

DE

DOORBREEK IN
60 DAGEN JE
MANAGEMENT-
REFLEXEN
EN VERSNEL
VERANDERING

NIEUWE

VERAND

MICHEL
VERHEIJDEN

ERAAR

Boom

INHOUD

Hoe word je in zestig dagen een nieuwe veranderaar?	9
---	---

OPSTARTFASE	13
--------------------	-----------

DAG 60: Herken je managementreflex	15
DAG 59: Mensen houden niet van verandering (denken we)	19
DAG 58: Bescherming gaat voor ontwikkeling	23

BEWUSTWORDINGSFASE	27
---------------------------	-----------

DAG 57: De wachtreflex	29
DAG 56: Stilte blijft nooit leeg	33
DAG 55: Een te mooi verhaal houdt iets stil	37
DAG 54: Eerst vragen, dan antwoorden	41
DAG 53: Zijn er nog vragen?	45
DAG 52: Het komt-wel-goed-syndroom	49
DAG 51: Wat je wegdrukt, komt terug	53
DAG 50: Van verwijt naar behoefte	57
DAG 49: Schrappen of stapelen?	61
DAG 48: Waarom eigenlijk?	65
DAG 47: Denken in één hoofd is gevaarlijk	69
DAG 46: De echte vraag	73

PLANFASE **77**

DAG 45:	Verslaafd aan plannen	79
DAG 44:	Voor jou een planning, voor hen een belofte	83
DAG 43:	De neanderthalervalkuil	87
DAG 42:	Te veel regels maken ons onverantwoordelijk	91
DAG 41:	Een half plan is geen half werk	95
DAG 40:	Jouw controle maakt je team passief	99
DAG 39:	Je brein geeft je graag gelijk	103
DAG 38:	Eerst luisteren, dan leiden	107
DAG 37:	Luisteren met een vol hoofd	111
DAG 36:	Tegenspraak moet je organiseren	115
DAG 35:	Een meerderheid is nog geen draagvlak	119
DAG 34:	Ode aan de twijfel	123
DAG 33:	Het IKEA-effect van verandering	127
DAG 32:	Geef ruimte voor nee	131
DAG 31:	Laat los, maar laat niet vallen	135

UITVOERINGSFASE **139**

DAG 30:	Zoals verwacht loopt alles anders	141
DAG 29:	De makkelijke nee	145
DAG 28:	Kritiek remt creativiteit	149
DAG 27:	Foutfocus is besmettelijk	153
DAG 26:	Verborgene fouten kun je niet oplossen	157
DAG 25:	Nog niet goed	161
DAG 24:	Maak er een experiment van	165
DAG 23:	Beweging genereert kennis	169
DAG 22:	Alle neuzen juist niet dezelfde kant op	173
DAG 21:	De vriendelijke afwijzing	177
DAG 20:	Een compliment is geen aardigheidje	181
DAG 19:	Feedback is geen aanval	185
DAG 18:	Niet foutloos, maar leerbaar	189

DAG 17:	Verandering is niet het probleem	195
DAG 16:	Nooit af	199
DAG 15:	Stop met trekken	203
DAG 14:	Klein genoeg om los te laten	207
DAG 13:	De domme kant van efficiëntie	211
DAG 12:	Ik heb het toch verteld?	215
DAG 11:	Maak vooruitgang zichtbaar	219
DAG 10:	Begin met wie je wilt zijn	223
DAG 9:	Mensen lezen niet je veranderplan, wel je gedrag	227
DAG 8:	Vraag nog één keer waarom	231
DAG 7:	Succes laat zich niet kopiëren	235
DAG 6:	Het is zonde om door te gaan	239
DAG 5:	Verander het veranderen	243
DAG 4:	Groepsdomheid of collectieve intelligentie	247
DAG 3:	Verandering begint bij jezelf	251
DAG 2:	Sturen zonder te duwen	255
DAG 1:	Geluk als aanjager van ontwikkeling	259
	Bronnen per dag	265

HOE WORD JE IN ZESTIG DAGEN EEN NIEUWE VERANDERAAR?

Wie de nieuwe veranderaar is, ontdek je vrij snel in dit boek. Maar eerst stel ik me graag aan je voor.

Ik ben improvisatiecabaretier en speel al dertig jaar voorstellingen op zakelijke evenementen. Er is bijna geen onderwerp te bedenken waarover ik niet ooit een scène heb geïmproviseerd. Van reorganisaties en fusies tot nieuwe strategieën.

