

Iets anders doen

Het mechanisme achter gedragsverandering



Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
2	Weerstand tegen verandering.....	4
2.1	Dat brein van ons	4
2.2	Veiligheid	6
3	Keuzes	7
3.1	Afweging	7
3.2	Positieve intentie.....	7
3.3	Kiezen tussen positieve intenties	8
4	Waarom gedrag veranderen meestal faalt.....	10
4.1	De denkfout	10
5	Gedragsverandering in de praktijk.....	12
5.1	Vaardigheidstrainingen	12
5.2	Nieuwe middelen of werkwijzen.....	13
5.3	Verandertrajecten.....	13
5.4	Dezelfde vergissing.....	14
6	Veranderen zonder weerstand	15
6.1	Vaardigheidstrainingen	15
6.1.1	Informereren.....	15
6.1.2	Motiveren	15
6.1.3	Toepassen	16
6.2	Nieuwe middelen, werkwijzen of verandertrajecten	18
6.2.1	Informereren.....	18
6.2.2	Motiveren.....	19
6.2.3	Toepassen	19
6.3	Twee keer IMT.....	20
7	Tot slot.....	21
7.1	Auteursrecht	21

1 Inleiding

“Ze hebben weer eens iets bedacht”

“Ons vragen ze weer eens niets”

“Daar boven doen ze maar”

“Ik had ze van tevoren wel kunnen vertellen dat het niet zou werken”

“Als ze eerst eens met ons zouden overleggen..”

“Die bazen in hun ivoren torentje ook”

Klinkt dat bekend?

Dan ben je in een techneutenvalkuil getrapt. Ik bedoel daarmee dat je met een verandertraject bezig bent geweest en je focus teveel op de inhoud hebt gehad. De nieuwe organisatiestructuur. Nieuwe vaardigheden. Een nieuwe werkwijze. Of nieuwe spillendingen.

Die inhoud is natuurlijk enorm belangrijk. De denkfout is dat medewerkers vanzelf mee gaan in een verandering als de inhoud maar klopt.

Ik heb in de loop van de jaren, door schade en schande, geleerd dat dat geen garantie is voor adoptie van een verandering. Integendeel. Gedragsverandering krijg je niet door mensen te vertellen dat ze iets anders moeten doen en ze spullen te geven. Daar komt meer bij kijken.

Als je veranderingen over mensen ‘uitstort’ dan vraag je om weerstand. Niemand vindt het leuk te worden geconfronteerd met iets nieuws zonder eerst op zijn minst te zijn ingelicht. Dat is heel menselijk. Wees eerlijk, dat geldt ook voor jou.

Ik heb in de loop van de jaren een hoop ervaring opgedaan met de mechanismes achter menselijk gedrag en gedragsverandering. Vooral als ik zelfs weer eens op mijn plaat ging. Ik heb, op basis van mijn eigen vergissingen, een aanpak bedacht die zorgt dat veranderingen veel minder weerstand veroorzaken.

Ik heb dat allemaal opgeschreven in dit boek. Ik nodig je uit om het, kritisch, te lezen en te kijken of er waarde voor je in zit.

Succes!

2 Weerstand tegen verandering

Stel, je wilt via het internet je banksaldo bekijken. En oh ja, je moet ook nog een factuur betalen die was blijven liggen. Gisteren lag er een betalingsherinnering in de bus. Aj.

Je zit achter je laptop en je wilt inloggen op de website van je bank. Dan verschijnt er een pop-up scherm: “Wegens nieuwe eisen van DNB zijn we genooddaakt om de inlogprocedure te verscherpen. Vanaf vandaag is tweeweg identificatie verplicht. Klik hier om dit voor uw account te activeren”.

Wees eens eerlijk, wat is het eerste gevoel dat je dan krijgt? Irritatie, frustratie, boosheid, ongeduld? Misschien een combinatie van allemaal?

Je schiet in de weerstand.

En dat terwijl je rationeel best weet dat hacking en phishing aan de orde van de dag zijn. Je zou niet willen dat iemand je bankaccount kraakt en je rekening plundert. Toch? Je snapt natuurlijk dat het nodig is om de boel beter te beveiligen. En toch.



Je laat een typisch menselijke reactie zien: weerstand tegen verandering. Er is een verschil tussen wat je rationeel weet en wat je diep van binnen voelt. Hoe zit dat eigenlijk?

2.1 Dat brein van ons

Je verzet tegen verandering komt uit je oude hersenen. Misschien denk je nu: “oh help nee, niet weer dat verhaal over breinen”. Tja, maar dat is wel waar het vandaan komt. Ik houd het kort.

Volgens de laatste wetenschappelijke inzichten is je hersenpan verdeeld in drie gebieden. In de evolutie gezien zijn die niet even oud. Het gaat om het reptielenbrein, het zoogdierenbrein en het mensenbrein.

Het reptielenbrein

Dit is het ‘oudste’ en kleinste gebied in je hersenen. Het controleert je vitale functies zoals je hartslag en je ademhaling. Wel handig als het goed werkt dus. Daarnaast is het belangrijkste doel van je reptielenbrein gevaar vermijden. Het gaat over veiligheid.

