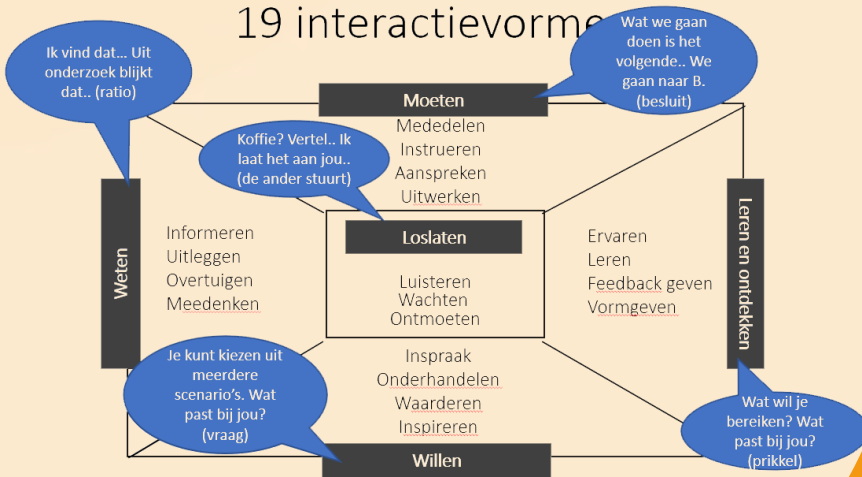


Toepassen van veranderstrategieën

Sterk Techniekonderwijs is een veranderproces en dat betekent een gedragsverandering. Een verandering roept reacties op en als veranderaar heb je te maken met mensen die op verschillende manieren reageren op een ingezette verandering. Het is aan de veranderaar om op zoek te gaan wat er onder het gedrag van een ander ligt en welke veranderstrategie het best gehanteerd kan worden om de verandering te laten slagen. Deze handout voorziet daarin met tools en interactievormen om verschillende strategieën succesvol en op het juiste moment in te zetten.

19 interactievormen



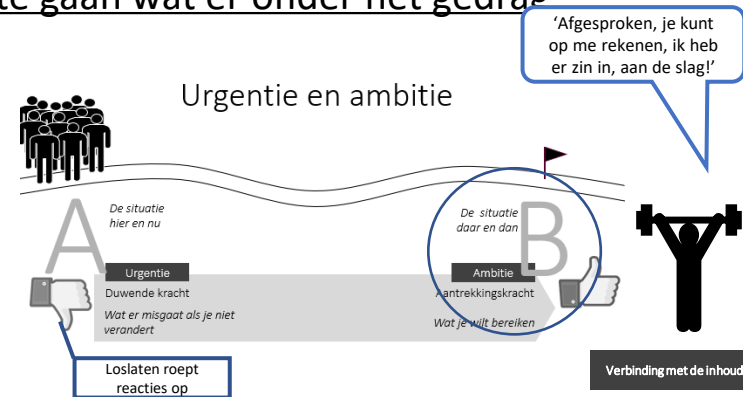
STERK
TECHNIEK-
ONDERWIJS

voor en door de regio

Sterk Techniekonderwijs is een veranderproces

Sterk Techniekonderwijs is een veranderproces dat van verschillende betrokkenen een gedragsverandering vraagt.

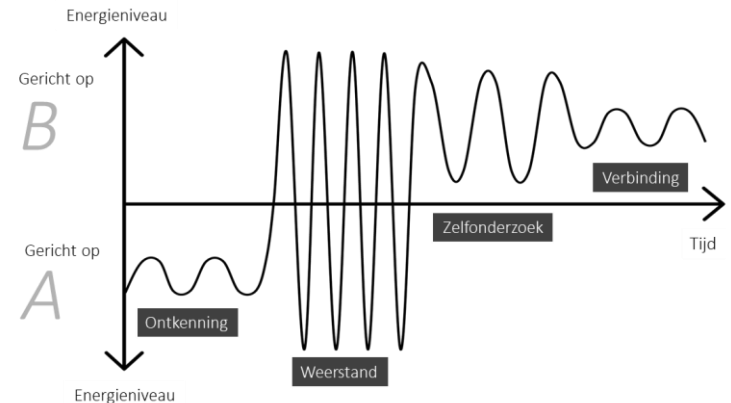
- Daarbij streven we naar 'vol gedrag' (ik zeg dit én doe dit omdat ik erin geloof) en geen leeg gedrag (veranderen omdat het moet), oftewel **verbinding** op de inhoud.
- Je streven is dat degenen die de verandering moeten gaan dragen zich gaan 'verbinden'; B zeggen én B doen. Maar dat betekent voor degenen ook loslaten van het bekende zonder dat je weet wat je ervoor terug krijgt. En dat roept reacties op.
- Je hebt te maken met mensen die op verschillende manieren reageren op de ingezette verandering. Het is aan jou als veranderaar om op zoek te gaan wat er onder het gedrag van de ander ligt.