Improviseren op een podium vraagt behoorlijk wat creativiteit, flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Vooraf weet ik niet welke suggestie het publiek geeft, welke kant een scène op beweegt of wat mijn medespelers zullen bedenken. Toch moeten we er samen, zonder overleg of uitgewerkt plan, een goede voorstelling van maken. Die extreme situatie heeft mij veel geleerd over omgaan met verandering.

Dertig jaar lang zag ik hoe spelers reageren wanneer iets anders loopt dan verwacht. Wanneer vallen ze stil? Wanneer proberen ze de scène naar hun hand te zetten? Wanneer wijzen ze een onverwacht idee af? En wat helpt om juist open, flexibel en creatief te blijven? Steeds opnieuw herkende ik hetzelfde voorspelbare gedrag. Maar pas echt interessant werd het toen ik datzelfde gedrag ook in organisaties begon te zien.

Voorafgaand aan een zakelijke voorstelling zat ik vaak met managers en medewerkers aan tafel om te horen wat er in hun organisatie speelde. Een verandering die niet van de grond kwam. Een team dat niet meebewoog. Een implementatie die vastliep. Tijdens die gesprekken ontdekten we dat de uitdagingen van organisaties sterk leken op de problemen van beginnende improvisatiespelers. De context was anders, maar de menselijke reflexen waren dezelfde.

Tegelijkertijd zagen organisaties in het improvisatiespel iets waarnaar zij zelf op zoek waren. Ze zagen mensen die flexibel samenwerkten en op iedere onverwachte verandering samen een creatief antwoord vonden.

Het kantelpunt kwam toen we jaren geleden werden gebeld met de vraag of we konden helpen bij een vastgelopen implementatie. Niet door er grappen over te maken, maar door onze kennis over improviseren en veranderen in te zetten. Eerst wilden organisaties vooral van ons leren improviseren. Al snel werden we steeds vaker gevraagd om mee te denken wanneer veranderingen vastliepen.

Vanaf dat moment begon mijn eigen rol te veranderen. Ik gaf trainingen en lezingen, begeleidde teams en sprak met leiders over de vraag waarom hun veranderplannen in de praktijk zo anders uitpakt dan verwacht. Wat ik op het podium en in organisaties zag, verbond ik aan onderzoek uit de psychologie, veranderkunde, gedragswetenschap en organisatiewetenschap. Langzaam ontstond het model dat centraal staat in dit boek.

In de komende zestig dagen leer je herkennen hoe jouw eigen gedrag verandering onbedoeld kan afremmen. En vooral hoe je steeds vaker iets anders kunt doen.

Ik heb er dertig jaar over gedaan om deze inzichten te verzamelen.
Jij krijgt zestig dagen.

Michel Verheijden

DAG

60

VOOR DE VERANDERING

HERKEN JE
MANAGEMENTREFLEX

WAAROM LEIDERS MET GOEDE INTENTIES
VERANDERING VERTRAGEN

‘Mensen houden niet van verandering’, hoor ik managers vaak zeggen zodra er tijdens een veranderproces weerstand ontstaat. Maar als dat waar is, hoe zit het dan met managers zelf? Managers zijn tenslotte ook mensen. Houd jij als manager eigenlijk wel van verandering?

Natuurlijk begrijp ik dat je enthousiast bent over de verandering die je zelf in gang zet. Maar wat gebeurt er als het veranderproces anders loopt dan je had verwacht? Als je team terugvalt in oud gedrag, resultaten uitblijven of de directie vraagt waarom de verandering nog niet zichtbaar is? Dan wordt verandering ook voor jou spannend. Juist op dat moment ontdek je hoe jij zelf met verandering omgaat.

Dit boek gaat daarom niet opnieuw over hoe je team reageert op verandering. Dit boek gaat over jou op het moment dat verandering voor jóú spannend wordt. Want hoe jij daarop reageert, bepaalt uiteindelijk mede hoe je team reageert.

Al dertig jaar bestudeer ik hoe mensen omgaan met onverwachte verandering. Mijn nieuwsgierigheid naar verandergedrag begon in het improvisatietheater. Daar zag ik hoe spelers tijdens een voorstelling steeds op drie herkenbare manieren reageren wanneer een scène plotseling een andere kant op gaat. Inmiddels heb ik meer dan drieduizend organisaties bezocht en zie ik precies dezelfde patronen terug bij leiders die een verandering begeleiden.