De reacties uit je reptielenbrein zijn instinctief, automatisch en onbewust. Het heeft drie reflexen: vechten, vluchten of bevriezen (fight, flight or freeze). Als je

plotseling ergens van schrikt dan is dit brein het eerste dat reageert. Je voelt dat duidelijk. Alsof je je vingers in een stopcontact steekt.

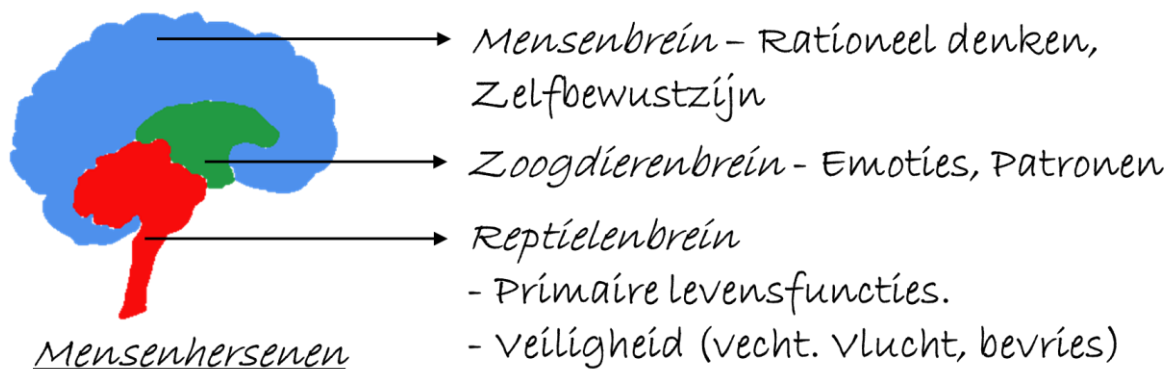
Het zoogdierenbrein

Dit heet ook wel de emotionele fabriek. Het is ontstaan na het reptielenbrein en het gaat over emoties. Je emotionele fabriek zorgt ook voor herhaling van gedrag dat goed voor je werkt. Je gedragspatronen. Het helpt je om gedrag te herhalen dat je gelukkig maakt en gedrag te voorkomen dat je schaadt. Weer veiligheid dus.

Het mensenbrein

Dit is het gebied van het bewuste denken. Doordat je dit brein hebt, heb je zelfbewustzijn. Je herkent jezelf in een spiegel. De meeste dieren missen dat. Het controleert je taal, gedachten (inclusief abstracte), logica, lezen, spreken, schrijven, redeneren en je bewuste motorische controle. Je kunt er dus rationeel mee denken en analyseren.

Het hele spul ziet er ongeveer zo uit:



Je zou kunnen denken dat je, doordat je een mensenbrein hebt, vooral rationele beslissingen neemt. Nou, nee.

Je beslissingen zijn bijna altijd onbewust en gebaseerd op emotie en overlevingsdrang vanuit je reptielenbrein en je zoogdierenbrein. Pas daarna kan je er met je mensenbrein rationeel over nadenken. Maar meestal doe je dat niet.

95% van je gedrag is namelijk onbewust. Oeps! Het betekent dat je voor 95% functioneert als een gemiddelde Golden Retriever. Of een Cavia.

Rationeel weet je dus dat je je internet bankaccount moet beveiligen. Dat is logisch. Je oude breinen zien dat anders.

2.2 Veiligheid

Dus 95% van je gedrag komt uit je reptielen- en zoogdierenbrein. En die gaan allebei over veiligheid. Geen wonder dat veiligheid een belangrijk thema is bij je gedrag.

Wanneer is iets veilig? Als je weet wat je kunt verwachten. Als je dus weet hoe je moet reageren om veilig te blijven. Als je niet weet wat je kunt verwachten dan weet je niet hoe je moet reageren. En dan kan het zomaar mis gaan. Code Rood!

Vandaar dat zowel je reptielen- als je zoogdierenbrein er alle belang bij hebben om alles te houden zoals het is. Want dat is bekend en veilig.

Weerstand tegen verandering is dus geen luiheid. Of dwarsigheid. Het heeft niets te maken met politieke spelletjes. Of moeite met autoriteit.

Het is een fundamenteel beschermingsmechanisme van je brein. Het zit er letterlijk diep in. Vandaar dat het zo hardnekkig is. En je bent je er vaak niet rationeel bewust van.

3 Keuzes

Dat verhaal over je breinen klinkt vast logisch. Tegelijkertijd weet je ook dat je in je leven best nieuwe dingen aanpakt. Sterker nog, als je dat nooit had gedaan dan had je ook nooit iets nieuws geleerd. Dan had je niet leren lopen. Dan had je nooit op een fiets gestapt. Dan kon je nu niet lezen en schrijven.

Blijkbaar zijn er momenten waarop je je oude breinen negeert en, figuurlijk, in het diepe springt.

Dat heeft alles te maken met keuzes. In iedere situatie heb je de keuze om meerdere dingen te doen. Je kunt linksaf of rechtsaf. Je kunt toestemmen of weigeren. Je kunt het wél of niet doen.



3.1 Afweging

Blijkbaar maak je steeds een afweging en kies je voor een van de mogelijke opties. En, verdikkeme, blijkbaar doe je dat weer onbewust.

