

LISETTE VAN DE SANDT

# ZO KRIJG JE IEDEREEN MEE



Zet weerstand om  
in verandermotivatie

# INHOUD

## VOORWOORD 9

## INLEIDING

### **Waarom krijg ik niet iedereen mee?** 13

Wat is verandering? 15

Verandering verandert zélf 16

De leider zet de toon 23

De tien veranderprincipes 24

In het kort 26

## VERANDERPRINCIPE 1

### **Maak verandering zinvol** 27

De oplossing is afhankelijk van het probleem 29

Weet waarom je verandert 30

Weet waarom je nu verandert 35

Ken de wat-levert-het-ops 37

Weet wat hetzelfde blijft 38

Benoem voor wie er niets verandert 39

Weet wie er meedoen 40

In het kort 41

## VERANDERPRINCIPE 2

### **Vertel je veranderverhaal** 43

Overtuigen met ethos, logos en pathos 45

Waarom werken verhalen? 48

Structureer je presentatie als een verhaal 51

Haal ook verhalen op 55

Koester het verleden 55

Visualiseer je verhaal 56

Blijf de boodschap herhalen 57

Jakkes, opgelegde verandering 59

In het kort 61

## VERANDERPRINCIPE 3

### **Werk met intense emoties** 63

- De pijn van verandering 65
- Het luistervermogen in vecht-of-vluchtmodus 66
- Emoties toelaten als semipsycholoog 69
- Empathie zónder meevoelen? 69
- Negatieve emoties hun kracht laten verliezen 71
- Groepen en mensen 'lezen' 73
- Observeren en confronteren in groepen 74
- In het kort 75

## VERANDERPRINCIPE 4

### **Verleid verschillende persoonlijkheden** 77

- Ken je mensen 79
- Elkaar leren kennen 80
- Hokjesdenken 80
- Communiceer naar gedragsvoorkeuren 82
- Herken gedragsvoorkeuren 85
- In het kort 87

## VERANDERPRINCIPE 5

### **Verwelkom weerstand** 89

- Weerstandelingen en kartrekkers 91
- Van nee en blegh tot ja en jeuj 93
- Stap met je mensen in de veranderachtbaan 97
- Fasen begeleiden 101
- Vier succes voor momentum 105
- De vier kamers en gedragsvoorkeuren 107
- Geen nieuws is slecht nieuws 108
- Aristoteles en weerstand 109
- Logosweerstand 111
- Pathosweerstand 113
- Ethosweerstand 119
- De realiteit en consequenties onder ogen zien 121
- In het kort 122

## VERANDERPRINCIPE 6

### **Doe het samen** 125

Betrek je mensen 127

Verandering samen vormgeven 130

Een nieuwe mindset 138

Hoe ontwerp je een interactieve belevenis? 142

A-Z-simu 144

De klantsimu 146

De space-simu 147

In het kort 152

## VERANDERPRINCIPE 7

### **Creëer een positieve sfeer** 153

De kern van positiviteit 155

Valse start 155

Emoties werken aanstekelijk 157

Positieve emoties zetten aan tot actie 158

De Broaden and Build Theory 159

Een positieve cultuur werkt 160

Soorten positiviteit 161

Je positiviteit zelf aanzetten 162

Vind de juiste balans 163

Duidelijk is aardig 165

Giftige positiviteit 166

De tenzij-regel 167

In het kort 172

## VERANDERPRINCIPE 8

### **Zoek ongemakkelijke onzekerheid op** 173

Onzekerheid hoort erbij 175

Onzekerheid biedt kansen 176

Balanceer je risicoportfolio 177

Regie op de onzekere transitiefase 178

Schep duidelijke verwachtingen over ongemak 181

Stel je kwetsbaar krachtig op 182

In het kort 184

## VERANDERPRINCIPE 9

### **Bouw een moedige experimenteercultuur** 185

Fouten maken 187

Psychologische veiligheid 188

Knuffelclub? 189

De bouwstenen voor psychologische veiligheid 191

Zet je voelsprietten aan 200

In het kort 204

## VERANDERPRINCIPE 10

### **Leer van fouten** 205

Opkomend veranderen van binnenuit 207

Niet elke fout is een mislukking 208

Basisfouten, complexe en intelligente fouten 209

Experimenteren en intelligent falen 210

Soorten experimenten 211

Een moedige experimenteercultuur 213

Reageren op fouten 218

Blijf leren 218

Q-LABS: Van opkomende verandering naar gestructureerde aanpak 221

In het kort 228

NAWOORD 229

LIJST VAN GEÏNTERVIEWDEN 231

LITERATUURLIJST 235

EINDNOTEN 245

AANBEVELINGEN 253

# VOORWOORD

## Verandering is overal

Wanneer ik deelnemende managers en professionals in change-workshops vraag wat er bij hen opkomt als ze aan verandering en changemanagement denken, staat ‘weerstand’ steevast op de eerste plek.<sup>1</sup> Andere kretten die naar boven komen zijn: ‘intense emoties’, ‘zinloze verandering’, ‘vastlopende initiatieven’, ‘draagvlak’ en ‘aanhoudende onzekerheid’.