Zodra een proces anders loopt dan verwacht, worden sommige leiders stiller. Ze denken langer na en wachten met communiceren totdat ze meer duidelijkheid hebben. Ze willen voorkomen dat de verandering uit de hand loopt. Andere leiders pakken juist meer controle. Ze scherpen plannen aan, maken afspraken concreter en sturen strakker op de uitvoering. Weer andere leiders worden kritischer. Ze reageren scherper op afwijkende ideeën, wijzen sneller op risico's en proberen fouten te voorkomen.

Die reacties zijn geen toeval. Het zijn onze natuurlijke beschermingsreflexen – bevriezen, vluchten en vechten – maar dan in een managementjasje. Onduidelijkheid activeert vooral de wachtreflex. Onzekerheid activeert vaak de controlereflex. Onveiligheid activeert meestal de kritiekreflex.

Deze reflexen zijn niet verkeerd. Ze zijn bedoeld om je te beschermen tegen mislukking, verlies of gezichtsverlies. Het is subtiel gedrag, maar het beïnvloedt wel degelijk de mensen met wie je werkt. Jouw stilte maakt je team afwachtend. Jouw controledrang maakt je team passief. Jouw kritiek maakt je team voorzichtig.

Terwijl jij probeert de verandering vooruit te helpen, trap je onbedoeld bij je team op de rem. Wat vervolgens lijkt op weerstand tegen je verander voorstel, blijkt vaak een onbewuste reactie op jouw reflexmatige gedrag. Dat betekent niet dat alle weerstand door jouw gedrag ontstaat. Mensen maken hun eigen afwegingen en dragen verantwoordelijkheid voor hun eigen gedrag. Maar jouw reactie is wel het deel van de wisselwerking waarop jij rechtstreeks invloed hebt.

Jouw reflex wordt hun weerstand.

De nieuwe veranderaar begint daarom niet alleen met de vraag: hoe krijg ik mijn mensen mee? Die stelt zichzelf ook een moeilijkere vraag: hoe houd ik mijn team misschien zelf tegen?

Iedere leider heeft deze oeroude, remmende reflexen. De nieuwe veranderaar leert ze steeds eerder herkennen en kiest bewust voor het tegenovergestelde. Niet wachten op meer duidelijkheid, maar eerder het gesprek openen. Niet méér controle pakken, maar ruimte geven. Niet iedere fout proberen te voorkomen, maar fouten gebruiken om ervan te leren.

Dat klinkt eenvoudig. Maar oude reflexen voorkom je niet door er één keer over te lezen. Je leert ze doorbreken door ze steeds eerder te herkennen. On-

derzoek van gedragswetenschapper Phillippa Lally laat zien dat nieuw gedrag door herhaling steeds vanzelfsprekender wordt. In haar onderzoek duurde dat gemiddeld ruim zestig dagen. Daarom duurt dit boek zestig dagen.

Zestig dagen lang ontdek je hoe jouw managementreflexen verandering kunnen vertragen — en dus ook hoe jij verandering kunt versnellen. Niet met lange theorieën, maar met korte dagelijkse observaties. Je leert herkennen wanneer je stilvalt, wanneer je te veel controle pakt en wanneer je kritischer reageert dan nodig is.

Samen doorlopen we de vier veranderfasen die in dit boek centraal staan: bewustwording, plannen maken, uitvoering en verankering. Steeds in vijf minuten per dag. Kort genoeg om vol te houden. Lang genoeg om patronen te ontdekken die je eerder niet zag. Want verandering versnelt zelden doordat je je team harder aanjaagt. De versnelling begint op het moment dat jij je eigen reflex herkent.

UITDAGING DAG 60

Herken vandaag de neiging om bij weerstand de oorzaak eerst bij je team te zoeken. Probeer, voor de verandering, extra op je eigen gedrag te letten: wacht ik af, pak ik meer controle of word ik kritischer?

Jouw oude reflex zoekt de oorzaak van weerstand in je team. Jij als nieuwe veranderaar onderzoekt eerst je eigen aandeel.

DAG

57

VOOR DE VERANDERING

DE WACHTREFLEX

WAAROM LEIDERS TE LANG WACHTEN MET
COMMUNICEREN

Vandaag begint de bewustwordingsfase. Al begon die bewustwording bij jou waarschijnlijk eerder. Terwijl je team de dagelijkse praktijk draaiend hield, keek jij af en toe vooruit. Je zag iets aankomen. Eerst was het slechts een vaag gevoel dat er iets niet klopte. Inmiddels wordt dat gevoel steeds sterker. Maar wanneer weet je genoeg om je team erbij te betrekken?

