



Arno Folkerts

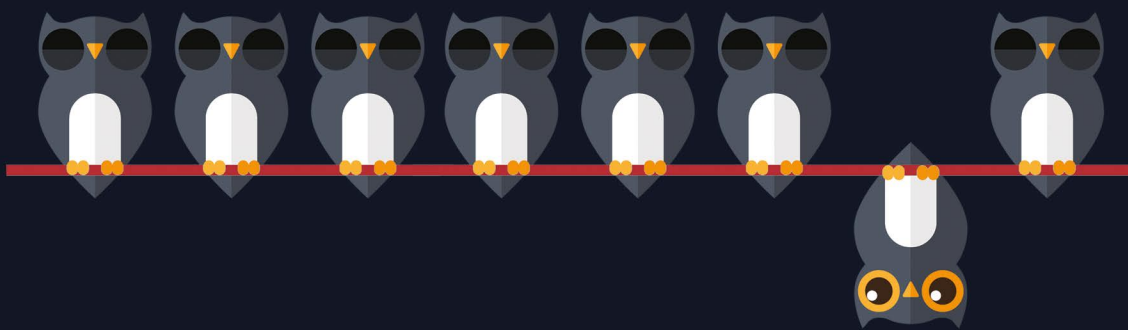
Keynote | Training | Advies



De Verandering:

De wereld verandert continu en steeds sneller. In een tijdperk van digitalisering, robotisering en artificial intelligence dienen organisaties continu hun werkwijze tegen het licht te houden om zo grip op hun markt te behouden. Om bestaansrecht te hebben worden er vaak samenwerkingsverbanden gezocht en wordt er overgenomen of gefuseerd. Of er wordt gezocht naar nieuwe systemen, een nieuwe structuur en werkwijze.

Vanachter de tekentafel ziet het er veelbelovend uit. De realiteit in Excel en de echte realiteit zijn echter nogal verschillend. Uiteraard is het belangrijk een visie en strategie te hebben, maar het implementeren daarvan in de organisatie vergt de nodige neurowetenschappelijke inzichten. Wat tijdloos is, is dat medewerkers een nieuwe structuur van werken eigen moeten maken. Dit is een traject dat heel vaak wordt onderschat. Sterker nog, het wordt zelfs zo onderschat dat de nieuwe structuur van werken de cultuur binnen de organisatie aan gaat tasten. Soms bruut, maar vaak ook vilein en ondergronds. Zo kan er heel snel een sfeer van onbegrip, afwachtendheid of zelfs slachtofferschap ontstaan die er weer heel moeilijk uit te halen is.



Hoe gaan we hier nu mee om? En hoe kunnen we elkaar onderling helpen of zelfs voorkomen? Belangrijk is om daarvoor wat kennis van ons brein en de werking ervan te hebben. Daarnaast is het belangrijk om te weten dat het brein nooit stopt met werken, waardoor het proces nooit voltooid is

De waarheid van het brein:

Mensen denken vanuit een vaste structuur en patronen. Op deze wijze bespaart ons brein energie. Denk eens aan een stad ergens in de wereld. In een fractie van een seconde plopte er een stad op in je gedachte. Jouw brein ging niet eerst alle steden af die je kent, maar gooide er een in je bewustzijn. Dit scheelt een hoop energie. Wat vind je van Donald Trump? Jouw brein gaat nu niet eerst alle informatie af van alles wat je weet over Trump, maar maakt een sluiproute en in een fractie van een seconde ontstaat jouw mening. Hij is een 'idiot', of hij is 'briljant'. Onze mening is daarom nooit objectief, maar een verzameling selectieve en subjectieve ideeën.

We trekken continu conclusies op basis van eerdere ervaringen en kennis en als we het op deze manier niet begrijpen, gaan we er zelf maar een logica bij verzinnen. Daarom is het goed om in een verandertraject continu stil te staan bij de te hanteren communicatie. Een goed bedoelde zin kan namelijk volledig verkeerd geïnterpreteerd worden en zorgen voor onnodige frictie. Veel mensen hebben het spelletje wel eens gedaan van "verhaaltje doorgeven". Na twee of drie schakels ontstond er al een totaal ander verhaal. In bedrijven zal er dan een andere waarheid ontstaan en wordt niet meer hetzelfde doel beoogd. Daarom is het dus zaak eenduidig en begrijpelijk te communiceren op zo'n manier dat iedereen het binnen de organisatie begrijpt.