Hoe ruil je weerstand in voor verandermotivatie? Hoe krijg je mensen enthousiast om op een andere manier te gaan werken dan voorheen? Veranderen heeft een slechte reputatie, en terecht: al decennialang mislukt 70 procent van alle veranderinitiatieven.<sup>2</sup> Recenter onderzoek schat in dat het misluktingspercentage tussen de 30 en 58 procent ligt, maar daarbij wordt opgemerkt dat leiders ook bij geslaagde veranderingen over lang niet alle aspecten volledig tevreden zijn.<sup>3</sup>

We leven in een tijd waarin de veranderintensiteit continu toeneemt. Verandering is overal: ze komt van buitenaf in de vorm van nieuwe wetgeving of een upgrade van het IT-systeem, of ze heeft een interne aanleiding in de vorm van de culturele integratie van een acquisitie, of het opzetten van een feedbackcultuur binnen een team. En het tempo waarin veranderingen elkaar opvolgen neemt toe. Het unfreeze-change-freezemodel van Lewin uit de jaren veertig kan terug de vriezer in. Voordat mensen goed en wel gewend zijn aan de nieuwe manier van werken, zijn de volgende drie veranderingen alweer gaande. Er is dus werk aan de winkel.

## Mensgericht en menswaardig

Het goede nieuws is: verandertrajecten hoeven geen lijdensweg te zijn. Je kunt ook zinvolle veranderingen doorvoeren waarbij zowel mensen als bedrijfsresultaten gedijen. Dit boek helpt je om als ambitieuze manager weerstand om te zetten in verandermotivatie, ook als je een manager van managers, een MT-lid of een directielid bent. Ik laat je zien hoe je mensen wél meekrijgt.

En wees gerust: je hoeft echt niet al je mensen een voor een mee te krijgen om verandering te laten slagen. Wél nodig zijn menselijkheid en menswaardigheid. Wij mensen zijn nu eenmaal geen robots; gelukkig niet. Om de wereld een beetje mooier te maken, wil ik verandering menselijker maken en de menselijkheid weer terug in organisaties brengen. Want mensgericht werken is niet alleen leuker, het is ook gewoon goed voor de performance en het bedrijfsresultaat.

Dat verandering en organisaties menselijker worden, is geen overbodige luxe. Wereldwijd (en dus ook in Nederland) kennen mentale gezondheidsproblemen een zorgwekkende opmars. Volgens de wereldwijde *Microsoft's Work Trend Index* uit 2022 geeft 48 procent van de medewerkers aan dat ze zich opgebrand voelen.<sup>4</sup> Veel van de collega's uit generatie Z, geboren tussen 1995 en 2010, hebben last van angsten en depressies, wat hun prestaties negatief beïnvloedt. Boven aan hun leiderschapswensenlijst staat dat managers geven om hun welzijn en mentale gezondheid.<sup>5</sup> Als manager kun je menselijk zijn dus aan je standaardrepertoire toevoegen.

En het einde is nog niet in zicht. In West-Europa en in Nederland is sinds het uitbreken van de covidpandemie de trend van stijgende levenstevredenheid onder jongvolwassenen van 15 tot 24 jaar gebroken.<sup>6</sup> Wereldwijd neemt het mentale welzijn van tieners af. Zij voelen zich somberder.<sup>7</sup> Dat wordt niet alleen verklaard door de isolatie tijdens de pandemie (waarvan de psychische klachten en eenzaamheid voortduren),<sup>8</sup> maar ook door het toegenomen

streven naar perfectie en de toegenomen prestatiedruk<sup>9</sup> als gevolg van ons geloof in de maakbaarheid van succes. Sinds 1989 is perfectionisme met maar liefst 33 procent gestegen onder jongvolwassenen. Vooral de sociaal voorgeschreven vorm van perfectionisme – waarbij we denken dat anderen verwachten dat we perfect zijn – nam daarbij toe. Deze vorm is sterk gecorreleerd met socialmediagebruik.<sup>10</sup>

## **Wat vind je in dit boek?**

Je krijgt in dit boek antwoord op de volgende, vaakgehoorde vragen:

- Waarom lukt of mislukt verandering? Waarom krijg ik niet iedereen mee?
- Hoe neem ik mensen mee in verandering?
- Hoe ga ik met weerstand en veranderersceptici om? Hoe voorkom ik weerstand?
- Hoe werken we met z'n allen aan zinvolle veranderingen die resultaat opleveren?
- Hoe bouw ik een inspirerende, duidelijke en geloofwaardige changestory op?
- Hoe communiceer ik verandering overtuigend, duidelijk en snel, zodat er geen geruchten rondgaan en er minder weerstand en zorgen ontstaan?
- Hoe ga ik om met mensen die zich zorgen maken, zodat ze wél mee kunnen?
- Hoe loods ik iedereen door een veranderproces, van nee en blegh tot ja en jeuj!
- Hoe ga ik met onzekerheid om van mezelf, mijn team en mijn organisatie?
- Hoe blijf ik aangehaakt bij de werkvloer tijdens veranderprocessen?
- Hoe zorg ik voor een innovatie-en-verandercultuur, waarin continu veranderen de norm is en waarin iedereen een actieve rol in verandering neemt?



Je vindt in dit boek de laatste wetenschappelijke inzichten uit de psychologie, de positieve psychologie, de gedragswetenschappen, de neurobiologie en de neurowetenschappen, maar je zult ook ideeën uit het klassieke changemanagement tegenkomen die de tand des tijds hebben doorstaan. Alle theorie wordt op een praktische manier gepresenteerd met direct inzetbare tools, tips en experimenten.

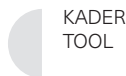
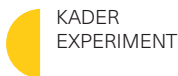
Tussen de teksten vind je quotes met inzichten van vijftientig veranderaars uit vooruitstrevende organisaties die ik geïnterviewd heb voor dit boek. Je leert over hun mislukkingen, ze geven je hun beste tips en hun inspirerende voorbeelden. Een lijst met de namen, functies en organisaties van al deze mensen vind je achter in dit boek.

Op het online platform kun je verdiepende video's en materiaal vinden om makkelijk als veranderaar aan de slag te gaan. Deze vind je op [www.lisettevandesandt.com/nl/materiaal](http://www.lisettevandesandt.com/nl/materiaal). Verwijzingen hier naar staan in de hoofdstukken.