Je team ziet alleen nog niet wat jij ziet. Dus moet je communiceren. Maar wat? Wat vertel je als er voor jou zelf ook nog zoveel onduidelijk is? Je ziet de richting, maar kent de route nog niet. Je voelt de urgentie, maar hebt de oplossing nog niet. Nu al communiceren voelt al snel onzorgvuldig. Dus wacht je op meer duidelijkheid.

Onduidelijkheid kan een voorspelbare bevriesreactie oproepen. Je beschermingssysteem ziet nog geen veilige route vooruit en remt daarom je handelen af. Je wacht tot je meer weet en de kans kleiner wordt dat je iets verkeerd zegt of doet. In managementtaal noem ik dat de wachtreflex.

Door te wachten hoop je onrust, verkeerde verwachtingen en uitspraken waarop je later moet terugkomen te voorkomen. Omdat je weet dat je team behoefte heeft aan duidelijkheid, wacht je met communiceren totdat je verhaal helemaal klopt. Voor jou voelt dat zorgvuldig.

Voor de duidelijkheid: de wachtreflex betekent niet dat je stilzit. Integendeel. Je verzamelt informatie, maakt analyses en onderzoekt mogelijke oplossingen. In jouw beleving is het veranderproces volop bezig. Je directe collega's zien misschien dat je druk bent, maar voor je team blijft onduidelijk waarmee. Dus wacht je team ook op meer duidelijkheid. Zo kan het veranderproces al op de eerste dag van de bewustwordingsfase vertragen.

Daar zit de paradox:

Terwijl jij wacht op meer duidelijkheid, groeit in je team de onduidelijkheid.

Vandaag gaat het daarom niet over een team dat te weinig informatie heeft. Het gaat over jouw neiging om stil te worden zolang je zelf nog geen duidelijkheid hebt. Veel leiders willen eerst duidelijkheid vóórdat ze communiceren, terwijl communicatie voor een team juist de snelste weg kan zijn naar meer duidelijkheid.

De grootste misvatting is dat leiders denken dat hun team pas zal meebewegen wanneer zij perfecte antwoorden hebben. Maar je team heeft in deze fase niet alleen behoefte aan antwoorden. Het heeft ook behoefte aan vertrouwen in jou als leider van het veranderproces. Dat vertrouwen ontstaat niet alleen door antwoorden, maar ook door verbinding: doordat mensen zicht krijgen op wat jij ziet, denkt en onderzoekt, en doordat ze weten wanneer je erop terugkomt. Volgens de zelfdeterminatietheorie van psychologen Deci en Ryan is verbondenheid een van de psychologische basisbehoeften van mensen.

Je team hoeft daarom niet alle details van het veranderproces te kennen. Mensen willen vooral begrijpen waar jij staat. Wat zie je gebeuren? Wat weet je al? Wat weet je nog niet? Welke mogelijkheden onderzoek je? En wanneer horen ze meer?

De nieuwe veranderaar wacht daarom niet op volledige duidelijkheid, maar houdt verbinding tijdens het zoeken. Dat betekent eerlijk delen waar het veranderproces op dat moment staat: dit zien we gebeuren, dit weten we al, dit weten we nog niet, dit onderzoeken we nu en hier komen we op terug.

Bij improvisatietheater ontstaat voortdurend onduidelijkheid. Spelers weten niet wat er gaat gebeuren en kunnen daardoor tijdens een scène soms stilvallen in afwachting van meer duidelijkheid. Omdat de andere speler dan niet weet waar je op wacht, slaat de onduidelijkheid soms over.

Het helpt dan om simpelweg hardop te zeggen dat je het even niet weet. De ander begrijpt daardoor wat er gebeurt en kan helpen. Soms levert dat

verrassende wendingen op. Ik herinner me een scène waarin ik een bakker speelde. Ik wist even niet hoe ik verder moest en zei dat hardop. In plaats van af te wachten, stapte de ‘klant’ achter de toonbank om te helpen met het bakken van de taart. Doordat de onduidelijkheid zichtbaar werd, konden we samen verder.

Daar ligt de les voor verandering. Wacht niet tot alles duidelijk is, maar houd verbinding terwijl je zoekt. Door open te communiceren kan je team meedenken, meezoeken en meebewegen.