Op basis waarvan kies je dan?

In de natuur geldt het principe van de minste inspanning. Dat betekent dat wanneer je iets op verschillende manieren kan doen, de manier die de minste energie verbruikt altijd de beste is. Hoera voor luie mensen!

Alles is er op gericht om geen energie te verspillen. Dat wil ook zeggen dat je nooit iets voor niets doet. Dát zou pas energieverpilling zijn. Zelfs het meest onbenullige gedrag levert op de een of andere manier iets voor je op. Of je dént dat het dat doet. Anders zou je het niet doen.

3.2 Positieve intentie

Anders gezegd: *ieder gedrag heeft voor jou een positieve intentie.*

Die intentie is meestal onbewust. Daar gaan we weer. Vaak lijkt het ook nog een totaal onlogische intentie. Maar hij is er wel, en hij bepaalt de keuze(s) die je maakt!

Heb je je wel eens afgevraagd waarom sommige mensen blijven roken, terwijl ze weten dat ze er kanker van kunnen krijgen en dat het puur slecht voor ze is? Of waarom sommige mensen maar blijven eten, terwijl ze gevaarlijk obese zijn en op het randje van suikerziekte staan?

Precies, achter dat gedrag zit een positieve intentie. En die is zo belangrijk dat ze hun gedrag niet opgeven.

Misschien vraag je je nu af wat roken of teveel eten in hemelsnaam voor positieve intentie kunnen hebben?

Nou, tabak is een honger werend middel. De oorspronkelijke bewoners van Amerika gebruikten het om hun hongergevoel te onderdrukken als ze niets te eten hadden. Als je rookt dan eet je minder en blijf je slank(er). Vandaar dat mensen die stoppen met roken vaak dikker worden. Andere mensen zeggen dat roken ze kalmeert en ze helpt bij stress. En wat denk je van het sociale aspect van roken? Erbij horen is voor mensen een basisbehoefte.



(Veel) eten is voor sommige mensen een troost. Of een beloning. Ik had zelf jarenlang de gewoonte om aan het einde van de dag, als ik van mijn klant naar huis reed, bij de eerste benzinepomp te stoppen. Daar haalde ik een halve liter cola en een Snickers reep. Dat mocht na een dag hard werken. Dat had ik verdiend. Daarmee stoppen was moeilijk. Ik ontzegde mezelf mijn beloning. Ik viel ook ruim acht kilo af.

Medewerkers van de Jellinek kliniek in Amsterdam vertelden me eens dat je in twee of drie weken lichamelijk bent afgekickt van iedere verslaving. Het is de geestelijke verslaving aan het middel waar je nooit echt helemaal van af komt. En die zorgt dat je terug valt. Dat is wat het gebruik van een verslavend middel je oplevert.

3.3 Kiezen tussen positieve intenties

Als je kiest tussen opties, dan hebben die opties allemaal hun eigen positieve intentie. Ieder gedrag levert iets voor je op.

En je kiest natuurlijk voor het gedrag dat je het meeste oplevert. Het gedrag met de belangrijkste positieve intentie.

Hoe werkt dat in de praktijk?

Stel, je zit 's avonds op de bank en je bingewatcht je favoriete Netflix serie. Je krijgt ontzettend trek in paprika chips. En je weet dat er een familiezak in de kast staat. Die zak chips roept je. "Eet mij. Eet mij".

Je weet dat paprikachips slecht voor je zijn. Het zit vol suiker, zout en vet. Je eet het te vaak en te veel. Bovendien zag je vanmorgen in de spiegel dat je zwembandje zich weer aan het opblazen is. Getver. Je wilt graag een strakke buik. Zeker nu de zomer eraan komt.

Je hebt nu twee opties. Je pakt die zak chips uit de kast en je leeft je uit. Dan kan je, op korte termijn, genieten. Laten we eerlijk zijn, paprikachips zijn echt lekker.

Bovendien is op de bank Netflixen met paprikachips optimale me-time. Je weet wel dat je achteraf spijt krijgt.

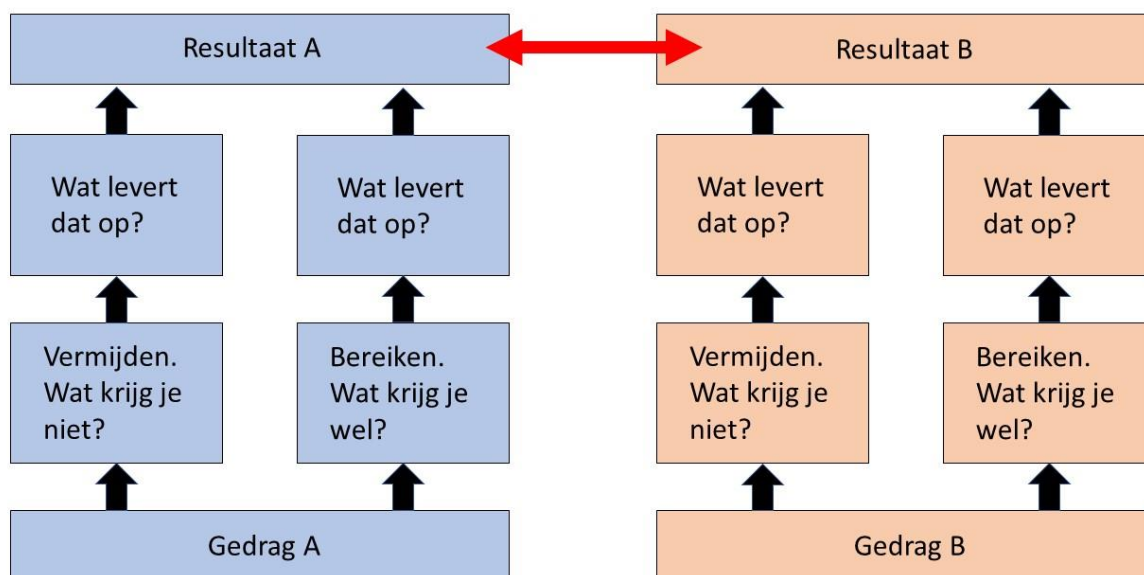
Je kunt ook sterk zijn en die zak chips laten staan. Je onthoudt jezelf dan wel me-time en genieten. Je weet ook dat je goed voor jezelf zorgt. Dit is de gezonde keuze. Bovendien is de kans dat je straks met een strakke buik aan het strand loopt groter.