Ik wens je heel veel plezier bij het lezen van dit boek en vooral met de experimenten, de tools en de tips. Geniet ervan!

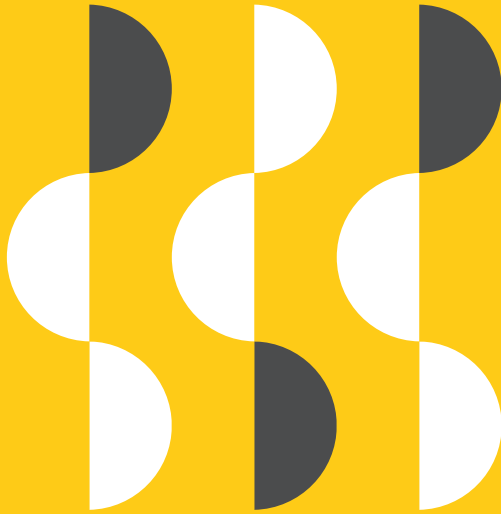
Lisette van de Sandt  
Najaar 2024

PS Een aantal verhalen en voorbeelden die ik heb opgenomen in dit boek komen uit mijn eigen veranderpraktijk. Om vertrouwelijkheid daarbij te waarborgen, zijn de persoonsnamen en bedrijfsbeschrijvingen aangepast. Ken je een Katharina, een Martijn of een Nicole die wel erg lijkt op die in dit boek, dan berust elke overeenkomst dus op toeval. Alle geïnterviewde personen en de bedrijven waar ze voor werk(t)en, worden uiteraard wel bij hun correcte naam genoemd.



INLEIDING

**WAAROM  
KRIJG IK NIET  
IEDEREEN MEE?**





### **Experiment: Waarom veranderingen mislukken**

Waarom krijg je niet iedereen mee? Om alvast in een nieuwsgierige stemming te komen, beginnen we met een mindmap. Neem een blad papier en zet een timer op 1 minuut. Schrijf 'Waarom veranderingen mislukken' midden op het blad. Schrijf daaromheen vervolgens alles op waar jij aan denkt bij mislukte veranderingen.

## **Wat is verandering?**

Wat is verandering eigenlijk? In een organisatiecontext is verandering een initiatief waardoor mensen zich anders gaan gedragen dan voorheen. Ze gaan nieuwe dingen doen, of ze gaan dezelfde dingen anders doen. Ze gaan in ieder geval op een andere manier (samen)werken dan voorheen.

Het kan om een grootschalige verandering gaan, zoals een reorganisatie of een integratie van twee verschillende organisaties; of het kan om een kleinschalige verandering gaan, zoals een afdeling die besluit om met Scrum te gaan werken. Het kan om een complexe verandering gaan, waardoor het hele productieproces op zijn kop wordt gezet; of het kan om een minder complexe verandering gaan, zoals het introduceren van een nieuwe verlofregistratietool. Het kan veel mensen betreffen, zoals diezelfde nieuwe verlofregistratietool; of slechts een handjevol mensen, bijvoorbeeld wanneer Finance een nieuwe rapportagetool gaat gebruiken.

Een verandering kan plotseling opkomen, zoals recentelijk gebeurde met artificial intelligence; of ze kan er al langere tijd aan zitten te komen, zoals het wegvallen van inklopwerkzaamheden in de accountancy. Het kan een interne cultuurverandering zijn die drie jaar nodig heeft om te verankeren in het DNA, of een die zich in twee sessies laat vastleggen in nieuwe spelregels voor samenwerking. Een verandering kan gedragen worden door alleen een projectteam, of door de hele organisatie. Een verandering kan

van buitenaf komen, door een nieuwe wetgeving of een nieuwe techniek, maar verandering kan ook van binnenuit komen, waarbij mensen spontaan beginnen te experimenteren.<sup>11</sup>

‘Voor mijn gevoel was veranderen vroeger iets wat je af en toe deed, nu is het iets waar je continu mee bezig bent. Om je continu aan te passen aan omstandigheden vanuit de markt, vanuit klanten of interne dingen die spelen.’

Rob van Oene (Mifa Aluminium)

## Verandering verandert zélf

Verandering zélf is aan het veranderen. Aneel Chima en Ron Gutman stellen dat na de coronapandemie verandering zélf aan het veranderen is.<sup>12</sup> Verandering is nu:

- doorlopend: verandering vindt continu plaats;
- wijdverbreid: verandering ontvouwt zich tegelijkertijd op meerdere gebieden van het leven;
- exponentieel: verandering vindt in een steeds hoger tempo plaats.

### *Waarom mislukken er zoveel veranderingen?*

In 2005 deden Higgs en Rowland een studie waarbij ze werkten met data van meer dan vijftig leiders van negentien organisaties.<sup>13</sup> Ze verzamelden en analyseerden maar liefst honderdtien veranderingverhalen en ze brachten de verschillende situaties in kaart aan de hand van twee assen:

- Een horizontale as met de kijk op verandering: aan de ene kant als een voorspelbaar fenomeen en aan de andere kant als een complex fenomeen. Wanneer verandering als voorspelbaar wordt gezien, wordt zij ook ‘makkelijk te managen’ geacht.

Wordt zij gezien als iets complex, dan is de verwachting dat de verandering niet lineair verloopt in de geplande volgorde.

