

# **BREINVRIENDELIJK VERANDEREN**

Joke de Vries

# INHOUD

|  |     |
|--|-----|
| Inleiding .....  | 5   |
| Deel 1 Wat doet verandering met je brein? .....                        | 7   |
| Hoofdstuk 1: Het bedreigingssysteem van je brein .....                 | 9   |
| Hoofdstuk 2: Het energieverbruik van je brein .....                    | 31  |
| Hoofdstuk 3: Aannames en afsnijdroutes .....                           | 45  |
| Hoofdstuk 4: Het goede nieuws: je beloningssysteem .....               | 67  |
| Deel 2 Het model voor breinvriendelijke verandering .....              | 83  |
| Hoofdstuk 5: Doel: een sterk veranderverhaal maken en vertellen .....  | 87  |
| Hoofdstuk 6: Vertrouwen: Bedreiging herkennen en verminderen .....     | 107 |
| Hoofdstuk 7: Motivatie: het creëren van beweging .....                 | 137 |
| Hoofdstuk 8: Capaciteit: energiebesparende maatregelen toepassen ..... | 159 |
| Tot slot .....   | 176 |
| Verantwoording .....   | 177 |
| Aanbevolen boeken .....  | 178 |

# INLEIDING

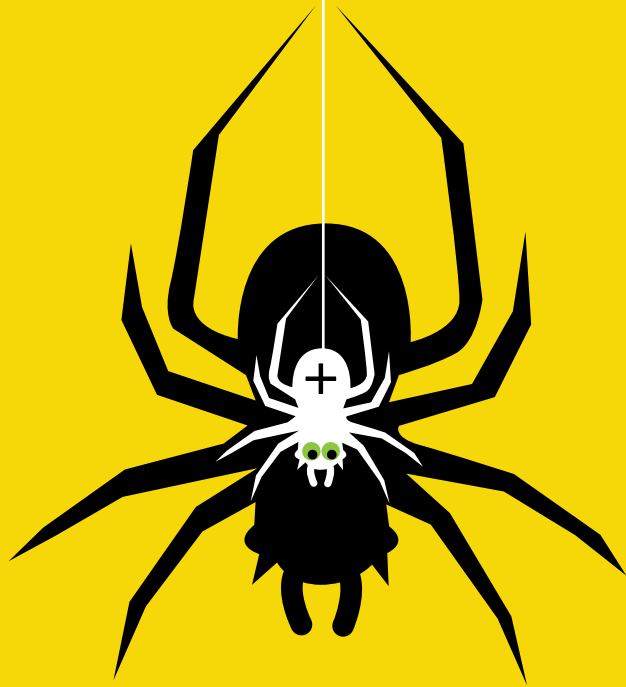
Ons brein houdt niet van veranderen. Het hoofddoel van je brein is namelijk om jou zo lang mogelijk in leven te houden, maar verandering brengt bedreigingen en onzekerheden met zich mee. Daarmee zeg ik waarschijnlijk niets verrassends. Ik ga ervan uit dat je bij jezelf of anderen ervaren hebt dat veranderen lastig en vaak spannend is.

Er zijn vanuit de neurowetenschappen heel wat inzichten, die nog niet heel bekend zijn. Inzichten over wat er precies bedreigend is bijvoorbeeld. En nog veel belangrijker, wat jij als directielid, manager of projectleider kunt doen om de gewenste verandering succesvol doorgevoerd te krijgen in je organisatie. De top van de organisatie heeft namelijk de meeste impact op de slagingskans van het verandertraject.

In dit boek deel ik die inzichten uit de neurowetenschappen met jou. Ik geef je inzicht in hoe het brein reageert op verandering. Ik deel waarom 'je baan verliezen' meestal niet boven aan het lijstje van grootste bedreigingen staat, hoe de energiehuishouding van je brein in elkaar steekt, welke invloed dit heeft op jouw verandertraject en welke aannames en afsnijdroutes je brein neemt die verandering in de weg kunnen staan. Ik heb ervaren dat deze kennis helpt om bewustzijn te creëren. Dat helpt je vervolgens te begrijpen waarom ik je de adviezen in deel 2 geef. Doordat je begrijpt waarom ik die adviezen geef, zijn ze makkelijker toe te passen.

In het tweede deel leg ik aan de hand van mijn model voor Breinvriendelijk Veranderen uit hoe je doelgerichter kunt veranderen. Ik ben ervan overtuigd dat verandering minder spannend hoeft te zijn dan het nu vaak is. Door het wegnemen van bedreigingen krijg je meer invloed op je verandertraject en is veranderen leuker.

