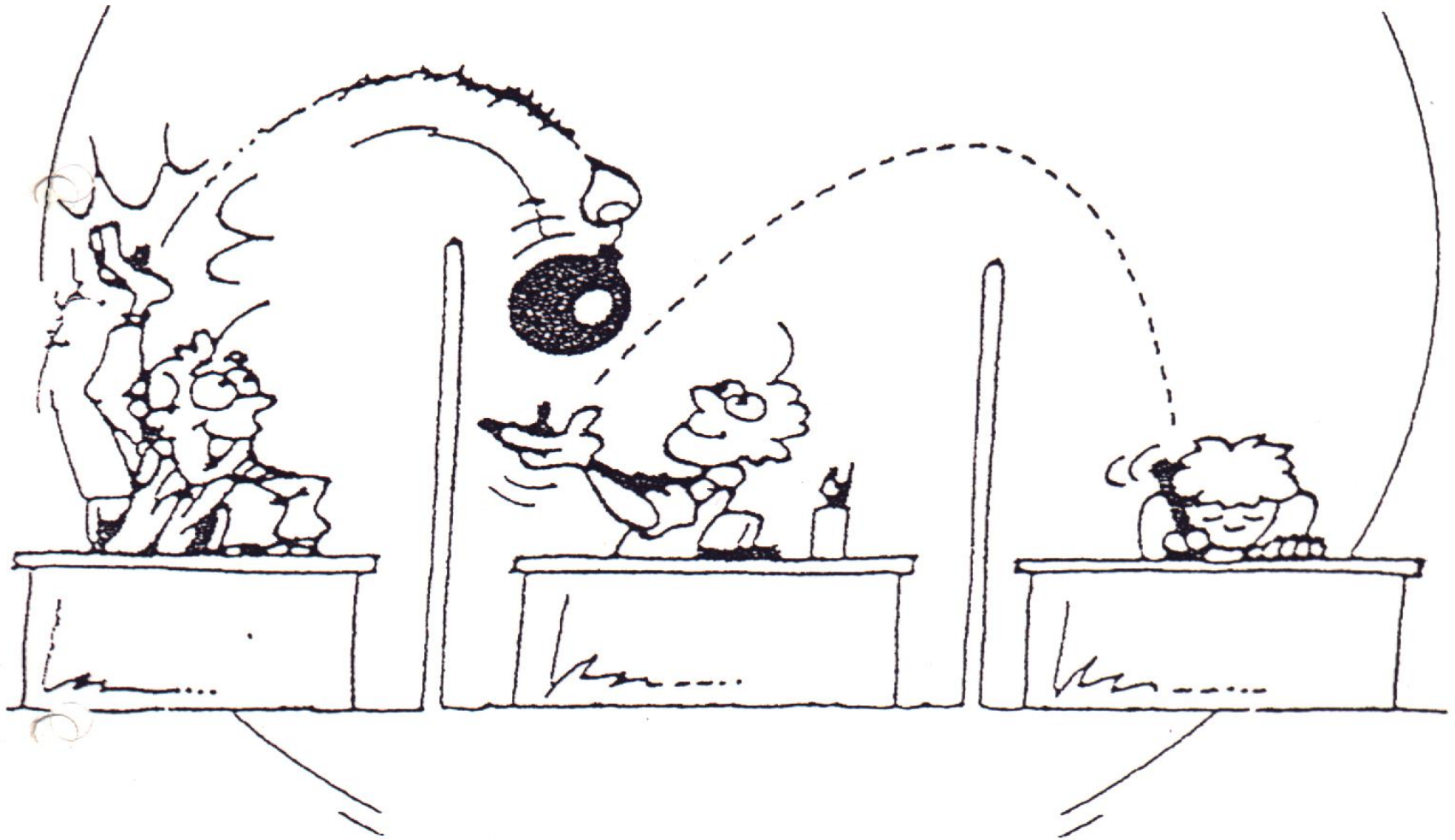
COMPLEXE TAKEN IN SIMPELE PROCESSEN



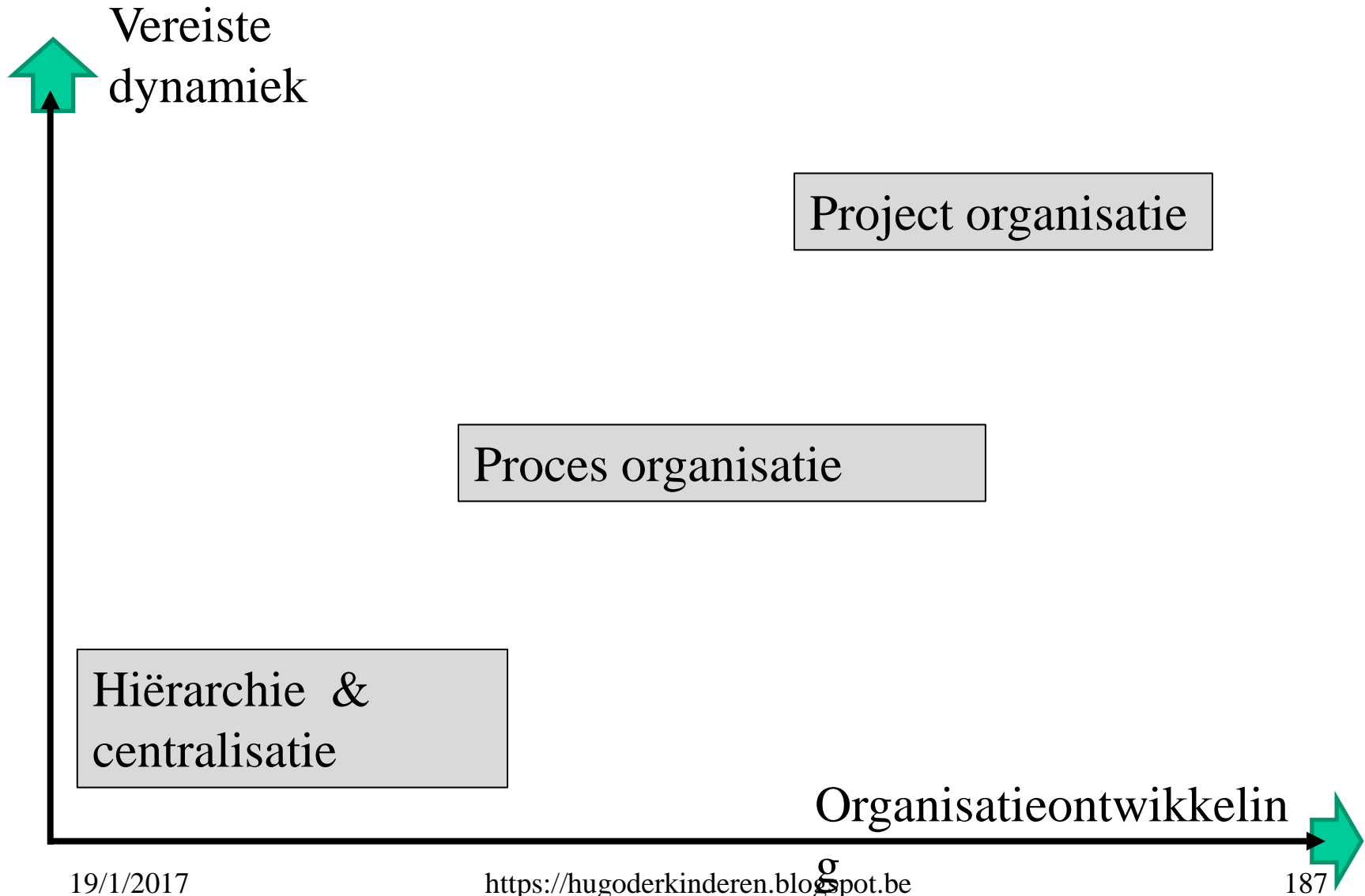
Re-engineering van werkprocessen

1. Definieer de werkprocessen die gewenste resultaten voortbrengen
2. Geef elk proces aan een persoon
3. Als het te groot is, geef het aan een team
4. Als het door meerdere teams loopt: maak expliciete SLA's (service level agreements)