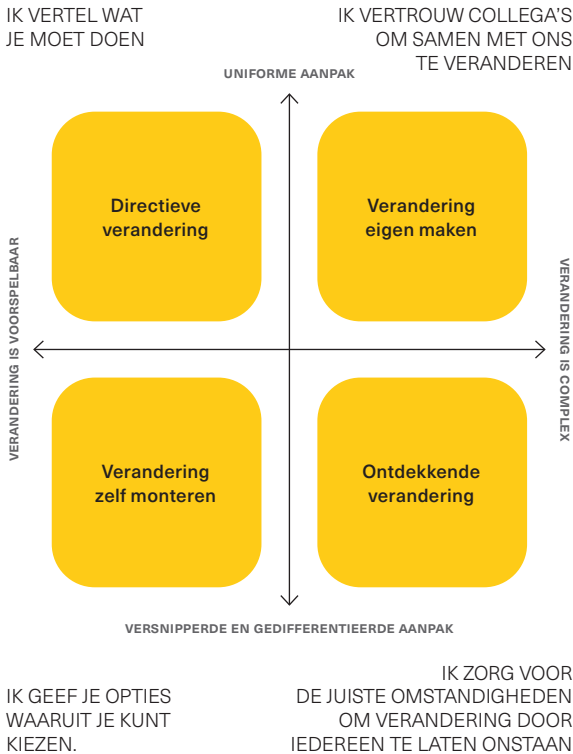
- Een verticale as met de genomen aanpak: waarbij aan de ene kant gekozen werd voor een uniforme aanpak, of aan de andere kant voor een versnipperde en gedifferentieerde aanpak. Bij een uniforme aanpak is de verwachting dat alles geanalyseerd, gepland, gemanaged en voorspeld kan worden door de top van de organisatie. Het management bedenkt alles en de collega's voeren slechts uit. Bij de gedifferentieerde aanpak ligt dat genuanceerder en worden de collega's meegenomen in de ontwerpfase.

‘Ik ben iemand die graag in nulletjes en eentjes denkt. Maar ik heb echt geleerd: mensen zijn geen strategopoppetjes die je zomaar op een bord kunt verschuiven.’

Michael Ahrens (Prowise)

Daar kwamen vier kwadranten uit voort, met vier verschillende soorten verandering (zie figuur 1).

## Hoe kun je verandering aanpakken?



FIGUUR 1: DE VIER SOORTEN VERANDERING VAN HIGGS & ROWLAND

1. **Directieve verandering:** het traditionele ‘de baas zegt, de medewerker doet’ door top-downinstructies. De collega’s krijgen een stappenplan dat ze uit moeten voeren. Deze methode volgt de historische traditie van de eerste industriële bedrijven. Maar die directieve aanpak demotiveert, hij geeft de medewerkers te weinig autonomie. En in een wereld waar verandering niet alleen doorlopend, overal aanwezig is, maar zij ook nog eens exponentieel groeit, is deze methode lang niet snel genoeg. Om over de bottleneck van de expertise bij CEO’s nog maar te zwijgen...

2. Verandering zelf monteren: het IKEA-principe. Ook hier wordt verandering als voorspelbaar gezien, maar lokaal mag je kiezen voor welke optie je gaat. Vergelijkbaar met een IKEA-catalogus waaruit je lokaal een fijne stoel mag kiezen. Voor de stoel die je kiest, krijg je een stapsgewijze montagehandleiding zodat je niet met een paar schroefjes blijft zitten. Goed voorbeeld komt uit mijn corporate-hr-tijd waar voor recruitment een aantal wereldwijde opties waren uitgewerkt. Koos je voor het werken met een recruitmentbureau, optie A, dan kreeg je enkele partijen aangereikt waar goede ervaringen mee opgedaan waren. Wilde je met social media aan de slag om te werven, optie B, dan kon je gebruikmaken van de recruitertool van LinkedIn (toen nog heel vooruitstrevend) en kreeg je daarvoor een stappenplan.
3. Verandering eigen maken: verandering wordt als een complex fenomeen gezien en er is een centraal plan om de verandering onder de knie te krijgen. Mensen worden uitgenodigd om de verandering mee vorm te geven binnen de centraal vastgestelde richting. Voorwaarde hierbij is dat mensen zich de vaardigheden om het plan te kunnen uitvoeren door training eigen kunnen maken. Changebegeleiders en changenetwerken zorgen voor de coördinatie tussen bedrijfsonderdelen. Klassiek voorbeeld is een ERP-invoering: een werkgroep met collega's geeft input voor de systeeminrichting, waarna alle collega's in het systeem getraind worden.
4. Ontdekkende verandering: bedenken en uitvoeren vinden tegelijkertijd plaats. Je verzint het gaandeweg terwijl je uitvoert. Iedereen is aan het veranderen. Binnen een algemene richting worden, naarmate de mensen begrijpen wat er nodig is om de gewenste richting te bereiken, de route van de verandering en de eindbestemming bijgesteld. Er zijn slechts een paar algemeen leidende regels, typisch rondom gewenste uitkomst en kernwaarden. Mensen kunnen vrij handelen. Het is niet de rol van de leider om de verandering te ontwerpen of te leiden. Het is zijn rol om de omgeving waarin verandering kan plaatsvinden te creëren; om de voorwaarden voor verandering te scheppen.