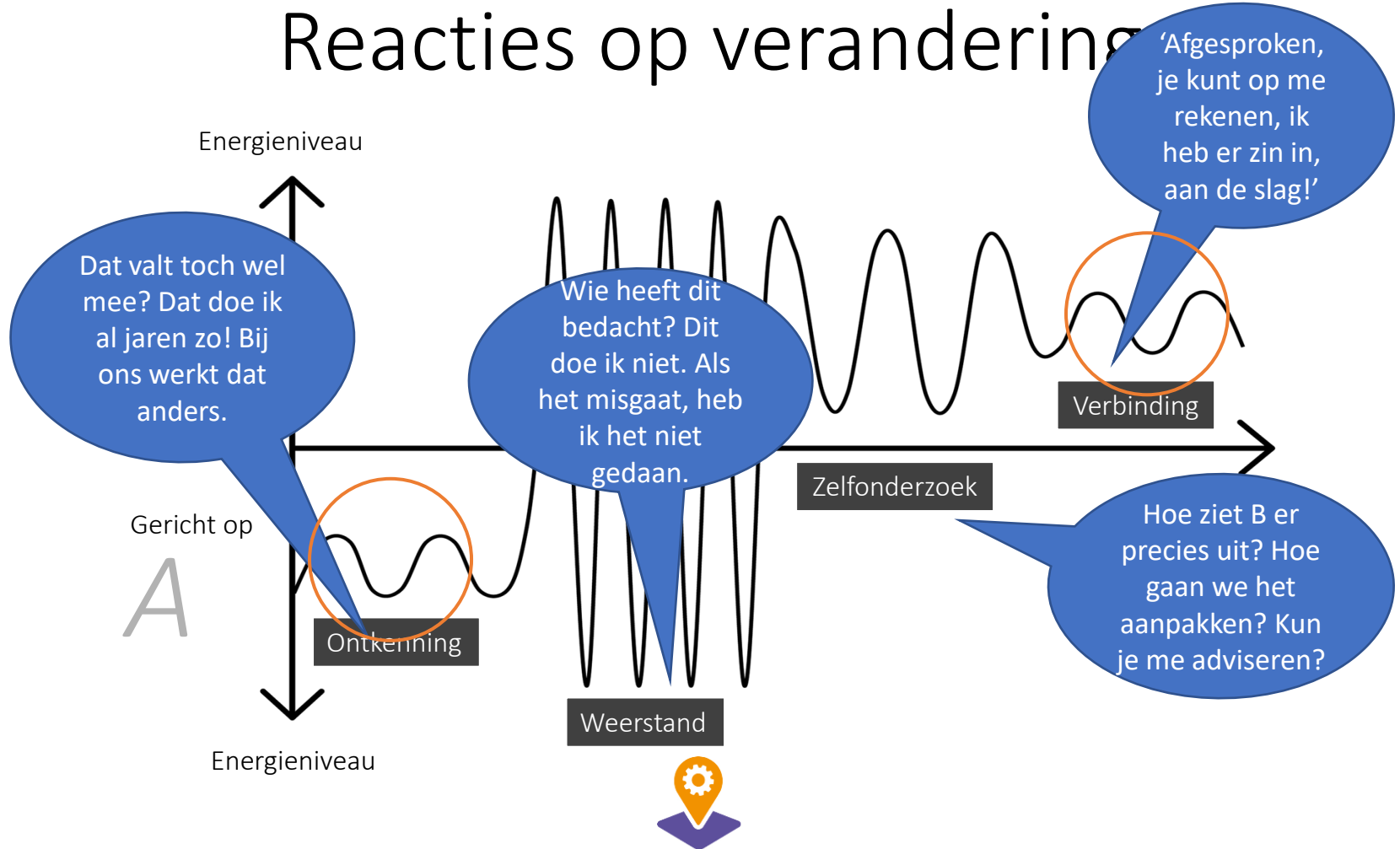
Hoe herken je de 4 soorten reacties?