DE "FUNCTIONELE" ZIEKTE



Organisatie ontwikkeling



Een alternatief voor hiërarchie

a- de kosten van managers bedragen + 25 % van de personeel gerelateerde kosten. De toegevoegde waarde van hun bijdrage is aanzienlijk lager

b- organiseer alles als een project, met een projectverantwoordelijke; geef medewerkers een functie volgens specialiteit, met anciens als goeroe; laat iedereen een coach kiezen

Chris Kolind, The Second Cycle

Strategisch belang van projecten

- Projecten zorgen voor dynamiek
- Leggen verantwoordelijkheid en bevoegdheid op de juiste plaats; in functie van het project (doel, impact, middelen,...)
- Produceren de gewenste resultaten; scheppen focus
- Dragen de nodige veranderingen in de organisatie
- Zorgen voor de ontwikkeling van systemen en structuren,...
- Vormen de ideale structuur voor een lerende organisatie
 - Duidelijke doelstelling
 - Gecoördineerde actie
 - Duidelijke resultaten (budget, timing, evaluatie)

EEN GOED TEAM

- Consensus over de doelen (bvb veteranenploeg)
- Afstemming over de plannen
- Consensus rond (functionele) rollen; wie doet wat?
Taakverdeling van het werk
- Processen: hoe gaan we de dingen doen? (beslissen, informatie doorgeven, verslagen maken...)
- De groepsdynamiek: hoe gaan we met elkaar om? (open, informeel, direct...+ conflicthantering, aanwerving en ontslag....)

Stadia in Team evolutie

- « FORMING » vorming
- « STORMING » strijd
- « NORMING » normering
- « PERFORMING » prestatie

Team evolutie: « FORMING »

- **Gevoel**: - opwinding, vooruit kijken, optimisme...
 - fier over groepsdeelname
 - onzekerheid, voorzichtig observeren
- **Gedrag**: - proberen doelstellingen te zetten
 - uitzoeken van groepsgedrag
 - beslissen over de nodige informatie
 - abstracte discussie over basis veronderstellingen
 - discussies over irrelevante problemen
 - critiek op de organisatie

Team evolutie: » STORMING »

Gevoel:- weerstand tegen de opdracht

- conflicterende visies op kwaliteit
- wisselende betrokkenheid en optimisme

Gedrag:- discussie, soms zonder grond

- veel verdediging en competitie
- discussie over de team samenstelling
- formuleren van onrealistische objectieven
- machtsverhoudingen worden vastgelegd

Team evolutie: « NORMING

Gevoel:- leden voelen zich aanvaard door de groep

- opluchting over het einde van de STORMING fase

- gevoel van verbondenheid

Gedrag:- pogingen om het eens te worden in harmonie

- vaardigheden worden constructief gebruikt

- ontwikkeling en verdediging van basisregels

- vriendelijkheid

- evaluatie van de prestaties van het team

Team evolutie: « PERFORMING »

Gevoel:- acceptatie van elkaars gevoelens,
sterkten en zwakten

- tevredenheid over vooruitgang

Gedrag:- leden corrigeren zichzelf

- groepsproblemen worden voorkomen
- leden voelen zich verbonden met de groep
- leden nemen verantwoordelijkheid voor het groepsresultaat
- evaluatie van het groepsproces

Goed teamwerk: de 10 basics

- 1 - Vorming van de groep
- 2 - Een duidelijke en geaccepteerde missie en dito doelstellingen
- 3 - Een goed en duidelijk plan van activiteiten
- 4 - Geen drempels (tegengestelde belangen, persoonlijke conflicten, verborgen agenda...)
- 5 - Vertrouwen tussen de leden onderling
- 6 - Duidelijke en geaccepteerde spelregels (besluitvorming, communicatie, informatie verstrekken...)
- 7 - Een leiding die het potentieel van de groep gebruikt
- 8 - Goede communicatie
- 9 - Teamgedrag van alle leden
- 10- Focus op het proces