IN DE PRAKTIJK

- Communiceer vroeg, ook wanneer nog niet alles duidelijk is.
- Deel je bewustwordingsproces, niet alleen je uiteindelijke besluiten.
- Vertel wat je weet, wat je nog niet weet en wanneer je erop terugkomt.
- Houd verbinding, want stilte vergroot de afstand en het afwachten.

UITDAGING DAG 57

Herken vandaag de neiging om op meer duidelijkheid te wachten voordat je communiceert. Deel, voor de verandering, waar het veranderproces op dit moment staat, ook als nog niet alles duidelijk is.

Jouw oude reflex laat je wachten tot je zelf meer duidelijkheid hebt. Jij als nieuwe veranderaar houdt verbinding terwijl je samen naar duidelijkheid zoekt.

DAG

45

VOOR DE VERANDERING

**VERSLAAFD
AAN PLANNEN**

WAAROM EEN PLAN JE ONZEKERHEID
VERMINDERT

Gisteren zag je dat je bij een open vraag rekening moet houden met onverwachte antwoorden. Vandaag begint de planfase waarin je voor precies dezelfde uitdaging staat. Je gaat werken aan een plan waarin je rekening probeert te houden met het onverwachte.

Wat veranderprocessen spannend maakt, is dat van jou wordt verwacht dat je leidinggeeft terwijl er ook voor jou nog veel onzeker is. Jij weet ook niet precies hoe alles zal gaan verlopen. Een plan helpt die onzekerheid te verminderen. Het maakt de volgende stappen voorstelbaar en geeft je het gevoel dat je weet hoe je verder kunt.

Plannen maken is een bijzonder menselijk vermogen dat ons een groot evolutionair voordeel heeft gegeven. Het maakte het mogelijk om in grote groepen samen te werken en stappen te zetten in de onzekere toekomst. Onbewust stimuleert ons brein daarom het maken van plannen met de afgifte van dopamine.

Hoe spannender jij de verandering vindt, hoe aantrekkelijker plannen maken daardoor wordt. Nog een scenario. Nog een risicoanalyse. Nog een afspraak. Ieder extra detail versterkt het gevoel dat je de onzekere toekomst beter onder controle hebt. Zo kun je bijna verslaafd raken aan plannen.

En zodra je eenmaal een plan hebt, houdt je brein er stevig aan vast. Dat lijkt onschuldig, totdat iemand met een voorstel komt dat niet in je plan past. Dan sta je voor een keuze. Meebewegen met het voorstel of vasthouden aan je plan. Je beschermingssysteem kiest dan snel het zekere voor het onzekere en vlucht terug naar het plan. Deze vluchtreactie noem ik in managementtaal de controlereflex.

Het probleem is niet dat je een plan maakt. Het probleem ontstaat wanneer je plan niet meer mag veranderen, omdat jij er je zekerheid aan ontleent. Hoe meer je hebt uitgedacht, hoe meer er is om aan vast te houden. Terwijl verandering juist flexibiliteit vraagt. Geen enkel veranderproces verloopt na-

melijk precies zoals bedacht. Een klant reageert anders. Een systeem werkt trager. De praktijk blijkt ingewikkelder dan de PowerPoint. Juist dan moet je als leider kunnen bewegen.

Als jouw plan je belangrijkste bron van zekerheid is geworden, voelt meebewegen als verlies van controle.

Veldmaarschalk Von Moltke, in de negentiende eeuw chef van de Pruisische generale staf, zag al in dat geen enkel aanvalsplan de eerste confrontatie met de vijand overleeft. Niet omdat plannen zinloos zijn, maar omdat het in het veld altijd anders gaat. De werkelijkheid is beweeglijker dan je vooraf kunt voorspellen. Uitgebreide plannen kunnen op korte termijn geruststellen, maar op lange termijn je wendbaarheid beperken. Hoe meer zekerheid jij aan het plan ontleent, hoe moeilijker het wordt om ervan af te wijken.

De nieuwe veranderaar legt daarom alleen vast wat nodig is om verantwoord te kunnen starten en maakt expliciet welke onderdelen voorlopig zijn. Hoe dichter bij de stap, hoe concreter het plan. Hoe verder weg, hoe voorlopiger de route.

Niet omdat gedetailleerde voorbereiding verkeerd is, maar omdat ieder voortijdig vastgelegd detail iets toevoegt waaraan je later kunt gaan vasthouden. Als je niet meer vastlegt dan nodig is, blijft je plan lichter. Het geeft richting, maar laat ruimte.