Dus wat gaat het worden? Welke positieve intentie is belangrijker? Me-time of gezondheid en een strakke buik?



Dit is de manier waarop je, meestal onbewust, dit soort beslissingen neemt.

In een schema ziet het er zo uit:



Met bijna alles wat je doet bereik je iets. Als je iets bereikt dan vermijdt je iets anders. Beiden leveren iets op. Dat geeft een resultaat. De vergelijking tussen twee resultaten bepaalt wat je doet.

4 Waarom gedrag veranderen meestal faalt.

In het dagelijks leven ben je vaak bezig om het gedrag van mensen om je heen te veranderen.

Misschien heb je kinderen? Dan wil je dat ze netjes eten, op hun beurt wachten, beleefd zijn tegen volwassenen en niet gillen in de supermarkt. Tenzij je van de vrije opvoeding bent natuurlijk.

Ben je leidinggevende? Dan wil je dat je mensen zich aan de procedures houden, zelfstandig(er) werken, meer verantwoordelijkheid tonen of betere vragen aan klanten stellen.

Of je wilt dat je partner stopt met zeuren. Dat je collega minder hard praat aan de telefoon. Dat de burens hun muziek zachter zetten. Dat je moeder minder vaak langskomt en dat je baas zich niet óveral mee bemoeit. De lijst is lang.

En meestal maak je daarbij een fundamentele denkfout.

4.1 De denkfout

De fout die jij, en de meeste andere mensen, maken is dat je het mechanisme uit hoofdstuk twee en drie negeert.

Je probeert gedrag met gedrag te veranderen.

Je vertelt je kinderen wat ze anders moeten doen en waarom. Je vertelt je collega dat hij of zij zachter moet praten omdat jij er last van hebt. Je vertelt je medewerkers wat ze anders moeten doen omdat dat beter is voor het bedrijf. Je vertelt je moeder dat één keer in de week langskomen genoeg is.

Je negeert de positieve intentie die het gedrag van anderen heeft. En dus blijven de anderen gewoon doen wat ze al deden.

Albert Einstein zei al:

We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt.

Als je werkelijke gedragsverandering wilt dan heb je inzicht nodig in de afweging die anderen maken. Dat begint met een simpele vraag. “Wat maakt eigenlijk dat je dit doet?”

“Wat is de reden dat je probeert voor te dringen?”

“Wat maakt dat je hiernaar blijft vragen. Wat maakt dat zo belangrijk?”



“Wat is de reden dat je steeds eerst bevestiging vraagt en pas dan handelt?”
En: “Mam, wat maakt het voor jou zo belangrijk om vaak langs te komen?”
“Wat levert je dat op?”, “Wat vermijd je ermee?”

Iemand anders vertoont pas ander gedrag als je zorgt dat ander gedrag méér oplevert dan het huidige gedrag. Is dat niet zo, dan blijven ze doen wat ze doen.

Het is als het ware een balans waar twee resultaten op liggen. Naar welke kant slaat de balans door?



5 Gedragsverandering in de praktijk

De gedrags-resultaten-balans heeft invloed op ieder gedrag in iedere situatie. Ik wil er graag een paar toelichten die ik in de zakelijke wereld vaak zie:

- Vaardigheidstrainingen
- De introductie van nieuwe middelen of werkwijzen.
- Verandertrajecten.

Hieronder beschrijf ik wat ik in de praktijk nogal eens meemaak.

5.1 Vaardigheidstrainingen

Ik zie in de praktijk vaak dat een leidinggevende zijn medewerker(s) naar een vaardigheidstraining *stuurt*.

Stel, je baas stuurt je op een dag een e-mail. “Zeg, we zijn enorm blij over je werk, dat weet je he? Maar het valt me op dat je altijd tegen iedereen “ja” zegt. Da’s niet handig hè. Zo kom je in de knoop met je eigen werk.

Ik heb dus een assertiviteitstraining voor je geregeld. Ik zag in je agenda dat je de eerste week van november nog vrij hebt, dus ik heb je meteen even aangemeld. Ik verwacht wel feedback van je over de training trouwens. Nou, veel succes he!”