Het zijn met name directieleden, leidinggevenden en projectleiders, die daar invloed op hebben. Het verschil wordt gemaakt op het niveau waarop de plannen gemaakt worden en de aansturing gebeurt. Na het lezen van dit boek begrijp je waar jouw invloed ligt en hoe je die inzet om weerstand te verminderen. Door de kennis en inzichten die je uit dit boek haalt, krijg je meer grip op de effecten die verandering heeft op mensen. Je anticipeert op weerstand, reageert er op de juiste manier op en bespaart veel tijd. Het helemaal voorkomen van weerstand zal niet lukken, zonder wrijving tenslotte geen glans. Maar is het geen fijne gedachte dat je er veel meer invloed op krijgt?



1

# HET BEDREIGINGSSYSTEEM VAN JE BREIN

# HOOFDSTUK 1

## HET BEDREIGINGSSYSTEEM VAN JE BREIN

De medewerkers van een onderhoudsafdeling klagen al jaren over de hoge werkdruk en de ad hoc manier waarop er onderhoud uitgevoerd wordt in de fabriek. Ze zouden minder brandjes willen blussen en meer aan preventief onderhoud willen doen. De werkvoorbereiders hebben het ook moeilijk, hun systeem voor werkorders werkt niet goed. Ze hebben te maken met een zeer ‘vervuilde’ backlog en er zijn geen duidelijke afspraken over welke orders ze eerst moeten oppakken. Er staan meldingen over achterstallig onderhoud in het systeem die al jaren teruggaan. Het is duidelijk dat er iets moet gebeuren. Als directie heb je de klachten gehoord en besloten om dit jaar tijd en middelen beschikbaar te stellen om het op te lossen. Je tuigt een projectgroep op en laat de maintenance manager het goede nieuws weten. De afdeling zal blij en dankbaar zijn.

Tot grote verbazing van de directie belt de maintenance manager om te vertellen hoe het nieuws ontvangen is. Het is niet goed geland. De manager heeft een stortvloed aan negativiteit over zich heen gekregen, de weerstand was enorm. Hoe kan dit, ze wilden het toch zelf?

Verandering is een raar iets. Situaties als deze zijn in de praktijk niet zeldzaam. Mensen willen graag veranderen, ze vragen erom, smeken soms zelfs dat er echt iets moet veranderen. En als het dan zover is, komt er weerstand. Ze lijken helemaal niet blij.

De reden hiervoor ligt in het bedreigingssysteem van het brein. Dit systeem reageert automatisch op bedreiging of potentiële bedreiging. In dit hoofdstuk leg ik uit hoe dit systeem werkt, waar dit bedreigingssysteem op reageert en hoe weerstand te herkennen is. In deel 2 van dit boek leer ik je hoe je weerstand kunt verminderen.

### **Hoe het bedreigingssysteem werkt**

Het bedreigingssysteem van je brein heeft een duidelijk doel, jou zo lang mogelijk in leven houden door te zorgen dat jij potentieel gevaar vermijdt. Dat neemt dit systeem heel serieus, wat betekent dat het liever het zekere voor het onzekere neemt. Stel je bijvoorbeeld voor dat je door je lokale bos loopt en je ziet een slang. Onwaarschijnlijk, maar denk het je even in. Wanneer je bij het zien van een onbekende slang eerst denkt: ‘Wauw, wat een prachtige slang, kijk wat een mooie kleuren en hij glanst zo mooi, zal ik hem aanraken?’ Dan is de kans groot dat hij je bijt en dat je ziek wordt of erger. Een iets voorzichtiger houding is in dit geval waarschijnlijk beter. De persoon die denkt: o jee, een onbekende slang, ik

weet niet of hij giftig is, ik zal er maar bij wegblijven, heeft een grotere kans om langer in leven te blijven. Dat vindt ons bedreigingssysteem fijn, dus kiest het voor een ietwat wantrouwige houding richting onbekende zaken. Je zou kunnen stellen dat wij allemaal nakomelingen zijn van mensen met een gevoelig en wantrouwig afgesteld bedreigingssysteem. Onze voorouders hebben het gered, de goedgelovige ‘slangen-aaiers’ zijn vroegtijdig gesneuveld. Jouw bedreigingssysteem is, zonder dat jij het doorhebt, continu aan het scannen op potentieel gevaar. Dat doet het meerdere keren per minuut. En wanneer ons brein iets heeft waargenomen dat het als gevaar bestempelt, zet het geheel automatisch een ‘vecht- of vlucht reactie’ in gang. Tijdens deze snelle, automatische reactie komen er stoffen (neurotransmitters) vrij in je brein. Deze neurotransmitters zorgen ervoor dat je razendsnel klaar bent om te vechten tegen of te vluchten van het gevaar. Zo zorgt adrenaline er bijvoorbeeld voor dat er meer zuurstof naar je spieren gaat, zodat je daadwerkelijk sterker bent in een gevecht of harder kunt rennen.