Beschadigde teams

- Ze ontstaan door het te lang worstelen met het realiseren van de vijf bouwstenen: doelen, plannen, rollen, processen, spelregels
- Men blijft hangen in de “storming” fase
- De irritatie groeit, en men verwijt elkaar
- Verschillen worden uitvergroot, en opmerkingen, verwijten, worden persoonlijk
- Negatieve emoties beheersen de relaties en maken het weken aan de vijf bouwstenen hoe langer hoe moeilijker
- De leiding van het team is er niet in geslaagd om in de gegeven omstandigheden het team te laten groeien

Het herstellen van beschadigde teams

- Het herstelproces vereist nieuw leiderschap (andere persoon of andere aanpak)
- Indien dezelfde persoon het herstel aanvat, moet de ommekeer expliciet zijn (diagnose, eigen aandeel, duidelijke intentie, focus op prioriteiten, zichtbaar en voldoende groot verschil)
- Externe hulp kan ondersteunend werken, maar niet vervangend
- Een beschadigd team kan door externe hulp niet overstappen naar zelfsturing (tenzij de leden zeer matuur zijn; en de kans krijgen)
- Voordat men werkt aan de vijf bouwstenen, moet de negatieve energie gestopt worden: Door hun houding brengen mensen positieve of negatieve energie in een relatie. Zeker voor beschadigde teams is dat bepalend voor de herstelmogelijkheden.
- Een mogelijk instrument hiervoor is de energie-feedback (maar die vraagt een minimum aan maturiteit van alle teamleden)
- Indien dat niet kan of niet helpt, moet aan de samenstelling van het team gewerkt worden (eerst de leiding verzorgen, dan de negatieve emotie-inbreng aanpakken)
- Leidinggevende teams: De excuses zijn wel interessant, maar niet relevant; wie geen positieve energie meer kan/wil leveren, is niet meer geschikt voor een leidinggevende opdracht

- Dankbaar
- Wijs
- Creatief, innovatief
- Vindingrijk
- Hoopvol, optimistisch
- Appreciërend
- Mededogend
- Geduldig, begrijpend
- Humoristisch
- Flexibel, aanpassend, samenwerkend
- Nieuwsgierig, geïnteresseerd



- Ongeduldig, gefrustreerd
- Geïrriteerd, lastig
- Bezorgd, angstig
- Defensief, onzeker
- Veroordelend, verwijtend
- Eigengerechtig
- Gestresseerd, burned-out
- Kwaad, vijandig
- Cynisch
- Depressief



EVALUATIE VAN INGEBRACHTE ENERGIE van: _____

Dankbaar		Ongeduldig	
Wijs		Geïrriteerd, lastig	
Creatief, innovatief, vindingrijk		Bezorgd, angstig	
Hoopvol, optimistisch		Defensief, onzeker	
Appreciërend		Veroordelend, twijfelend	
Mededogend		Eigengerechtig	
Geduldig, begrijpend		Gestresseerd, burned-out	
Humoristisch		Kwaad	
Flexibel, aanpassend		Vijandig	
Samenwerkend		Cynisch	
Nieuwsgierig, geïnteresseerd		Depressief	
TOTAAL		TOTAAL	

Scores van 0 - 5
changeN

hugoderkinderen.blogspot.be

Periode: 200

Walter Mischel; The Marshmallow test-6

Zelfcontrole versterken = cool down the hot system; heat up the cold system! (aangevuld)