Hoe gemotiveerd ga je naar die training toe? Hoe graag wil je iets leren? Hoe groot is de kans dat je iets van de train(st)er aanneemt? En vooral: hoe groot is de kans dat je ook echt iets doet met wat je hebt geleerd?

Wat je baas vergeet, is dat hij of zij gedragsverandering van je vraagt. En dat je zelf geen enkele reden hebt om iets anders te doen dan je al deed. Afgezien van dat irritante e-mailtje.

Ik heb er ervaring mee in mijn eigen trainerspraktijk. Ik schat dat minstens 60% van de deelnemers aan een vaardigheidstraining, die door de baas zijn gestuurd, stevig in de weerstand zit. Dat is een voorzichtige schatting.

Die weerstand zorgt al dat zo’n training minder effectief is. En omdat ander gedrag geen enkele positieve intentie voor de deelnemers heeft is de kans klein dat ze iets met de training doen. Dat is zonde van de tijd en de energie. En het geeft vaardigheidstrainingen een slechte naam.

5.2 Nieuwe middelen of werkwijzen

Waarschijnlijk herken je het wel. Het bedrijf waar je werkt introduceert iets nieuws. Een nieuw CRM pakket. Nieuwe bureaus. Een nieuw parkeersysteem. Een nieuwe salesmethode of andere laptops.

Niemand heeft voor de introductie iets aan de medewerkers gevraagd. Iemand heeft bedacht dat het aan vervanging toe is en hoe het dan vervangen moet worden. Het wordt met veel bombarie geïntroduceerd. Slingers, champagne, hoempapa.

En vervolgens schieten de medewerkers massaal in de weerstand. Ze vergroten het kleinste probleempje tot astronomische proporties. Sommigen weigeren het te gebruiken. Mensen saboteren de boel moedwillig. Gemopper en chagrijn.

Het projectteam en het management snapt er niets van. Het nieuwe systeem is toch aantoonbaar beter dan het oude? En het werkt toch probleemloos? Waar komt die weerstand nou vandaan?

Ze hebben twee dingen over het hoofd gezien.

Ten eerste hebben mensen van nature al weerstand tegen verandering. Zie hoofdstuk twee. Als je dan ook nog, zonder vooroverleg, mensen iets nieuws opdringt dan trekken ze de handrem nog een tandje harder aan.



Ten tweede vragen nieuwe middelen of werkwijzen ook om ander gedrag. Mensen gaan er iets anders mee doen dan ze deden. Als niemand vraagt of medewerkers het willen en wat voor wensen ze hebben, dan blokkeren de remmen definitief. Er is geen enkele meerwaarde of winst (positieve intentie!) voor ze te behalen.

Ik heb op deze manier dure projecten die technisch perfect waren, faliekant zien mislukken. Dat is niet nodig!

5.3 Verandertrajecten

In veel bedrijven gaat eens in de zoveel jaar de bezem erdoor. Vaak gebeurt dat als er nieuw management aantreedt. Of bij een fusie of uitbreiding. Er komt een nieuwe bedrijfsfilosofie met nieuwe kernwaarden. Men besluit om agile te gaan werken. Of de hiërarchie gaat op zijn kop. Met een beetje geluk mag iedereen op zijn eigen functie solliciteren.

Er is niets mis met een frisse wind. Het loopt spaak als de leidinggevenden dezelfde fout maken als bij de introductie van nieuwe middelen. Een select

groepje verzint een nieuwe strategie omdat ze vinden dat het anders moet. Ze huren een extern bureau in dat het allemaal netjes uitwerkt. En als het klaar is storten ze het uit over de medewerkers. Natuurlijk in leuke en creatieve workshops met veel sticky notes.

Wie schetst hun verbazing als de medewerkers van het bedrijf heel kritisch reageren in hun workshops. Als ze duidelijk aangeven niets te zien in de verandering. En als ze totaal niet gemotiveerd blijken te zijn om de nieuwe filosofie of werkwijze toe te passen.

Ook hier onderschat het management de natuurlijke weerstand van mensen gecombineerd met zich niet gehoord en gezien voelen. En ook hier hebben de medewerkers zelf niets te winnen. Dus waarom zouden ze moeite doen?

De weerstand is nog groter als dit de zoveelste veranderslag is waarbij de medewerkers niet zijn gehoord.

5.4 Dezelfde vergissing

In al deze gevallen maken leidinggevenden dezelfde vergissing:

- Ze onderschatten de natuurlijke weerstand van mensen tegen verandering. En hoe diep die weerstand in ons is verankerd.
- Ze houden er geen rekening mee dat mensen alleen nieuw gedrag laten zien als dat meer oplevert dan het oude gedrag. What's in it for me? Dat het beter is voor het bedrijf, is onvoldoende.

Hoe zorg je dan dat mensen wél meebewegen?



6 Veranderen zonder weerstand

De vorige hoofdstukken beschrijven uitgebreid waar het allemaal kan mislopen. Wat kan je doen om al die ellende te voorkomen? Veranderen zonder weerstand, dat is wat je wilt.