1. Ontkenning: iemand in ontkenning zit mentaal in A. Hij zegt: 'dat doen we al, het valt wel mee, etc. Of hij is er helemaal niet mee bezig. Waarom zit iemand in ontkenning? Hij/zij is nog niet los van A, hij is zich niet bewust van het feit van wat er mis gaat als hij in A blijft. Geen urgentiebesef.
2. Weerstand: de verandering komt wel binnen en maakt heel veel los. Oorzaken : twijfel aan de verandering, onvolledige info, angst en onzekerheid, tegengestelde belangen (verandering niet in het belang van iemand), wantrouwen tegen de veranderaar, last van kinderziektes, oud zeer.
3. Zelfonderzoek: deze mensen hebben al de stap naar B gemaakt, maar zijn nog wel zoekende wat B voor ze betekent. Ze willen oefenen en experimenteren.
4. Verbinding: mensen in verbinding kan B, snapt B en voelt zich er verantwoordelijk voor. Zeggen én doen B.

Als veranderaar wil je loskomen van A en verbinden aan B, maar daar gaat een grillig proces aan vooraf. Je moet er ook ruimte voor hebben. Als je hier geen oog voor hebt als veranderaar, ga je te hard voor de mensen die je mee wilt nemen. Je moet onderkennen dat de ander niet zit waar jij zit en daar geen oordeel over hebben, heb respect en neem iemand stapsgewijs mee. Het model op de volgende pagina illustreert de reacties en bijbehorende voorbeelden.



Reacties op verandering



Vijf veranderstrategieën

Bij een veranderproces is er sprake van interactie tussen jou en de ander. De reactie van de ander roept een reactie van jou op. Deze reactie hangt samen met jou als persoon/als leider – en zet je dus veelal intuïtief in – maar hierbij kan je als veranderaar ook bewuster de vijf veranderstrategieën inzetten.

- 1. Weten:** je gaat er vanuit dat mensen zich verbinden aan de verandering als ze deze begrijpen. ‘We hebben er goed over nagedacht’
- 2. Moeten:** je zet jezelf aan het stuur van het werk van de ander. Jij bepaalt dat de ander zal weggaan bij A en dat B zijn nieuwe bestemming is.
- 3. Leren & ontdekken:** hier ben jij de coach in de zoektocht van de ander
- 4. Willen:** je doet de ander een aanbod; je geeft hem een keuze, een kans of een mogelijkheid.
- 5. Loslaten:** stuur je niet, maar laat je juist los.