Cool down the present	Heat up the future
1- Afstand nemen van de stimulus (in tijd en ruimte)	1- Aandacht geven aan de gevolgen
2- Eigen emoties analyseren	2- Focus op de doelstelling in een situatie
3- Zoek je “hot spots” om er een “als – dan” aan te koppelen	3- Installeer “als – dan” routine vooraf
4- Definieer de spontane reflex als “vergif”	4- Ontwikkel redenen om zelfcontrole te krijgen: wat is het nut?
5- Naar jezelf kijken vanop een virtuele afstand (helikopter)	5- Beloof jezelf een alternatieve beloning voor controle
6- De stimulus (persoon) relativeren en analyseren	6- Nota nemen van successen en mislukkingen (dagboek)
7. Mindfulness – yoga – tai chi, meditatie...	7- Plannen maken
8. Spanning afreageren; stress verminderen; sport; (vloeken)	8- Diep ademen; pauzeren
9. Overleg met een collega	9- Zelfvertrouwen versterken; psychologisch immuunsysteem
10. De ruimte benutten tussen ‘stimulus’ en ‘respons’	10. Intervisie; afspraken maken; samen evalueren

We moeten proberen de juiste handelwijze in het ‘hot’ systeem te verankeren om te voorkomen dat we steeds in de strijd tussen cool en hot onze energie verspillen. “Als-dan” routines voorbereiden en tot een script ontwikkelen (herhalen) is de meest duurzame methode.

Vragen voor het coachen van een beschadigd team

1. Bent U bereid om met deze mensen terug te bouwen aan goede samenwerking?
2. Bent U bereid om vanaf nu enkel nog positieve emoties in te brengen? (of tenminste te proberen)
3. Bent U bereid om wekelijks feedback te ontvangen van Uw collega's over de mate waarin U dat gelukt is?

De “doodzonden” van het traditioneel management denken

1. Aanbod-gedreven denken (Push ipv Pull)
2. Organiseren op basis van specialisatie ipv processen
3. Het creëren van “denkers” en “doeners”
4. De onbeperkte “drive” naar schaalvoordelen
5. De “wortel”-benadering van motivatie
6. Het machtsdenken in strategie en organisatie
7. Snelle besluitvorming ten koste van chaos
8. Leiderschap gericht op volgzaamheid
9. Samenhang scheppen door centralisatie
10. Focus op de korte termijn, ten koste van de lange termijn

Literatuur

1. Lievegoed B., De Levensloop van de Mens, Lemniskaat, Rotterdam, 1976
2. Palmer Harry, Leven vanuit vrije wil. De ontdekking en ontwikkeling van Avatar, Brun, Utrecht, 1995
3. Peacock F., Besproei de planten, niet het onkruid. Oplossingsgerichte communicatie, Het Spectrum, Utrecht, 2002
4. Schuijt L., De kracht van bezieling; Drijfveren van individuen en organisaties, Lannoo, Tiel, 1999
5. Sitskoorn M., Het maakbare brein, Bert Bakker, Amsterdam, 2008
6. Berne E., Mens erger je niet, Bert Bakker, Den Haag, 1974
7. Stewart I. Joines V., TA today. A new introduction to transactional analysis, Russel Press, Nottingham, 1987
8. Wheels A., How People Change, Harper Perennial, New York, 1973
9. Barret F.J. & Fry R.E., Appreciative Inquiry. A positive approach to building Corporate Capacity, Taos Institute, Chagrin Falls, 2005
10. Bolte Taylor Jill, Onverwacht inzicht, Kosmos, Utrecht/Antwerpen, 2008
11. Carter Ph., Russel K., Brein in balans, Librero, Kerkdriel, 2002
12. Covey S., Principle Centered Leadership, Simon & Shuster, London..., 1992
13. De Botton Allain, Statusangst, Atlas Amsterdam/Antwerpen, 2004
14. Harris T., Ik ben OK, jij bent OK, Ambo, Bilthoven, 1973
15. Kets de Vries M.F.R....., Wat Leiders drijft, Nieuwezijds, Amsterdam, 2007
16. Charles Jacobs, Management Rewired, Penguin, New York, 2009
17. Suzan Cain, Stil. De kracht van introvert zijn in een wereld die niet ophoudt met praten, Arbeiderspers, Antwerpen-Utrecht, 2012