Von Moltke bedoelde niet dat je zonder plan het veld in moet gaan. Een plan moet richting geven, zodat mensen de eerste stappen durven zetten in het onbekende. Dat zie je ook terug in wat bij Defensie *mission command* wordt genoemd: de leiding bepaalt richting en intentie, maar laat bewust ruimte voor aanpassing in het veld. Te rigide plannen of te strakke aansturing kunnen daar letterlijk levens kosten.

Blijf dus absoluut plannen maken. Een plan is net als dat ene wijntje waardoor je wel de dansvloer op durft: het verlaagt de drempel. Maar te veel ervan werkt verlamdend. Gebruik plannen om te starten, niet om stil te vallen. De nieuwe veranderaar gebruikt een plan als startpunt, niet als schuilplaats.

IN DE PRAKTIJK

- Leg vast wat nodig is om te starten en benoem welke onderdelen voorlopig zijn.
- Houd vast aan de richting, maar maak de route aanpasbaar.
- Vraag jezelf bij ieder extra detail af: helpt dit het team vooruit of stelt het vooral mij gerust?

UITDAGING DAG 45

Herken vandaag de neiging om onzekerheid te verminderen door steeds meer in je veranderplan vast te leggen. Onderzoek, voor de verandering, welk detail vooral bedoeld is om jou gerust te stellen.

Jouw oude reflex zoekt zekerheid door steeds meer vooraf vast te leggen. Jij als nieuwe veranderaar gebruikt het plan om te starten en houdt ruimte om bij te sturen.

DAG

30

VOOR DE VERANDERING

**Z@ALS VERWACHT
LOOPT ALLES ANDERS**

WAAROM AFWIJKINGEN JE
KRITIEKREFLEX ACTIVEREN

De verandering is nu echt begonnen. Het team begrijpt waarom de verandering nodig is en het veranderplan ligt er. Nu begint de uitvoering. Pas dan wordt zichtbaar wat het plan in de praktijk waard is. Tijdens de planfase bestond de verandering vooral uit ideeën, verwachtingen en afspraken. Nu zal blijken of het plan klopt, of jouw keuzes werken en of je team werkelijk in beweging komt. Wat als het niet lukt? Wat als je iets over het hoofd hebt gezien? Wat als de directie straks vraagt waarom het proces vertraging oploopt?

Dat zijn reële risico's waarop jij kunt worden aangesproken. De uitvoering raakt daardoor niet alleen je onzekerheid, maar ook je gevoel van veiligheid. Jouw keuzes en leiderschap worden zichtbaar. Wat als de verandering mislukt en jij verantwoordelijk wordt gehouden?

Op dat moment kan je controlereflex omslaan in je kritiekreflex. Het plan waaraan je vooraf zo zorgvuldig hebt gewerkt, wordt nu je belangrijkste gids om fouten te voorkomen. Je hebt het niet voor niets gemaakt. Je hebt informatie verzameld, afwegingen gemaakt en afspraken afgestemd. Zodra iemand van het plan afwijkt, voelt dat daarom al snel als een risico.

Eerst maak je een defensieve beweging. Je grijpt terug op wat al is bedacht, afgesproken en vastgelegd: 'Laten we ons gewoon aan de afspraak houden.' Dat is je controlereflex. Je vlucht weg van de onzekerheid die de afwijking oproept en zoekt zekerheid in het bestaande plan.

Maar wanneer iemand toch een andere route kiest, kan die verdediging omslaan in een aanval. Je keurt het afwijkende idee, gedrag of initiatief af: 'Dat werkt niet.' 'Dat kost veel te veel tijd.' 'Dit hebben we toch anders afgesproken?'

Dat is je kritiekreflex.

De controlereflex verdedigt het plan tegen onzekerheid. De kritiekreflex valt aan wat van het plan afwijkt. Niet omdat je van nature negatief bent, maar omdat de afwijking het risico oproept dat er iets misgaat en jij daarop wordt

aangesproken. Daarmee komt in de uitvoeringsfase de derde voorwaarde voor ontwikkeling (na duidelijkheid en zekerheid) onder druk te staan: veiligheid.

Veel leiders denken dat een kritische blik de uitvoering scherp houdt. Fouten moeten worden voorkomen en afspraken moeten worden nagekomen. Maar wanneer iedere afwijking onmiddellijk wordt afgekeurd, gaat je team steeds voorzichtiger bewegen.