Deze vecht- of vluchtreactie heeft natuurlijk enorme voordelen wanneer een leeuw je achterna zit, maar er zijn ook nadelen. Zo maakt een actief bedreigingssysteem je extra wantrouwend, je bent nog meer op je hoede. Ook maakt het ons individualistischer en remt het ons vermogen om logisch na te denken. Tot slot kost deze bedreigingsreactie erg veel energie, daarover in het volgende hoofdstuk meer.

Misschien denk je nu dat dit niet zo’n groot probleem is, want wanneer heb je bij jouw organisatie nou voor het laatst een leeuw rond zien lopen? De letterlijke soort althans. Nu komt dan het slechte nieuws: ons brein reageert op veel meer dan alleen op wilde dieren. Je kunt zelfs zeggen dat ons brein reageert op dingen, die rationeel gezien, een tikkeltje overdreven zijn. Voor onze overleving is meer nodig dan wegblijven bij wilde dieren. Wat ons brein belangrijke factoren voor onze overleving vindt, heeft David Rock heel mooi samengevat in het SCARF-model.

## **Het SCARF-model**

Het SCARF-model beschrijft de vijf sociale triggers van ons bedreigingssysteem. Bij overleving denken we al snel aan lichamelijke basisbehoeftes zoals voldoende voeding, zuurstof, slaap en onderdak. De mens is echter een sociaal wezen en het grootste deel van ons bestaan als soort hebben wij in groepen geleefd. Bij die groep waren de sociale aspecten net zo belangrijk als de fysieke. Kwam je buiten de groep te staan dan was de kans op overleving in het wild zeer gering. Ons brein is geëvolueerd om die sociale dreigingen net zo belangrijk te vinden als de fysieke. Het brein maakt dan ook geen onderscheid tussen ‘sociale bedreiging’ en ‘fysieke bedreiging’. De reactie op beide is even heftig. Gepest of buitengesloten worden, brengt in je brein dezelfde reactie teweeg als die van

fysieke pijn. Beide kunnen zorgen voor doodsangsten en als levensbedreigend voelen.

Deze sociale dreigingen of triggers zijn in te delen in een vijftal categorieën, die vormen samen het SCARF-model. Deze categorieën zijn (in het Engels): Status, Certainty, Autonomy, Relatedness en Fairness. Ik licht ze hieronder alle vijf toe. Ik vertel erbij hoe je weerstand op elk van deze triggers herkent en wat je kunt doen om de weerstand te voorkomen of verminderen. Ik gebruik het SCARF-model graag, omdat het een handige kapstok geeft. In de loop der jaren heb ik het model enigszins aangepast en aangevuld met eigen ervaringen en interpretaties.

## Status

Bij status denk je misschien snel aan dure auto's en grote huizen. Maar daar gaat het je brein niet om. Zelf noem ik deze trigger dan ook liever 'positie' of 'toegevoegde waarde'. Je brein wil graag weten wat jouw positie is in elke groep waar je deel van uitmaakt. We leven al een hele tijd niet meer in clans of tribes, maar in de geschiedenis van de mensheid is dat maar een zeer kleine periode van ons bestaan. Ons brein heeft zich nog niet aangepast aan onze meer individualistische samenleving. Dat betekent dat je brein elke groep, waar je deel van uitmaakt, ziet als sociale eenheid, die van belang is voor je overleving. Tegenwoordig is dat niet één clan met overkoepelende tribe, maar zijn het er veel meer. Je gezinsclan en familietribe, je voetbalteamclan met voetbalclubtribe en op het werk je teamclan en organisatietribe. En bij elk van deze clans en tribes is het voor je brein van belang dat ze je accepteren door toegevoegde waarde te hebben. Wie immers toegevoegde waarde heeft, is onmisbaar voor zijn clan en stelt daarmee zijn positie veilig. Was je in de oudheid de beste jager, vuurmaker, bessenverzamelaar of de medicijnvrouw, dan was je van waarde voor de clan en mocht je blijven. Zodra je toegevoegde waarde ter discussie gesteld werd, was je misschien ballast en was de kans op verstoting ineens heel aanwezig.