Verschillende vormen van interactie

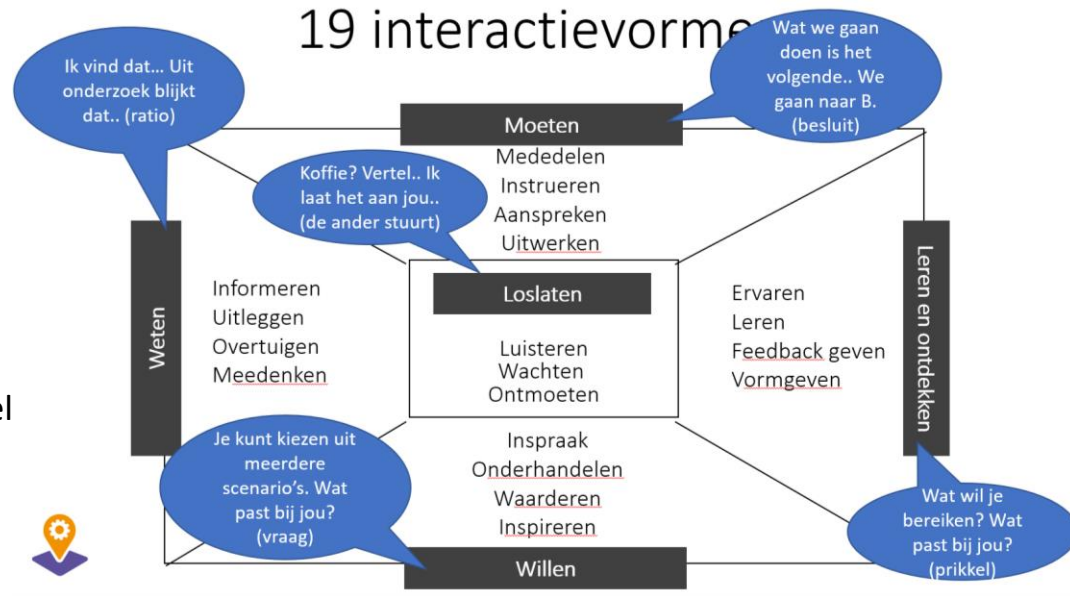
Bij de vijf veranderstrategieën kunnen verschillende vormen van interactie worden ingezet.

Vier strategieën zijn sturend; door de ratio, het besluit, de vraag en de prikkel.

1. Weten: je stuurt door de ratio (ik vind dat.. De conclusie uit het onderzoek is dat..)
2. Moeten: je stuurt door het besluit (Wat we gaan doen is het volgende.. We gaan naar B)
3. Willen: je stuurt door de vraag (je kunt kiezen uit meerdere scenario's, wat past bij jou?)
4. Leren en ontdekken: je stuurt door de prikkel (Wat wil je bereiken? Hoe zou jij dit aanpakken?)

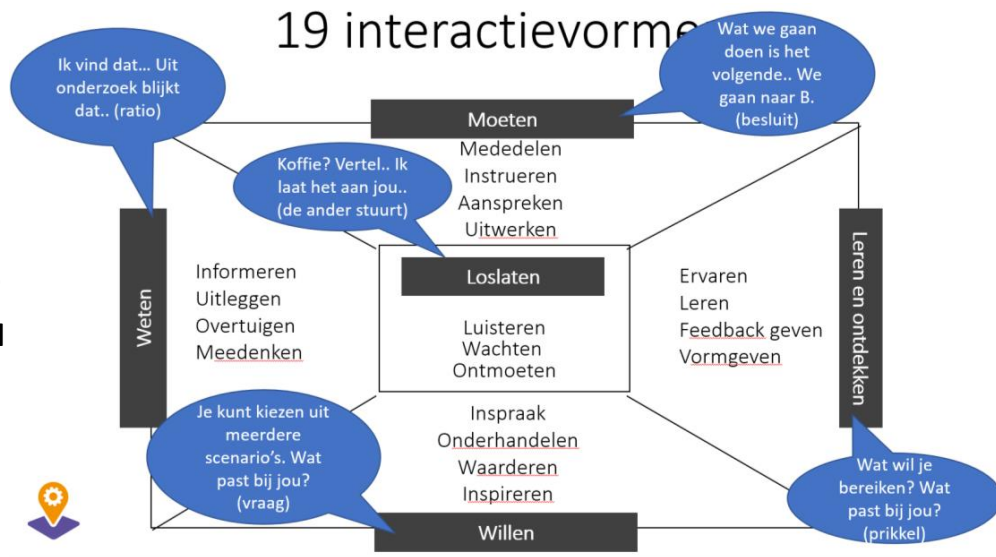
Bij de volgende veranderstrategie stuur je niet, maar zet je de ander aan het stuur.