Een veelgemaakte fout is, dat een visie, een nieuwe strategie of nieuw beleid te abstract worden verteld. De afgelopen jaren hoorde ik zinnen als: "We moeten excelleren", "We moeten de samenwerking versterken", "Helder communiceren is ons doel!" "Het draait om integriteit!" Het is goed bedoeld, maar iedereen interpreteert deze containerbegrippen weer anders. En zonder concrete voorbeelden komt ons brein niet in beweging.

Wat voor het brein wel werkt, is wanneer we concrete verhalen horen over herkenbare situaties, waarin iemand vertelt hoe hij/zij is omgegaan met communicatie, samenwerking of integriteit. Zo vertelde een directeur eens een verhaal over dat hij Parijs was voor een bespreking, waar hij met een limousine werd opgehaald en naar een nachtclub werd gebracht. Daar werd hem een behoorlijke hoeveelheid geld aangeboden dat hij zou krijgen, wanneer hij een bepaalde opdracht zou goedkeuren. De directeur vertelde dat hij toen de club verliet en direct terug is gereden naar Nederland. Zo'n concrete situatie maakt dat mensen begrijpen wat integriteit is. Tevens neemt de kans toe dat wanneer iemand in een soortgelijke situatie komt, zij ook integer zullen handelen. Het is dus belangrijk concrete voorbeelden te gebruiken.

We zijn allemaal verschillend:

Een eenduidige communicatie is moeilijker dan het lijkt en draait om details. Dat heeft weer te maken dat we allemaal de dingen die we horen verschillend interpreteren. We hebben allemaal verschillende karakters, verschillende achtergronden en een andere conditionering. Het Enneagram toont de negen verschillende karaktersvormen die wij allen in ons hebben. Van die negen vormen zijn er een of twee het sterkst vertegenwoordigd en zichtbaar voor onze omgeving.



We reageren volgens het Enneagram totaal verschillend op alles. Als je alleen de zin: "Wat zie je er mooi uit vandaag" uitspreekt tegen iemand, kun je al veel verschillende reacties ontvangen. Zo zal "De Avonturier" je hartelijk bedanken en je vertellen in wat voor prachtige winkel dat is gekocht, terwijl "De Waarnemer" zich juist afvraagt waarom je dit zegt en "De Perfectionist" antwoordt met: "Hoezo? Zag ik er gisteren niet goed uit dan?" Zo zal er in een bedrijf vanwege deze reden op de simpele zin: "We gaan veranderen" ook op uiteenlopende manieren gereageerd worden.



We zoeken naar de fout:

Iedere dag kijken er veel mensen naar het Journaal, waarin we constant zien wat er niet goed gaat in de wereld. Als er een vliegtuig neerstort is dat groot nieuws. In de tienduizenden vliegtuigen die elke dag probleemloos opstijgen en landen, is niemand geïnteresseerd. Als je het journaal hebt gezien, weet je dus eigenlijk precies wat er in de wereld nauwelijks gebeurt.

Op school zijn we al opgevoed om te kijken naar wat er niet goed gaat. Er werd niet vermeld hoeveel sommen je goed had, maar er werd altijd ingezoomd op het aantal fouten dat je had gemaakt. Het is veel beter om dit om te draaien. Dit geldt juist ook voor verandertrajecten.

Veranderingen brengen namelijk altijd fouten met zich mee. Als we daarop inzoomen wordt in ons brein direct bevestigd dat het niet werkt. Dan krijg je reacties als: “Dat werkt hier niet zo”, “Ik had het al gezegd”, “Het gaat toch al jaren goed? Of: “Zie je wel, het werkt niet”. Om dit te voorkomen kun je veel beter datgene benoemen dat goed gaat. Zo wordt de vooruitgang zichtbaar en ontstaat er een meer positieve mindset.