In deze moderne tijden zien we nog steeds hetzelfde gebeuren. Vanaf nu gaat het je opvallen hoe vaak mensen zich nog angstig gedragen wanneer ze het gevoel hebben dat hun toegevoegde waarde ter discussie gesteld wordt.

Het meest recente voorbeeld zijn de boerenprotesten tijdens de stikstofcrisis in 2022. Het kabinet praat over stikstofreductie in het belang van milieubehoud en als je de feiten bekijkt, moet er ook echt iets gebeuren. Aan alle spandoeken en boerenprotesten is te zien dat de boeren het gevoel hebben dat hun toegevoegde waarde ter discussie gesteld wordt. 'Zonder boeren geen eten'. Terwijl er niemand in Nederland gesuggereerd heeft dat we de boeren niet nodig hebben. Dit voorbeeld laat duidelijk zien dat een dreiging van buitenaf snel aan kan voelen als een bedreiging van je toegevoegde waarde. Ook wanneer dit niet de bedoeling is.

In een verandertraject speelt zich in verreweg de meeste gevallen hetzelfde af. Of het nou een reorganisatie is, een verhuizing, een nieuwe manier van werken of een fusie. Mensen hebben al snel het gevoel dat de manier waarop ze het deden niet goed was, dat hun expertise ter discussie staat of dat ze gemakkelijk vervangbaar zijn. In organisaties waar mensen de dreiging op hun toegevoegde waarde heel sterk voelen, zie je ze erg vasthouden aan hun functieomschrijving. Ik omschrijf het weleens als 'ze lopen ermee als een soort bijbel onder de arm'. Zodra er ook maar enigszins op gezinspeeld wordt dat er iets in de organisatie aan verbetering toe is, halen medewerkers het document tevoorschijn en benadrukken ze hoeveel ze doen voor de afdeling.

## Toegevoegde waarde en hiërarchie

Naast je toegevoegde waarde, is ook je hiërarchische positie in de groep van belang. Dat heeft te maken met de houding die je aan moet nemen ten opzichte van de ander. Je denkt misschien dat je daar niet zo mee bezig bent, maar ook jouw brein heeft een schema aangemaakt waarin je positie ten opzichte van de mensen om je heen opgeslagen ligt. Je past je gedrag daar automatisch op aan. Je ziet kinderen dit al op heel jonge leeftijd doen. Hun gedrag thuis is anders dan bij opa en oma en weer anders dan bij vreemden. Ook op het werk speelt dit schema een belangrijke rol. Je onbewuste brein heeft namelijk bepaald dat jij qua positie onder je leidinggevende staat. Hoe goed de relatie tussen leidinggevende en medewerkers ook is, er gaat altijd een 'basisbedreiging' uit van de leidinggevende. Deze persoon heeft invloed op jouw voortbestaan binnen het bedrijf. Hij of zij heeft een hogere positie, met meer invloed en meer macht dan jij. Je onbewuste brein weet dit en reageert daarop. Een gesprek met de leidinggevende is altijd een beetje spannend, de medewerker is op zijn minst een klein beetje op zijn hoede. Uiteraard neemt de dreiging toe wanneer de medewerker in het verleden slecht behandeld is door een leidinggevende. Ook al was het een andere leidinggevende. Of wanneer iemand tijdens een reorganisatie slecht behandeld is, 'zomaar' opzij gezet is of op een andere manier beschadigd is. Heerst er rust in de organisatie en voelt iedereen zich op zijn plek, dan zal dit effect veel kleiner zijn.

Andersom geldt natuurlijk ook dat mensen die zeker van hun positie zijn, hier minder last van hebben. Dit zie je bijvoorbeeld bij specialisten en mensen in een functie die schaars of in trek is. Vaak zijn dit soort mensen niet per se erg betrokken bij een organisatie. Het zijn bevlogen 'vakidioten' die graag hun functie uitoefenen, maar waar ze dat doen maakt ze minder uit. Wanneer deze mensen het gevoel hebben dat hun positie in de organisatie onder druk staat, weten ze dat ze zo ergens anders aan de slag kunnen. Het zijn vaak de eersten die vertrekken zodra er een reorganisatie aangekondigd is. Juist deze mensen wil je vaak niet kwijt.

Wees je goed bewust dat, zodra je een verandering aankondigt, de verhouding tussen medewerker en leidinggevende op scherp staat. Op dat moment heeft