

Leerregel: bij nood aan veranderingen initieer je deze door

- (1) *de mw. te informeren over de risico's van de bestaande situatie (unfreezing)*
- (2) *een leidende coalitie samen te stellen die*
- (3) *zelfzeker en geëngageerd een nieuwe toekomstvisie gebaseerd op nieuwe waarden schetst voor de mw. (moving)*
- (4) *ruimte te laten voor reacties en input van de mw.*
- (5) *acties en gedrag aanmoedigen die in de richting van de nieuwe visie werken (refreezing)*

VERKLARING/DETAILS:

(1) de mw. te informeren over de risico's van de bestaande situatie (unfreezing)

- Geef voorbeelden van concrete situaties (al of niet met onmiddellijke impact op de medewerkers, het team, het bedrijf).
- Maak eventueel een SWOT-analyse samen met het team, en hanteer dit als duidingskader.
- Maak duidelijk welke winst er in zit op korte/lange termijn door opportuniteiten aan te grijpen, en welke knelpunten/moeilijkheden/risico's zich zullen aandienen door niet te veranderen.

(2) een leidende coalitie samen te stellen

- De leidende coalitie is een team van mensen die samen de visie (collectieve ambitie) schrijven en ze uitdragen in woord en daad.
- Samenstelling leidende coalitie: leden (1) met voldoende geloofwaardigheid (aanzien en sociale status) (2) die complementair zijn in deskundigheid en (3) complementair zijn qua gedragsstijl (bvb. meer zakelijk, meer gericht op relationele, ...).

(3) die zelfzeker en geëngageerd een nieuwe toekomstvisie gebaseerd op nieuwe waarden schetst voor de mw. (moving)

- Oude waarden/gebruiken worden bestreden; hierbij worden beleidsmaatregelen, normen, afspraken die leidden tot de huidige situatie ter discussie gesteld.
- Een nieuwe waardenhiërarchie wordt gepromoot, sociale identiteit van de groep geherdefinieerd.
- Taalgebruik dat naar de toekomst verwijst, gebruik van visuele verbeeldingstechnieken (imagery) (cfr. create a promised land).

(4) ruimte te laten voor reacties en input van de mw.

- Geef ruimte voor vragen, reacties, weerstanden ... van medewerkers, door er actief naar te luisteren, emotionele reacties op te vangen (mentale aikido), door te vragen.

(5) acties en gedrag aanmoedigen die in de richting van de nieuwe visie werken (refreezing)

- Zorg voor een aantal quick wins, zodat zichtbaar is dat de verandering resultaat oplevert.
- Benadruk de gerealiseerde verandering (bv. vier successen, maak succesverhalen wereldkundig door testimonials e.a.) en veranker de verandering in procedures, processen, overlegstructuur enz.