Terwijl jij denkt dat je de uitvoering beschermt, maak je het onveilig om initiatief te nemen.

Jouw kritiekreflex kan daardoor ook het beschermingssysteem van je team activeren. Zolang alles wat afwijkt direct wordt gecorrigeerd of afgewezen, wordt ieder eigen initiatief een risico. Een andere aanpak kan worden gezien als lastig gedrag. Een eigen experiment kan voelen als ongehoorzaamheid. Een poging om iets te verbeteren kan eindigen in kritiek.

Wanneer afwijkingen vaker onmiddellijk worden afgekeurd, kan je team leren om minder te proberen, minder te experimenteren en ideeën eerder voor zich te houden. Mensen gaan wachten op toestemming, volgen precies wat er is afgesproken en houden hun ideeën liever voor zich. Zo ontstaat een kettingreactie die begint met een goede intentie. Jij wilt het veranderproces beschermen en voorkomen dat het misgaat. Daarom bescherm je het plan. Je team voelt de kritiek en beschermt zichzelf. En precies daardoor verdwijnen initiatief, creativiteit en beweging.

Bij te uitgebreide plannen wordt de kans groter dat de realiteit ervan afwijkt en dat dit het gevoel oproept dat het fout gaat. Een half plan helpt om afwijkingen niet automatisch als fouten te behandelen. Wat vaststaat, bewaakt de bedoeling en de noodzakelijke grenzen; binnen de open ruimte mag de route onderweg veranderen. De nieuwe veranderaar keurt een afwijking niet automatisch goed. Die stelt het oordeel lang genoeg uit om te onderzoeken of het afwijkende idee een risico is of een goed alternatief.

Soms brengt zo'n onverwachte route je dichterbij een betere oplossing. Maar dat ontdek je alleen als je niet te snel alles afkeurt. Wie te veel focust op het voorkomen van risico's, heeft vaak te weinig aandacht voor kansen.

IN DE PRAKTIJK

- Onderzoek bij een afwijking eerst welke bedoeling iemand ermee heeft.
- Kijk welke grens of welk risico door de afwijking wordt geraakt.
- Maak onderscheid tussen een fout die ingrijpen vraagt en een afwijking waarvan jullie kunnen leren.
- Reageer eerst met vragen en pas daarna met een oordeel.

UITDAGING DAG 30

Herken vandaag de neiging om iemand die afwijkt van het afgesproken plan onmiddellijk te corrigeren. Vraag jezelf, voor de verandering, eerst af: 'Gaaf dit werkelijk fout, of loopt het alleen anders dan gepland?'

Jouw oude reflex behandelt iedere afwijking als een fout.

Jij als nieuwe veranderaar onderzoekt eerst of de afwijking een betere route zichtbaar maakt.

DAG

17

VOOR DE VERANDERING

**VERANDERING IS NIET
HET PR@BLEM**

WAAROM JE VERANDERBAARHEID
MOET VERANKEREN

We zijn nu al flink wat dagen onderweg in dit veranderproces en dat kost hoe dan ook energie. Waarschijnlijk zijn er ook momenten waarop je verlangt naar afronding, bevestiging en rustiger vaarwater. Dat verlangen is logisch. Veranderen vraagt aandacht. Je moet communiceren, luisteren, besluiten, oefenen, bijsturen, fouten verdragen en soms opnieuw beginnen. Dan komt vanzelf de vraag: wanneer is het af?

In de vorige eeuw beschreef Kurt Lewin verandering als een proces van *un-freeze* – *change* – *freeze*: eerst losmaken, dan veranderen en daarna weer stabiliseren. Dat model past bij een wereld waarin verandering een tijdelijke verstoring lijkt. Je laat het oude los, beweegt door een overgang en bereikt daarna een nieuwe stabiele situatie.

Alleen blijft die stabiele situatie steeds vaker uit. In veel organisaties dient de volgende verandering zich alweer aan voordat de vorige volledig is geland. Een nieuw systeem. Een nieuwe strategie. Een andere structuur. Een nieuwe werkwijze. Een beweging in de markt. Het freeze-moment blijft uit.

In zo'n omgeving zijn onduidelijkheid, onzekerheid en onveiligheid geen tijdelijke verstoringen, maar terugkerende uitdagingen voor jouw beschermingssysteem. Daardoor kunnen je managementreflexen steeds opnieuw de flexibiliteit van je team onderdrukken, juist wanneer je die het hardst nodig hebt. Hoe geef je leiding als verandering nooit echt stopt?