5. Loslaten: Koffie? Vertel.. Ik laat het aan jou



Het inzetten van veranderstrategieën

Bij iedere veranderstrategie speel je als veranderaar een andere rol en geef je een andere **ruimte** af. Wanneer je een veranderstrategie inzet bij een situatie waarin deze niet past, zal dit de verandering juist belemmeren. Daarbij is het van belang om te beseffen dat de ander dezelfde strategieën inzet om jou te beïnvloeden. Juist door **bewust** te zijn van welke strategie jij gebruikt en **herkent** welke de ander bij jou toepast, is de kans dat een gesprek leidt tot een gezamenlijke uitkomst het grootst.



Strategieën: de waarde en het risico

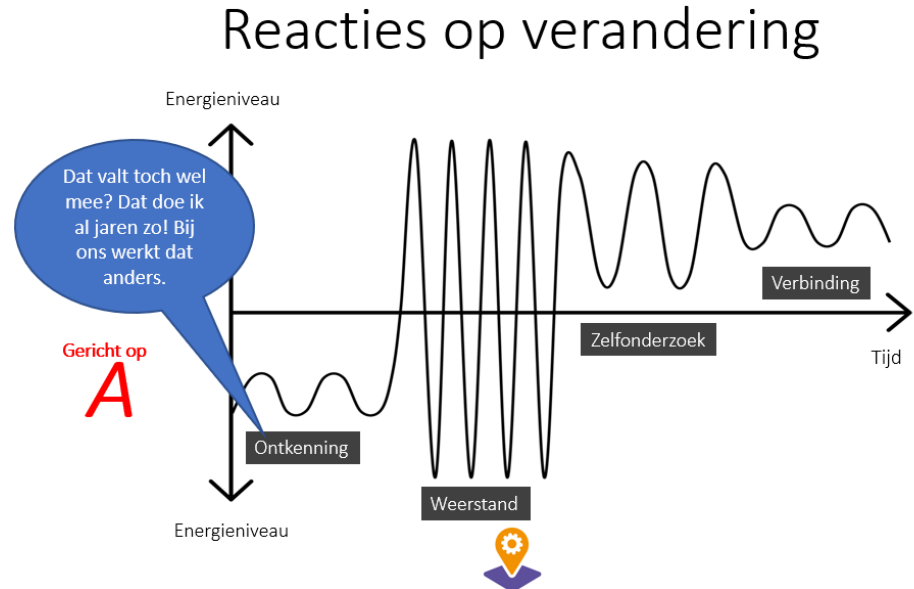
1. **Weten** kan geruystellend werken, maar moet de ander wel ruimte laten. 'De keus moet aan de ander blijven. Als het te sturend wordt ga je de grens van 'moeten over of werkt het imponerend en daarmee verlamdend voor de ander;
2. **Moeten** heeft een negatieve lading, maar er zijn situaties waarbij je dit wel in moet zetten, bv. bij crises als de noodzaak en tijdsdruk groot is. Van belang dat het voor iedereen duidelijk is waarom het nodig is (urgentie) en wat het voor hen betekent (ambitie) is. Het vraagt om acceptatie van jouw leiderschap en het blijft van belang om ruimte te geven (dus heldere kaders).
3. **Leren & ontdekken** geeft de ander veel ruimte, maar je hebt zelf minder controle op de uitkomst (waarde wordt soms verheerlijkt). Als je deze ruimte niet kunt/wilt geven is dit niet geschikt. En zonder heldere urgentie en ambitie wordt dit 'zwerven'/zoeken om het zoeken.
4. **Willen** geeft de ander een aanbod, is de meest behoudende, minder geschikt voor grote sprongen. Gericht op motiveren en je bent zelf de aanjager/het rolmodel. Let wel op valse hoop/ verliezen van focus.
5. **Loslaten** is wellicht vreemd als veranderstrategie, maar het is meer dan niets doen. Vooral gericht op luisteren zonder te willen sturen, puur om te horen en te erkennen wat bij de ander leeft. Werkt niet als de ander je juist nodig heeft qua dadkracht, inspiratie, etc. Dan laat je de ander zwemmen.