Daarna analyseerden Higgs en Rowland de typen verandering en de dimensies van verandering.<sup>14</sup> Zo ontdekten ze welke aanpakken de succesvolste waren bij verschillende soorten verandering in verschillende contexten. Wat bleek?<sup>15</sup>

- In geen van de veranderingscontexten hadden de directieve of de zelfmonterende veranderaanpak een positief verband met succes. Je kunt ze dus beter vermijden.
- De verandering eigen maken en ontdekkende veranderaanpak correleerden met succes bij alle soorten verandering. Deze benaderingen erkennen verandering als een complex proces van opeenvolgende acties en reacties. Verandering eigen maken was vooral succesvol bij langdurige veranderingen met een kleine scope. Bij veranderingen van grote omvang (waarbij veel aspecten veranderen en waarbij veel mensen betrokken zijn) was de ontdekkende aanpak verreweg de succesvolste. Hierbij krijgen mensen de mogelijkheid om zelf te kijken hoe ze een verandering succesvol kunnen vormgeven.
- Zodra de houding verandert van ‘mensen verandering opleggen’ naar ‘samen met mensen veranderen’ stijgt de kans van slagen. Ook opvallend in de transcripten was het feit dat de verhalen over verandering eigen maken en de ontdekkende veranderaanpak veel minder vaak aan weerstand refereerden als een probleem dan de directieve en de zelfmonterende aanpak.
- Leuk detail: in de praktijk werd ook vaker voor een ontdekkende, verzin-het-gaandewegveranderaanpak gekozen nadat een geplande veranderaanpak mislukte.



VERANDERPRINCIPE 1

**MAAK  
VERANDERING  
ZINVOL**



## De oplossing is afhankelijk van het probleem

Aan het begin van mijn carrière, toen ik bij een multinational werkte, werd me gevraagd om een leadershipdevelopmentprogramma voor de managers in België te ontwikkelen. Nadat ik wat inzicht kreeg in de details, ging ik aan de slag. In een maand zette ik een mooi programma op: interactief, breed en diepgaand, met verschillende leermethodes.

Het programma haalde het echter niet toen mijn baas het aan de raad van bestuur presenteerde. Wat bleek? Mijn baas had bij zijn eerste briefing het ontbreken van een ontwikkelingsprogramma gepresenteerd als het probleem. Als ik eerder had nagevraagd waarom en hoe het verzoek van de raad van bestuur tot stand was gekomen, had ik direct gezien dat het helemaal niet om een leadershipdevelopmentprogramma ging. De oplossing was immers afhankelijk van het probleem. Zette ik het programma bijvoorbeeld op omdat veel managers in België ondergekwalificeerd waren; omdat veel managers het bedrijf onverwacht verlaten hadden; of omdat we moeite hadden met het extern recruten van talent? Voor elke reden voor verandering was de oplossing heel anders. Een maand werk kon de prullenbak in, omdat ik het waarom niet helder voor ogen had gehad.

### Experiment: Vijf keer waarom

Sta je voor een uitdaging, of heb je een probleem waar je niet uitkomt? Schrijf op waar je mee zit. Beantwoord dan de volgende vragen:

- Waarom is dit belangrijk? Waarom wil je dit?
- Klaar met schrijven? Beantwoord dan nogmaals de vragen: Waarom is dit belangrijk? Wat zit erachter?
- Herhaal de waarom-vraag nog twee keer.

Heb je ontdekt waar het je nu echt om gaat? Wat je daadwerkelijke behoefte is? Dan zie je nu waarschijnlijk makkelijker een nieuwe oplossingsrichting dan voorheen.

‘Bij elke verandering is het belangrijk de why te kennen. Als mensen het waarom zinvol vinden, komen ze vaak vanzelf in beweging.’

Ellen Kok-Schut (Rabobank)

## Weet waarom je verandert

Albert Einstein zei het al: ‘Als ik een uur had om een probleem op te lossen, zou ik 55 minuten besteden aan het denken over het probleem en 5 minuten aan het denken over oplossingen.’ Met goede reden: onderzoek toont aan dat succesvolle teams veel meer tijd besteden aan het vooraf verzamelen en analyseren van informatie dan slecht presterende teams. Die laatsten beginnen al vroeg na te denken over oplossingen en ze oordelen ook sneller over die oplossingen.<sup>21</sup>

Toch besteden we de meeste tijd aan het nadenken over oplossingen. We hebben zelfs de neiging om verliefd te worden op de eerste oplossing die we bedenken, zonder na te gaan of we daar eigenlijk wel het juiste probleem mee oplossen. Begin daarom met het onderzoeken waar het nu écht om gaat. Weet waarom je verandert en weet waar je naartoe wilt.

### Tip: Design thinking

Tover jezelf om tot *design thinker* en gebruik de vijf-keer-waarom methode uit het eerste experiment van dit hoofdstuk. Vraag je deze week telkens als je ergens aan begint eerst af waarom je dat doet en stel je eigen wereldbeeld op de proef.

**Tool: Questionstorming**

Als je een ingewikkeld probleem op te lossen hebt, houd dan een questionstorm: een sessie om uit te vinden wat het probleem werkelijk is. Aan de basis van mijn questionstormmethode, staat Hal Gregersens Reframing Question Burst Technique.<sup>22</sup> In de loop der jaren heb ik deze doorontwikkeld tot een techniek die ik graag toepas met (grotere) groepen: de questionstormtechniek. Zij levert baanbrekende inzichten op en helpt je om nieuwe wegen te vinden. Questionstorming kent drie fasen:

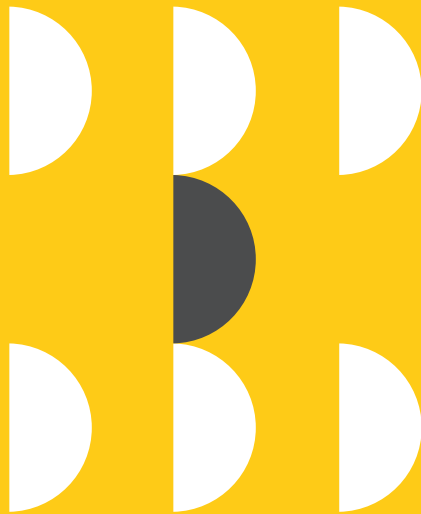
1. Kies een kans of uitdaging die je team aan het hart gaat. Zijn er meerdere belangrijke thema's gaande? Stem erover welke je kiest of houd een online poll.
2. Laat het vragen stellen 5 minuten de vrije loop. Laat iedereen zijn vragen hardop stellen. Wanneer iedereen alle vragen hoort, is de kans groter dat de vragen op elkaar voortbouwen en dat je op nieuwe inzichten stuit. Laat alles wat opkomt centraal noteren. Als je de sessie faciliteert, zorg er dan voor dat niemand daadwerkelijk de vragen gaat beantwoorden. Herinner je deelnemers er vriendelijk aan dat ze alleen vragen mogen stellen.
3. Zoek het lichtpuntje: Is er een vraag die het onderwerp vanuit een geheel nieuw perspectief benadert? Is er eentje die een frisse kijk op de situatie biedt en die je laat begrijpen waar het écht om gaat? Geef mensen een minuut de tijd om alle vragen te bekijken en start de discussie welke vraag verhelderend is. Bij grote groepen kun je ook mensen laten stemmen op de meest verhelderende vraag.

**Tip: Online vraagstorm**

Waarom probeer je niet eens een virtuele vraagstorm tijdens je volgende online teamvergadering? Download daarvoor het vraagstormtemplate op het online platform, zodat je meteen aan de slag kunt. Dan kun je daarna brainstormen over de gekozen vraag. Veel plezier met virtueel vragen stellen!

VERANDERPRINCIPE 3

**WERK MET  
INTENSE  
EMOTIES**



## Negatieve emoties hun kracht laten verliezen

Door negatieve gedachten aan het licht te brengen, lijken ze minder beangstigend. Zo schrijft voormalig FBI-gijzelingsonderhandelaar Chris Voss in zijn boek *Never split the difference*. Onderzoek toont aan dat de beste manier om met negativiteit om te gaan is om het te observeren, zonder reactie, zonder waardeoordeel.<sup>58</sup> Plak dan bewust een label op elk ongemakkelijk gevoel en los de emotionele impact op door die te erkennen.

Want, wat blijkt? Psychologieprofessor Matthew Lieberman van de University of California ontdekte dat wanneer mensen foto's te zien krijgen van gezichten die een sterke emotie uitdrukken, de hersenen meer activiteit vertonen in de amygdala. Dat is het gedeelte van de hersenen waar je angst ervaart. Toen ze gevraagd werden om een label op de emotie te plakken die ze zagen, werd het rationeel denkende gedeelte van de hersenen geactiveerd en verstoord dat de rauwe intensiteit van de negatieve emotie.<sup>59</sup>

### **Tool: Benoem je ongemakkelijke gevoelens**

Probeer eens je fysieke gewaarwording, wat je voelt in je lijf, nieuwsgierig te observeren. Door concreet te benoemen wat je voelt (zoals: angst) activeer je het rationeel denkende gedeelte van de hersenen. Je zet dan een automatisch escalerend emotioneel patroon on hold: gevoel – gedachte – nog intenser gevoel – nog intensere gedachte.

Bijvoorbeeld: Een klant zegt een meeting net voor het begin af. Ik voel me boos. Ik denk: waarom neemt die klant mijn tijd niet serieus? Ik voel me nog bozer worden. Die klant is ook echt \*7ki8^%! Ze wil altijd voor een dubbeltje op de eerste rang zitten! Dit patroon doorloop ik elke keer zodra er iets met die klant is. Maar door de ongemakkelijke gevoelens te benoemen, onderbreek ik de automatische escalatie van steeds intense gevoelens. Ik benoem 'er is boosheid' als een echte observator. Dat werkt be-

ter dan 'ik voel me boos' omdat het meer afstand creëert tussen mij en het ongemakkelijke gevoel.

### **Tool: Labelen**

Labels plakken op negatieve (of positieve) emoties werkt net zo goed bij anderen. Door te labelen kun je volgens voormalig FBI-gijzelingsonderhandelaar Chris Voss de onderliggende emoties van de persoon tegenover je erkennen en valideren. Deze empathische aanpak bouwt een goed relatiefundament.<sup>60</sup> Labelen is trouwens ook een heerlijke tool om het ongezegde toch expliciet op tafel te krijgen.

Je labelt in drie stappen:

1. Herken de emotionele toestand van de ander. Luister echt naar wat iemand in woorden zegt, maar let ook op zijn lichaamstaal en stemgebruik.
2. Label: benoem het hardop. 'Het lijkt wel of...' 'Het klinkt als...' 'Het ziet eruit alsof...' Je vat de essentie van de inhoud en de gevoelens samen. Je erkent dus iemand en je helpt de persoon te reflecteren. Door het gebruik van 'het' toon je wat afstand en reduceer je de kans op defensieve reacties. Vergelijk: 'Je klinkt gefrustreerd' met: 'Het lijkt alsof de opties je behoorlijk verwarren'. Nog een aantal voorbeelden:
  - 'Het lijkt alsof je gefrustreerd bent omdat je collega's de kar niet meetrokken.'
  - 'Het lijkt alsof je aarzelt, omdat beide opties niet helemaal passen.'
  - Of je plakt een label op je eigen gedrag: 'Het lijkt erop dat ik onduidelijk was.'
3. Gebruik de stilte. Vertrap je label niet en geef de ander de ruimte om te reageren. Vraag eventueel nog een 'Klopt dat?' voor bevestiging. Meestal reageren mensen met een 'Dat klopt'. En als je label toch niet klopt? Dat is helemaal niet erg. Dan krijg je een 'O nee hoor' en volgt er een corrigerende uitleg zodat je duidelijkheid krijgt.