Ik heb in de loop van de jaren geleerd dat je gedragsverandering het gemakkelijkst in drie stappen bereikt:

1. *Informereren*
Mensen op tijd laten weten wat je doet en waarom je het doet.
2. *Motiveren*
Problemen inventariseren en oplossen. En extra's bieden.
3. *Toepassen*
Waar nodig ondersteunen bij het gebruik van nieuwe spullendingen, procedures of vaardigheden.

'IMT' dus.

6.1 Vaardigheidstrainingen

6.1.1 Informeren

Als je van plan bent om medewerkers naar een vaardigheidstraining te sturen, praat dan eerst met ze. Dat lijkt een no-brainer, maar in de praktijk gebeurt het vaak niet. Leg ze voor wat je van plan bent en ook waarom. Doe dat voordat je trainingen inkoopt. Als je mensen overvalt met een training dan gaan de hakken in het zand. En die gaan er niet snel meer uit.

Zorg dat ze achter je uitgangspunten staan. Dat ze er ook van overtuigd zijn dat training(en) meerwaarde hebben. Als je dat goed aanpakt dan ben je al op de helft.

Laat je medewerkers meedenken over de inhoud van de training. Wat willen ze graag leren of ontwikkelen? Zorg dat dat in het trainingsprogramma aan bod komt. Het is aangetoond dat deelnemers, die de inhoud van een training mee kunnen bepalen, veel gemotiveerder deelnemen. Een training is dan effectiever. Logisch.

6.1.2 Motiveren

Als je de fase 'informereren' goed hebt opgepakt, dan heb je deelnemers al gemotiveerd voor de training(en). Wat kan je doen om dat effect te versterken?

Door niet direct te beginnen met een training. Dat klinkt misschien tegenstrijdig, maar is het niet.

Je medewerkers hebben nu dan wel aangegeven op welk gebied ze iets te leren hebben. Maar geloof me, het ego sputtert nog tegen. “Die trainer hoeft mij toch niet te vertellen dat ik iets niet goed genoeg doet?” Hoe meer ervaring je mensen hebben, hoe sterker dat effect is. Oudere mensen staan daarom vaak wat minder open voor feedback en verbetering dan jonge mensen.

Het helpt enorm als je medewerkers er van doordrongen zijn dat ze écht iets te leren of ontwikkelen hebben. Dat versterkt het ‘what’s in it for me’ effect. Het doel is om mensen duidelijk te maken dat ze werkelijk persoonlijk iets te winnen hebben met nieuw gedrag.

Een goede manier om dat aan te pakken is workshops te organiseren over persoonlijkheidsprofielen of gedragspatronen. Daar zijn er legio van: DISC, Myers-Briggs Type Indicator, Profiles International, de Roos van Leary, The Big Five of de kernkwaliteiten van Ofman om er maar een paar te noemen.

Ik gebruik zelf graag MapsTell, wat op DISC is gebaseerd.

Het leuke van deze methodes is dat je mensen hun eigen kwaliteiten en verbeterpunten ontdekken. En dus zien waar er echte winst te behalen is. Bovendien kan je het gebruiken om je team als geheel onder de loep te nemen. Daar zijn vaak interessante dynamieken te ontdekken waarmee je aan het werk kan.



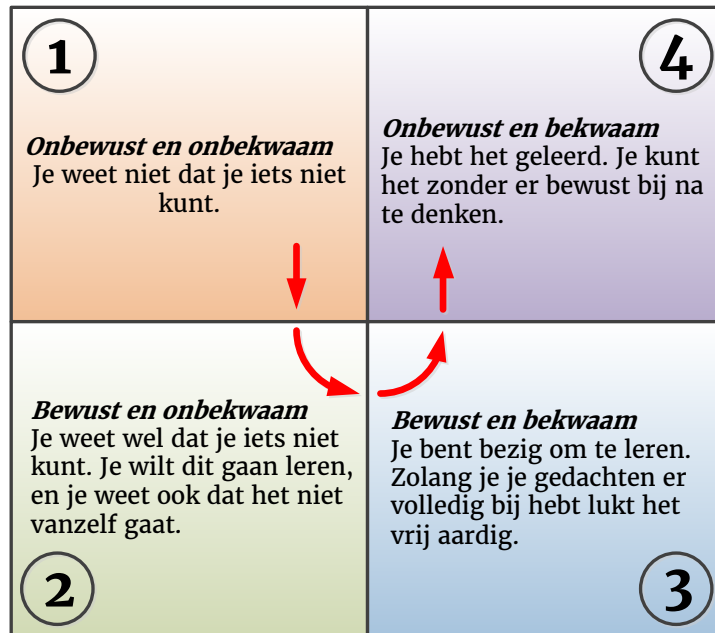
Zorg voor speelse en interactieve workshops. Ik voorspel je dat het je medewerkers de ogen opent. Het doet wonderen voor de motivatie. En het is ook gewoon leuk.

6.1.3 Toepassen

Nu is het moment aangebroken voor trainingen. Je zou verwachten dat daarmee de kous af is. De deelnemers volgen een vaardigheidstraining. Daarna passen ze toe wat ze hebben geleerd. Klaar.

In de praktijk is het helaas niet zo gemakkelijk. Ik heb al vertelt dat mensen gedragspatronen hebben. Dat zijn een soort karresporen. En het is lastig voor de kar om uit een karrespoor te komen.