Strategie	Waarde	Risico
Weten	Er is goed over nagedacht	Imponeren
Moeten	Snelheid	Doorduwen
Leren & ontdekken	Versterken eigenaarschap	Zwerven
Willen	Positieve energie, de ander tegemoet komen	Valse hoop, met alle winden meewaaien
Loslaten	De ander aan het stuur/acceptatie	In de steek laten/zwemmen



Het effect van de veranderstrategieën

Bij de vier soorten reacties (ontkenning, weerstand, zelfonderzoek en verbinding) kunnen verschillende strategieën worden toegepast met verschillende effecten. Het is van belang daarbij te realiseren dat de ene strategie niet bij voorbaat beter is dan een andere strategie. Allen behoren tot het palet waarover je kunt beschikken om verbinding te stimuleren.



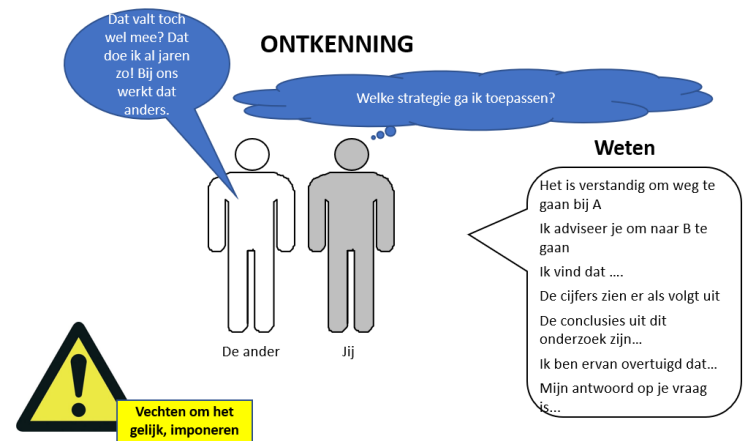
Reactie: Ontkenning / Strategie: Weten

Bij de reactie ontkenning kan een reden zijn: onbekendheid, onwetendheid, een ver-van-mijn-bed-show, te ingrijpend of te veelomvattend. Een actie hierbij is het benoemen van **de urgentie** en dit te laten zien of de ander zelfs 'schade' te laten ervaren (wat gaat er mis als we niets doen?). **De ambitie** kan daarbij ingezet worden als het wenkend perspectief.

De weten-veranderstrategie gaat uit van de veronderstelling dat het begrijpen van de verandering voldoende is om het ook daadwerkelijk te gaan doen. Echter is er vaak meer nodig; maar de weten-veranderstrategie kan krachtig werken als het bijdraagt aan inzicht en overzicht. De waarde van weten bewijst zich ook bij problemen die zo ondoorgroendelijk zijn dat ze verlamdend werken. Door het probleem te ontrafelen kan verandering mogelijk worden.

Bij het inzetten van de weten-veranderstrategie zijn er aandachtspunten:

- Een uitspraak: 'We moeten de mensen bewust maken van...' is niet passend. Er is namelijk wel bewustzijn, maar er is geen belang bij. Weten kan alleen werken als de verandering de ander niet te veel benadeelt.
- Benut expertise van interne en externe adviseurs (B.v. om het probleem te analyseren, oplossingsrichtingen aan te dragen en te adviseren over wat de beste keuze is)
- Laat meedenkers vervolgens eigen collega's overtuigen. Stimuleer ze daarbij. Pas op dat leidinggevenden (onbewust) niet een tegengesteld signaal afgeven.
- Weten-interventies variëren van heel **vrijblijvend** ('Heb je al eens aan B gedacht?') tot **vrij sturend** ('B zou echt de beste keuze zijn!'), maar als je al **te sturend** wordt en de ander geen ruimte voelt om zich niet overtuigd te tonen, ga je de grens naar Moeten over. Kenmerkend voor Weten is namelijk dat je de uiteindelijke keuze aan de ander laat. Je geeft slechts feitelijke informatie, uitleg, argumenten of een advies, waarna de ander zelf in staat is om de voor hem meest verstandige keuze te maken
- Let op de valkuil: het vechten om het gelijk te krijgen kan imponerend zijn. Als veranderaar zijn we vooral bezig met het uitdragen van een boodschap.