VERANDERPRINCIPE 8

**ZOEK ONGE-  
MAKKELIJKE  
ONZEKERHEID OP**





## Onzekerheid hoort erbij

Het thema onzekerheid is zeker niet nieuw. Al in 1951 schreef Alan Watts in *Wisdom of Insecurity* over ‘een tijdperk van ongekeerde onzekerheid’ door de versnelling van de wereld. En dat de onzekerheid toeneemt, komt met de huidige toestand in de wereld niet als een verrassing. Als je de World Uncertainty Index<sup>96</sup> raadpleegt, die sinds 1990 meet hoe vaak het woord ‘onzekerheid’ of een variant daarop in landrapporten van economische instituten voorkomt, zie je (naast piekinvloeden van oorlogen, de financiële crisis, Brexit en corona) een duidelijke stijgende trend.<sup>97</sup>

‘Los niet alles meteen op met quick fixes. Een gezonde status van chaos is alleen maar goed. Laat mensen bewust even hun weg vinden. Dat is heel onrustig, maar wel goed.’

Maurick Schellekens (Movir)

We kunnen proberen de onzekerheid te verminderen, maar meestal ligt de bron ervan buiten onze macht. Hoeveel collega-trainers heb ik tijdens de pandemie niet gehoord die zichzelf telkens probeerden te overtuigen dat corona over twee maanden toch echt wel weg moest zijn. Meestal als je probeert jezelf uit de onzekerheid te denken, eindig je met een gevoel van schijnveiligheid.

Onzekerheid brengt vaak ongemak of angst met zich mee, maar instabiliteit en transities horen nu eenmaal bij het leven. Dus ik zet mijn geld op beter leren omgaan met onzekerheid. Het is mijn doel om me op mijn gemak te voelen in onzekere tijden – of me in ieder geval op mijn gemak te voelen met mijn ongemak ;-). Het is oké dat het leven en werk soms ongemakkelijk en onzeker aanvoelen. Zolang ik accepteer dat ik me ongemakkelijk voel, hoef ik geen energie meer te steken in het blijven vechten tegen het ongemak. En dat maakt het leven en werken een stuk aangamer.

‘Voor elke vorm van zekerheid,  
geef je kansen op.’

Lisette van de Sandt

## Onzekerheid biedt kansen

Waarom is onzekerheid zo’n emotioneel lastig fenomeen? Wij mensen – of in ieder geval onze hersenen – zijn geprogrammeerd om bang te zijn voor het onbekende. Het onbekende wordt vaak intuïtief (en vaak onjuist) geregistreerd als onveilig en dus gevaarlijk. Zoals Nathan Furr en Susannah Harmon Furr in hun prachtige boek *The Upside of Uncertainty* stellen:

‘Onzekerheid kan zenuwslopend, uitpuittend en zelfs slopend aanvoelen. Zo klampen we ons vaak vast aan iets vertrouwds, zelfs als we er niet gelukkig door worden. Liever iets bekends verschrikkelijks, dan iets onbekends. Liever vasthouden aan iets, dan iets verliezen.’

Geen wonder dat zoveel mensen blijven hangen in een baan die ze niet bevalt. Zoals ik laatst iemand op een feestje hoorde zeggen tegen een baanwisseloverweger: ‘Ook al is het niet helemaal naar je zin, je weet in ieder geval waar je aan toe bent.’ Waarop ik reageerde: ‘Ja, hij weet zeker dat de kans dat hij volgend jaar nog steeds ongelukkig is in deze baan 95 procent is.’

We zien vaak over het hoofd dat onzekerheid en mogelijkheid twee kanten van dezelfde medaille zijn. Vaak komen onze beste prestaties na een periode van onzekerheid. Daarbij denk ik aan mijn verhuizing naar Barcelona en de geboorte van ons zoontje Finn. De changewereld trok mij als ondernemer aan door alle zakelijke mogelijkheden. En Spanje trok mij persoonlijk aan door zijn cultuur en klimaat.

Welke behandeling zou jij kiezen? Eentje die 95 procent effectief is, of eentje die 5 procent ineffectief is? Heb je net de percentages twee keer gecheckt? Ja, ze zijn inderdaad statistisch gelijk. En toch: uit onderzoek blijkt dat mensen vaker kiezen voor de 95 procent effectieve behandeling.<sup>98</sup> Dit is het *framing effect* waarmee Daniel Kahneman en Amos Tversky een Nobelprijs wonnen.

Evolutionair gezien richten we ons eerder op negatieve dan op positieve kansen. Dat is veiliger. Verliesaversie is het fenomeen dat de pijn van iets verliezen wat je hebt, psychologisch twee keer zo krachtig en intensief is als het plezier van het winnen bij een verandering. Empirisch onderzoek laat zien dat we twee keer zoveel gemotiveerd worden door de angst voor verlies, als door de kans om te winnen. Hoe meer gehecht je bent aan de huidige situatie, hoe groter de kans is dat verliesaversie en weerstand voor zullen komen bij verandering.

Elke verandering, elke innovatie, elke verbetering, of zij nu persoonlijk of zakelijk is, komt met potentiële voor- en nadelen. Hoe kun je je aandacht richten op de positieve kansen die een verandering teweeg kan brengen? Wees nieuwsgierig en reframe – herkader – de situatie.

### **Experiment: Opsommen maar**

Als je voor een nieuwe uitdaging of een verandering staat, probeer dan dit experiment: som alle voordelen op. Neem even de tijd om de mogelijke voordelen van de situatie op te schrijven. Daag jezelf uit om minstens vijf positieve uitkomsten te bedenken.