Daarom gaat dit deel niet over de vraag hoe je één werkwijze blijvend verankert. Wat je wilt verankeren, is het vermogen van je team om steeds opnieuw te veranderen.

En jij bent daarin een belangrijke schakel. Dat klinkt alsof jij steeds opnieuw de urgentie moet uitleggen, de beweging moet trekken en mensen bij de verandering moet houden. Maar dat is op de lange termijn niet vol te houden. Zeker niet wanneer veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen.

De kunst is om ervoor te zorgen dat jouw onduidelijkheid, onzekerheid en gevoel van onveiligheid in deze onrustige wereld niet doorwerken in je team. Constante verandering vraagt niet om een trekker die iedereen overal doorheen trekt. Het vraagt om een veranderaar die de juiste omstandigheden organiseert waarin het team open kan communiceren, optimaal kan samenwerken, kan leren en experimenteren. Wanneer teamleden hun verschillende ervaringen en inzichten verbinden, ontstaat collectieve intelligentie en kan je team al die veranderingen prima aan. Verandering is onze kracht, niet onze zwakte. Het veranderproces leunt dan niet alleen op jouw denkkraft, maar wordt steeds meer gedragen door de kennis en het initiatief van de organisatie. Zo wordt veranderen minder afhankelijk van een programma, projectleider of manager.

Jij als nieuwe veranderaar faciliteert een doorgaande cyclus van proberen, waarnemen en bijsturen waardoor je team adaptief blijft en zich kan blijven ontwikkelen. Hoe meer je als veranderaar vertrouwt op de ontwikkelkracht van je team, hoe minder je eigen reflexen het proces verstoren. In de komende dagen kijken we naar de uitdagingen van deze nooit eindigende verandering. Hoe zorg je voor blijvende duidelijkheid, zekerheid en veiligheid? Hoe houd je de energie hoog om te blijven proberen? Hoe zorg je voor verbinding waardoor kennis en waarneming blijven stromen? En hoe evalueer je en stuur je bij?

De verandering hoeft niet blijvend te zijn. Het vermogen om te veranderen wel.

IN DE PRAKTIJK

- Houd de communicatie open door niet alleen informatie te geven, maar ook vragen, zorgen en aannames op te halen.
- Geef richting én ruimte voor invloed, initiatief en bijsturing.
- Organiseer veilige mogelijkheden om nieuwe stappen uit te proberen en ervan te leren.
- Zorg dat kennis en lessen niet in afzonderlijke hoofden blijven, maar worden gedeeld en gebruikt voor de volgende verbetering.
- Bouw vaste momenten en routines in waarmee communiceren, samenwerken, creëren en leren onderdeel blijven van het dagelijkse werk.

Jouw oude reflex wil de verandering afronden en de nieuwe werkwijze zo snel mogelijk vastzetten.

Jij als nieuwe veranderaar verankert niet één werkwijze. Je organiseert de voorwaarden waaronder mensen blijven communiceren, samenwerken, creëren en leren.



Michel Verheijden

is tweevoudig Nederlands kampioen improvisatietheater en onderzoekt al dertig jaar hoe mensen reageren op de onzekerheid van verandering. Hij verbindt improvisatie, gedragspsychologie en leiderschap tot een praktische kijk op verandering in organisaties. Eerder schreef hij *Improviseren voor de verandering*.

boom.nl

boommanagement.nl



9 789024 404926

VERANDERING BEGINT BIJ WAT JIJ ALS LEIDER ANDERS DOET

Wat doe je als je team niet meebeweegt met de verandering? Leg je het nog eens uit? Trek je de teugels strakker aan? Word je kritischer?

Dit zijn je managementreflexen: begrijpelijke, vaak onbewuste reacties wanneer verandering voor jou als leider spannend wordt. Maar precies die reflexen zetten je team onbedoeld op de rem. Wat lijkt op veranderweerstand is vaak een reactie op de manier waarop jij verandering leidt.

Succesvolle verandering begint daarom niet met de vraag hoe je mensen meekrijgt, maar met de vraag hoe je ze als leider onbedoeld tegenhoudt.

In *De nieuwe veranderaar* doorloop je in 60 dagen alle fasen van het veranderproces. Aan de hand van herkenbare situaties ontdek je wat jouw reflexen met je team doen en vooral wat je morgen anders kunt doen.

Zo bied je houvast en veiligheid, ook wanneer jij als leider nog niet alle antwoorden hebt.