Reactie: Weerstand / Strategie: loslaten

We weten dat niet alle weerstand te voorkomen is en dat dit onlosmakelijk bij verandering hoort. Wel kunnen we zo goed mogelijk om leren gaan met weerstand.

- **Weerstand herkennen**

Als mensen in een gesprek vragen stellen en hun bezwaren uiten, is je eerste uitdaging om te onderzoeken of de ander eigenlijk wel in weerstand zit. Want vragen worden ook gesteld door mensen in ontkenning (deden we dat niet allang?), zelfonderzoek (wat betekent dat voor ons?) en verbinding (wanneer beginnen we?). **Het is vooral de manier waarop de ander naar je luistert** die een indicatie kan geven waar hij zit. De persoon in weerstand luistert niet of nauwelijks. Als niet meteen duidelijk is waar de ander zit, doe je er goed aan om de vraag zoals hij gesteld is te beantwoorden en vervolgens te kijken hoe de ander daarop reageert.

- **Weerstand opvangen**

Om weerstand tegemoet te treden is de eerste vraag die je jezelf moet stellen **niet 'Wat moet ik doen?', maar 'Wat is er aan de hand?' Je zou kunnen vragen: 'Wat betekent deze verandering voor jou?'** Goed luisteren, kijken en doorvragen is dus altijd de eerste stap als iemand weerstand uit. Dat betekent meer dan de ander netjes uit laten praten. Alle zintuigen dienen op de ander gericht te worden. Nieuwsgierigheid en het uitstellen van een oordeel zijn sleutelwoorden. Je kunt weerstand alleen al **non-verbaal erkennen** door de **manier waarop je luistert en door het laten vallen van stiltes. Alleen al het simpele feit dat de ander ervaart dat hij gehoord wordt, kan de heftigheid uit het gesprek halen.** Het kan best even duren voordat de emmer leeg is, zeker als er oud zeer speelt. Werk met 'gasgevers' zoals hummm; samenvatten; doorvragen; enz. Ze helpen om de emotie-emmer te ledigen. **Wachten** ook een optie. Door enige tijd niets te doen kunnen de betrokkenen zich bezinnen, afkoelen, raad vragen, de balans opmaken, of hun onwennigheid al doende overwinnen. Mits uitstel niet leidt tot afstel. Wachten is niet hetzelfde als achterover gaan zitten; de blik moet op de ander gericht blijven. Maar als je wacht op mensen die niet in weerstand zitten, maar in ontkenning, kun je wachten tot je een ons weegt.

- **Weerstand voorkomen**

Luisteren en wachten zijn beide interactievormen die je kunt inzetten als weerstand al is ontstaan. Maar voorkomen is beter dan genezen! Je voorkomt veel weerstand door, los van de verandering de interactie aan te gaan. Mensen zijn erg gevoelig voor veranderaars die alleen bij ze komen als ze wat van hen willen. Elkaar **ontmoeten** met geen andere functie dan samenzijn, kan dus ook voor de verandering veel waarde hebben. Maar dit inzicht laat zich niet als trucje benutten.



Niet doen bij weerstand

verzachten

Marginaliseren

verbijstering

geïrriteerd

veroordelen

kalmeren

herkennen

Boos worden

wegwuiven

Bagatelliseren

overnemen

afkappen

overtuigen

inspireren

enthousiasmeren



Inzetten van loslaten

De strategie betekent niet echt loslaten, maar wel **stoppen met sturen**. Weerstand is een complexe mengeling van bezwaren, emoties en belangen. En met name emoties en belangen laten zich niet wegsturen.