De kracht van herhaling:

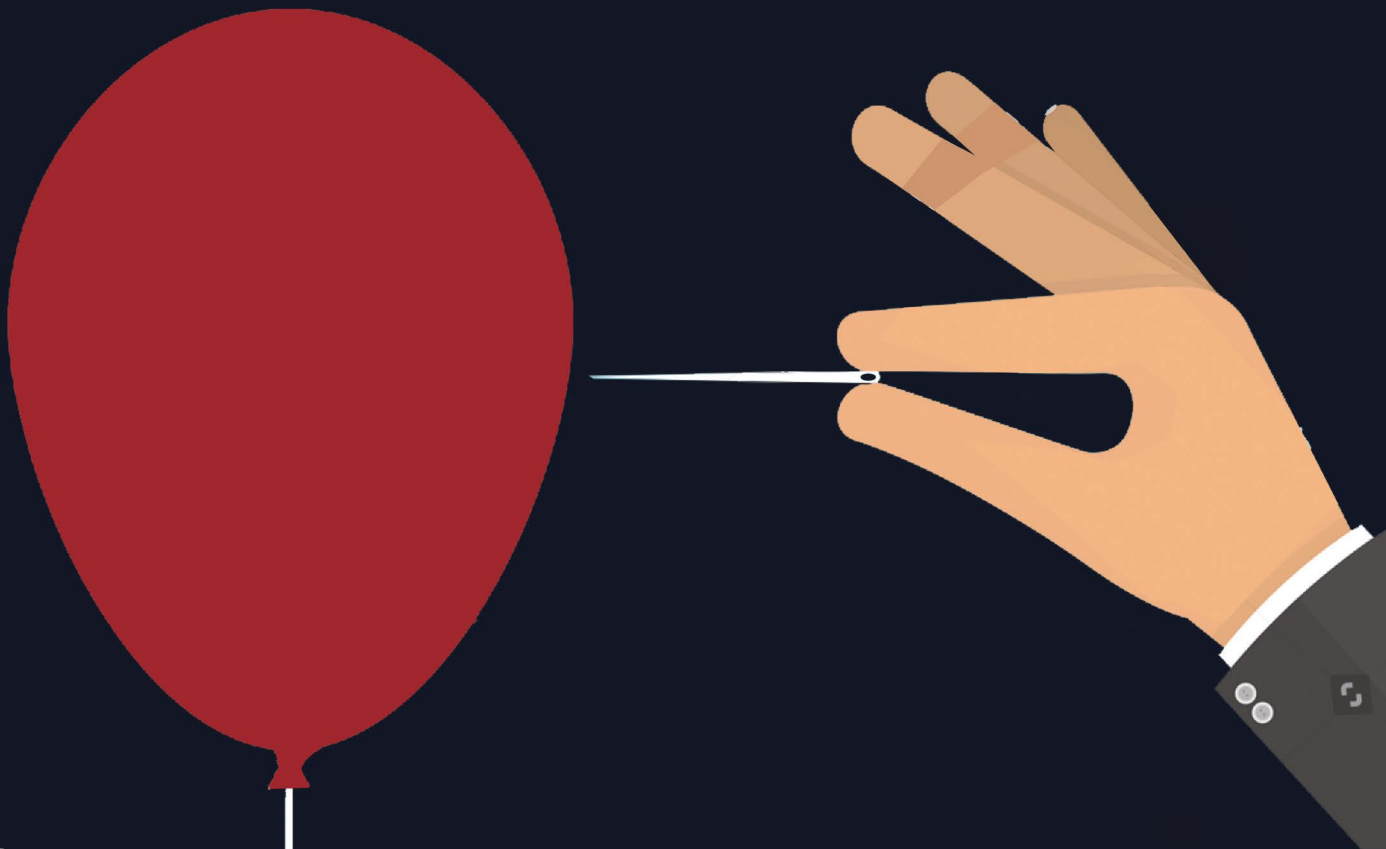
Het brein van de mens kent een bewust gedeelte en een onbewust gedeelte. De capaciteit van het bewuste brein is niet zo groot, namelijk 200.000 keer kleiner dan de activiteit in het onbewuste brein. Ons bewuste brein kan niet zoveel informatie opnemen. We kennen allemaal wel van die speeches van de directeur, met veel te veel tekst, te veel bulletpoints, te veel grafiekjes. Het publiek kakt dan in en uit wanhoop grijpen mensen dan naar hun telefoon. De tip: “Keep is simple and short”, is daarom bijzonder zinvol.