## **Balanceer je risicoportfolio**

Een vriend van mij vertelde dat zijn vrouw en hij er bewust voor hebben gekozen dat zijn vrouw ondernemer is en dat hij in loondienst werkt om het risico te verkleinen. In mijn bedrijf heb ik verschillende langlopende leiderschapstrainingstrajecten met klanten

die mij de stabiliteit bieden om creatief helemaal los te gaan met creatieve sessie-uitbreidingen en bijvoorbeeld dit boek.

Je kunt dus makkelijker risico nemen als je risicobalans op orde is. Als je op bepaalde gebieden een stabiele basis hebt, kun je op andere gebieden meer onzekerheid verdragen. Dat kan ook op je werk: door een aantal verantwoordelijkheden te hebben die je met gemak aankunt, blijft er meer ruimte over om te experimenteren op andere vlakken.

### **Tip: Train je risicotolerantiespier**

Onderzoek van Timothy Ott en Kathleen Eisenhardt toont aan dat de meest succesvolle doorbraken voortkomen uit een reeks kleine stappen, en niet uit gigantische tot angst aanzettende inspanningen. Dus begin met het nemen van een klein risico.

‘Elke verandering is een trapezevlucht waarin je op een bepaald moment moet loslaten. Je vliegt door het luchtledige en hoopt dat je opgevangen wordt aan de andere kant. Het is niet zozeer het oude, of het nieuwe waar mensen weerstand tegen hebben, maar het is de periode daartussenin, die vlucht door de lucht heen.’

Annemarie Peijnenborgh (Marel)

## **Regie op de onzekere transitiefase**

We hebben het tot nu toe gehad over hoe jij zelf kunt omgaan met het emotionele ongemak dat onzekerheid met zich meebrengt en hoe je daarbij ook kansen kunt zien. Laten we nu eens kijken hoe je je collega's kunt helpen omgaan met onzekerheid.

Volgens Peijnenborgh is die onzekerheid precies de fase waarin je heel strak de regie wilt houden: ‘Deze fase gaat nu beginnen. Hij gaat zo lang duren. Dit is zoals het werkt. Dan en dan komen we aan.’ Probeer die trapezevlucht zo veel mogelijk onder controle te houden en te kaderen.

### *Benoem de onzekerheid*

Marianne Sturman, oprichter en CEO van Moneypenny, geeft aan dat ze onzekerheid direct bespreekbaar maakt. Ook toen aan het begin van de coronapandemie 30 procent van haar klanten had opgezegd.

‘Toen ging ik weer helemaal in de ondernemersstand. Ik vertelde: zo houden we het niet lang meer vol. Ik heb meteen bespreekbaar gemaakt dat we het hele team [dat normaal de interne organisatie regelt] weer inzetten als virtual assistants bij klanten. “Als jij je baan wilt houden, moeten we kijken naar mogelijkheden bij de klanten.” Dat snapte iedereen in die tijd ook. Het is wel belangrijk om in oplossingen te denken. Met mensen samen kijken: wat ik kan doen en wat jij kunt doen.’

### *Wees openhartig, communiceer transparant*

‘Ik heb drie antwoorden:

1. Dit is het antwoord.
2. Ik weet het niet.
3. Ik weet het, maar ik mag het niet vertellen.’

Maurick Schellekens (Movir)

Een openhartige mindset siert een veranderaar. Lange tijd zat ik in dubio over of dit nu open en transparante communicatie inhield. Zelf ben ik namelijk het liefst open. Ik leg alle informatie vrij makkelijk op tafel. Maar er zijn ook situaties waarin je niet open kunt zijn met alle informatie die je hebt. Je kunt dan wel transparant zijn over wat je wel en wat je niet kunt zeggen.

# ZO KRIJG JE IEDEREEN MEE

- **Waarom mislukt verandering vaak en hoe voorkom je dat?**
- **Hoe ga je effectief om met weerstand en veranderdersceptici?**
- **Hoe creëer je een experimenteercultuur waarin collega's continu innoveren?**

Volgens onderzoek mislukt 30 tot 70 procent van alle verandertrajecten. In *Zo krijg je iedereen mee* onthult internationaal erkend veranderexpert Lisette van de Sandt hoe je als manager weerstand omzet in verandermotivatie door samen te experimenteren.

Verken de unieke combinatie van focus op de menselijke kant van verandering, gedrags- en neurowetenschap en praktische toepasbaarheid. Duik in de verhalen van geslaagde en mislukte verandercases, begrijp de psychologie erachter en ga direct aan de slag met de praktische tools en experimenten. Ontdek ook de favoriete verandertips van veranderaars uit organisaties zoals ASML, de Nationale Politie, Rabobank en ProRail.

Wees gerust: je hoeft echt niet al je mensen een voor een mee te krijgen om de verandering te laten slagen. Wat wél nodig is, lees je in dit boek.

‘Volgens McKinsey faalt 70% van alle veranderingstrajecten. Met deze uitvoerige en praktische veranderhandleiding kun jij daar de broodnodige verandering in brengen.’

– Stephan Ummelen, Waardegedreven, auteur *Betekenis & Bullshit*



Lisette van de Sandt is ondernemer en mensgerichte veranderaar bij (inter)nationaal midden- en grootbedrijf en overheden. Ze spreekt, traint en begeleidt workshops op het gebied van change en leiderschap op haar unieke interactieve en energieke manier. Ze werkt(e) onder andere samen met Arvato Bertelsmann, Boston Consulting Group, Leolux, Radboud Universiteit, Gemeente Ede, Deutsche Telekom, Provincie Limburg en Royal HaskoningDHV. In haar eerste boek *Zo krijg je iedereen mee* laat ze managers zien hoe ze weerstand kunnen omzetten in verandermotivatie.



[www.szuitgevers.nl](http://www.szuitgevers.nl)



9 789493 282490 >