Weerstand benutten

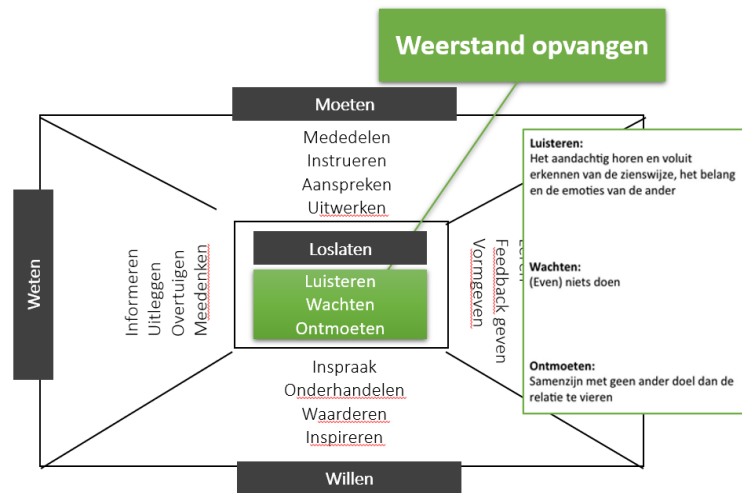
- Weerstand, wijst dat soms op een terecht zorgpunt of risico? Als je naar de ander ook laat blijken dat zijn reactie jou tot nadenken aanzet ontstaat er een win-win-situatie: hij voelt zich gehoord én de verandering wordt er beter van.

Weerstand doorwerken

- Pas als duidelijk is waar de weerstand van de ander vandaan komt, kun je kijken wat je kunt doen, en of je wat kunt doen om hem door te werken. Wanneer weerstand bijvoorbeeld is ontstaan vanwege **een misverstand**, of omdat mensen nog **niet over alle informatie bleken te beschikken, is informeren en uitleggen op zijn plaats (Weten)**. Als er intense **emoties** spelen, zoals verdriet of onzekerheid, over een situatie **waar jij niets aan kunt veranderen, is 'iets doen' niet eens aan de orde**. Dan gaat het er vooral om **dat de ander voelt dat je er voor hem bent** (Loslaten in de betekenis van niet sturen).

Als de **verandering de ander benadeelt**, en de weerstand dus voortkomt uit **strijdige belangen**, kun je kijken of je **water bij de wijn kunt doen (Willen)**, of dat je zijn **belangen moet doorkruisen (Moeten)** om die van jezelf of van derden te beschermen. En je kunt **B van tafel halen (Loslaten)** als de weerstand te groot is om in je pad te volharden.

Wat te doen bij hardnekkige weerstand? Kun je daar mensen op aanspreken (Moeten) en wanneer dan? Dat is een lastige vraag waarbij het in elk geval belangrijk is een onderscheid te maken tussen het gevoel dat iemand heeft en het gedrag dat hij laat zien. Als je iemand aanspreekt op het gevoel dat hij heeft ('ik wil dat je stopt met boos zijn'), is het enige effect dat zijn weerstand ondergronds gaat, want een gevoel laat zich niet afdwingen of wegsturen. Maar ook aanspreken op het gedrag dat mensen in weerstand laten zien ('Ik wil dat je stopt met het uiten van bezwaren') is een gebied met vele voetangels en klemmen. De valkuil van weerstand tegen weerstand ligt wagenwijd open. Elke boosheid of irritatie die je zelf uit, hoe subtiel ook, zal de ander opvatten als een terechtwijzing die zijn boosheid verder doet oplaaien. En hij heeft gelijk, want de boosheid die je zelf nog voelt, is een teken dat je het gedrag van de ander nog niet begrijpt. Pas als de interactievorm luisteren zijn werk volledig heeft gedaan, zul je in staat zijn om met behoud van de relatie over het gedrag van de ander in gesprek te gaan.



Reactie: Zelfonderzoek / Strategie: leren en ontdekken

De reactie zelfonderzoek is vooral gericht op B. Let hierbij op dat ook deze reactie op enig moment in de weerstand of ontkenning terecht kan komen. Het is van belang dat ook deze reacties aandacht ontvangen.



Reactie: Verbinding / Strategie: Willen

Bij de strategie **willen** doe je de ander een aanbod, of je geeft hem een keuze, een kans, of een mogelijkheid. Of je toont hem een wenkend perspectief. En je maakt de verandering voor de ander meer aantrekkelijk, of minder onaantrekkelijk.



Uw ondersteuner kan u helpen bij het toepassen van veranderstrategieën.



STERK
TECHNIEK-
ONDERWIJS

voor en door de regio

Kijk voor meer informatie en tools op
www.sterktechniekonderwijs.nl

www.sterktechniekonderwijs.nl