Mensen doorlopen de vier leerfasen van Maslow als ze een nieuw gedrag of een nieuwe vaardigheid aanleren:



Idealiter is het resultaat van een training dat de deelnemers de gehele cyclus van fase 1 naar fase 4 doorlopen.

Het venijn zit 'm in de stap van fase 3 naar fase 4. Die stap vraagt (veel) herhaling. Pas als je een nieuwe vaardigheid of gedrag vaak oefent wordt het een nieuw (onbewust) gedragspatroon. Zo werken je hersenen. Je hebt ook niet in één dag leren lopen of fietsen.

Je hebt oeverloos veel geoefend. In die tijd ben je ook nog eens vaak onderuit gegaan. Je hebt je knieën en je ellebogen geschaafd (weet je nog?). Toch heb je doorgezet. En nu kan je onbewust bekwaam lopen en fietsen. Je denkt er niet meer bij na.

Dit geldt voor alles dat je ooit hebt geleerd. En het geldt dus ook voor de nieuwe vaardigheden in een training. De tijd van een training is te beperkt om voldoende herhaling te bieden. Je komt dus hoogstens tot fase 3.

Pas als deelnemers de nieuwe vaardigheden, na de training, daadwerkelijk (blijven) gebruiken maken ze het zich echt 'eigen' en levert het (meer)waarde op. Dat vraagt motivatie en doorzettingsvermogen van de deelnemers en ondersteuning en feedback van het management en begeleiders.

Je versterkt dat proces door terugkomdagen en feedbacksessies te organiseren. Blijven herhalen is een voorwaarde om nieuw gedrag echt te verankeren.

Nieuwe vaardigheden aanleren is een proces dat tijd en inspanning vraagt.

6.2 Nieuwe middelen, werkwijzen of verandertrajecten

6.2.1 Informeren

Het toverwoord is ‘communiceren’. Laat medewerkers weten wat de reden van een vernieuwing is, hoe de aanpak is, welke tijdlijn je volgt en wat het beoogde resultaat is. Dat zorgt voor betrokkenheid. Betrokkenheid is cruciaal en houdt de hakken uit het zand. Mensen overvallen met iets nieuws is vragen om ellende. Maar dat heb ik geloof ik al gezegd.

Begin vroeg in het project

Communiceer vanaf het begin van het project naar de organisatie. Blijf dat tijdens het project regelmatig doen. Hoe vroeger je medewerkers betreft, hoe minder ze zich gepasseerd voelen. Je kunt zelfs al beginnen als er alleen nog maar een plan is. Nee, dat is niet te vroeg.

Zoek in een bedrijf of organisatie naar manieren om te communiceren met de medewerkers. Voorbeelden:

- Een intranetpagina.
- Een nieuwsbrief (die kan je maken als het er nog niet is).
- Bedrijfs social media (bv. Yammer).
- Tante pos (gewoon brieven dus).
- Teamvergaderingen (geef presentaties).
- Informatiebijeenkomsten (waar dan ook voor).

Ik raad je aan om samenwerking te zoeken met de afdeling communicatie. Als die er is natuurlijk. Die weten de kanalen beter te vinden dan jij. Bovendien wil je die niet passeren want dat kweekt ook weer weerstand en dat wil je niet.

Zoek key-medewerkers

Zoek in de organisatie naar key-medewerkers als sparringspartner(s). Dat zijn medewerkers op verschillende afdelingen die nieuwe dingen leuk vinden, kritisch zijn en invloed hebben. In het dagelijkse leven zijn ze vooral lastig, maar in een veranderproject wil je ze mee hebben.

In iedere organisatie zijn key-medewerkers te vinden. Ze zijn ambassadeurs die de rest van de organisatie ‘meetrekken’ in een project. Aangenomen dat je zo verstandig bent geweest om ze mee te krijgen natuurlijk. In de juiste rol zijn ze goud waard voor adoptie van veranderingen.

Ga met ze praten

Maak afspraken met de key-medewerkers. Vertel ze je plannen. Dat zorgt om te beginnen al voor betrokkenheid bij de juiste mensen. Als je dan toch met ze praat, vraag dan ook de ellende uit die ze nu ondervinden. Die is er altijd. Trust me.

Wat goed werkt is vragen naar de top vijf irritaties. Reken maar dat ze dan loskomen. Ik adviseer je om er in dit stadium niet over in discussie te gaan. Hoor

het gewoon aan, toon begrip en noteer alles zo nauwkeurig mogelijk. Deze informatie heb je nodig in de volgende fase.

De key-medewerkers zijn specialist in hun vakgebied en hebben kennis die jij niet hebt. Vraag ze dus ook wat ze nodig hebben in hun werk.

6.2.2 Motiveren

Goed, nu heb je dus communicatiekanalen, je kent de key-medewerkers en je weet welke ellende er speelt. Hoe verder?

Ellende oplossen

Verandering brengt onherroepelijk ongemak voor de medewerkers met zich mee. Ik heb tenminste nog nooit een verandertraject meegemaakt waar niets misgaat. Dat is niet erg als er ook voordeel is wat dat compenseert.

Je weet wat de grootste irritaties zijn. Neem dus die irritaties weg, maak het sneller, maak het leuker en maak het beter. Ik bedoel maar, als je dat niet kunt wat voor project ben je dan eigenlijk aan het doen?

Nieuwe middelen

De oplossingen voor de ellende moeten in de nieuwe middelen terecht komen. Maak je een functioneel ontwerp? Dan hoort het daarin thuis.

Communiceer

Gebruik alle beschikbare mogelijkheden om duidelijk naar de medewerkers te communiceren (daar heb je het weer) wat ze met het project winnen. Laat technische geneuzel achterwege. Vertel het functioneel. De nieuwe werkplek kan je overal gebruiken. Je kunt dichterbij de hoofdingang parkeren. Die nieuwe stoelen zorgen voor minder rugpijn. Het nieuwe systeem start drie keer sneller op. Je snapt wat ik bedoel.

Dit is het moment waarop je motivatie kweekt in de organisatie. Als je dit goed aanpakt gaan mensen verlangen naar de nieuwe spullen. Dat is precies wat je wilt bereiken. Als mensen je vragen wanneer ze het krijgen dan weet je dat je goed bezig bent.

6.2.3 Toepassen

Je zou kunnen denken dat je nu alles hebt geregeld en dat de rest vanzelf goed komt. Nope, het kan nog steeds flink scheeflopen. Wat ontbreekt er nog?

Ondersteunen

Niet iedereen in een organisatie is even flexibel. Dat hangt, heel eerlijk, vaak samen met leeftijd (nee, niet altijd). De leeftijdsgroep van 40-45 jaar en hoger is doet dat minder gemakkelijk dan jonkies. Ook al zijn ze gemotiveerd.

Als je daar te weinig aandacht aan besteed dan loop je het risico dat deze groep alsnog in de weerstand schiet. Ondanks dat je iedereen goed informeert. Om dat te voorkomen zorg je voor de goede ondersteuning. Dus organiseer je trainingen en workshops. Ja, dat kost geld maar het is nodig.

Waarschijnlijk heeft niet iedereen dezelfde training nodig. Dat hangt een beetje af van wat je introduceert. Misschien heeft zelfs niet iedereen een training nodig. Sommigen hebben misschien wel genoeg aan een korte instructie.

Zorg dat trainingen en inloopsessies vlak voor de datum plaatsvinden dat de boel omgaat. Doe je het te vroeg dan is de kennis weer weggezakt. Te laat is natuurlijk mosterd na de maaltijd.

Betrek de key-gebruikers erbij. Schakel ze in als vraagbaak voor hun afdeling. Geef de key-gebruikers een speciale behandeling of een speciale training. Dat motiveert.

Maak gebruik van floorwalkers

Als het moment van omzetting daar is, zorg dan voor medewerkers op de werkvloer ter ondersteuning. Ze noemen dat ook wel floorwalkers. Trek de floorwalkers een gekleurd t-shirt aan of geef ze een opvallende button. Zorg dat ze opvallen.

Medewerkers waarderen dat enorm.

6.3 Twee keer IMT

De aanpak voor zowel vaardigheden als nieuwe middelen, werkwijzen of verandertrajecten is in feite gelijk. Het gaat om Informeren, motiveren en toepassen. Je past het met wat andere accenten toe.

Het belangrijkste is dat je zorgt dat mensen zich gezien en gehoord voelen en dat ze een reden hebben om te veranderen.

Gaat het dan altijd helemaal vlekkeloos? Nee, natuurlijk niet. Ik voorspel je wel dat je veel minder weerstand ontmoet. En dat maakt dat het allemaal een stuk soepeler loopt. En dat het leuker is.

7 Tot slot

Dit boekje is een soort brain-dump van alle kennis en ervaring die ik in de loop van de jaren heb opgedaan met de adoptie van veranderingen en het verzorgen van workshops en trainingen.

Het klopt voor mij. Uiteraard. Maar neem dit allemaal vooral niet aan als een soort heilige waarheid. Ik daag je uit om het tot je te nemen en er mee aan de slag te gaan. Vindt uit wat wel en niet voor je werkt. Als iets niet voor je werkt, vergeet het dan. Werkt het wel, doe er dan je voordeel mee.

Feedback is welkom. Ik leer iedere dag bij.

Heb je ondersteuning nodig bij veranderprocessen, neem dan contact met me op. Ik heb flinke ervaring op adoptiegebied en ik ben een ervaren trainer en coach. Ik vind het leuk om kennis te maken en dan kunnen we samen kijken of ik je verder kan helpen.

Meer informatie is te vinden op <http://www.groeit.eu>

Verder ben ik te bereiken via e-mail (info@groeit.eu) of telefonisch via 06-208 947 81.

Wil je eerst graag iets meer over mij weten?
<https://www.linkedin.com/in/rvoortwist/>

7.1 Auteursrecht

Op de inhoud van dit boekje is het auteursrecht van toepassing. Tenzij anders vermeld berusten alle rechten op informatie (tekst, beeld, et cetera) bij GroeIT.

Gehele of gedeeltelijke overname, verveelvoudiging op welke andere wijze dan ook en/of commercieel gebruik van deze informatie is niet toegestaan, tenzij hiervoor uitdrukkelijk schriftelijke toestemming is verleend door GroeIT.