Stel, een managementteam heeft een vergadering waarin de veranderingen worden besproken. Na twee uur vergaderen en vier koppen koffie, is iedereen het met elkaar eens. Op bewust niveau willen ze de verandering dan gaan inzetten. Er wordt een middag georganiseerd met alle medewerkers in de zaal en de directeur maakt met een mooie Powerpoint presentatie duidelijk wat er gaat veranderen. Een maand later komt het managementteam erachter, dat er nog steeds niet is veranderd. Hoe kan dat toch? De directeur had het nog wel zo duidelijk uitgelegd.

Waar zij verwacht hadden dat iedereen direct zou veranderen, blijkt dat het brein van de medewerkers gewoon weer in het oude patroon terugkeert. Dit heeft te maken met dat de patronen en werkwijzen verankert zitten in het onbewuste brein. Dit brein is vele malen groter, sneller en sterker. Ons gevoel, geschiedenis, vertrouwen, en karakter zitten opgeslagen in het onbewuste brein en vormen samen een onmetelijke bibliotheek.

Wat er eenmaal inzit kan er niet meer uit. Het brein kan niet ontleren. Het enige dat wel kan, is dat er nieuwe verbindingen worden aangemaakt. Een eenvoudig voorbeeld. Stel dat alle medewerkers gitaar spelen en de directie zegt: “We gaan veranderen, vanaf nu spelen we viool”. Je kunt het gitaar spelen niet ontleren, maar je kunt wel het vioolspelen leren. Veranderen is daarom een kwestie van herhalen, omdat het brein nieuwe verbindingen moet aanmaken.

Onze gewoonten en routines zitten in het onbewuste brein en zijn veel sneller en hardnekkiger dan de nieuw te leren structuur. Verwissel thuis maar je besteklade met een andere lade en je komt erachter dat je nog heel vaak de oude lade opentrekt. Omdat je onbewuste brein sneller is, reageert het bewuste gedeelte pas bij het zien van het resultaat. Pas na ongeveer 66 keer is je oude gewoonte overschreven en ontstaat je nieuwe gewoonte. De enige manier om oude werkwijzen te overschrijven is door te oefenen. De kracht van herhaling bij een nieuwe structuur is onlosmakelijk verbonden met een verandering en daarom is tijd een belangrijk middel bij iedere verandering.



Stress **blokkeert**

Om te kunnen veranderen en iets nieuws te leren, is het wijs om de juiste omstandigheden te creëren. Veranderen lukt bij veel mensen niet en dit komt door een te hoge werkdruk en door stress. Het is dus zaak om je hoofd goed leeg te maken. Dit kan door goed in te zoomen op de huidige werkwijze en krachtig te snijden. Werkgevers dienen werknemers te helpen in de structuur om het prioriteitenbord zoveel mogelijk leeg te maken.

Vergelijk het met hardlopen. Als we rennen zien we niet alle details om ons heen. Alles flitst voorbij. Pas als we even rustig gaan lopen, of zelfs even op een bankje gaan zitten zijn we in staat om de details van de omgeving te ontdekken. Wanneer we vrij zijn van stress, ontstaat er weer overzicht. Wanneer we ontspannen zijn, ontstaat er in ons brein ruimte voor creativiteit.

Leiderschap is een gevolg:

Veel organisaties zijn op zoek naar leiders. Daarom zijn er ook zoveel trainingen en lezingen over hoe je een leider kunt worden. Dit is best vreemd. Want leiderschap is niet een doel, maar juist een gevolg en zeker niet hiërarchisch bepaald. Het is een gevolg van Commitment (Eigenaarschap), Authenticiteit en Kwetsbaarheid. Dit uiteraard wel opgeteld bij de kennis en kunde.

In de oertijd volgden we leiders. Deze leiders ontstonden niet doordat bepaalde mensen op cursus gingen of doordat ze drie managementboeken hadden gelezen. Leiders ontstonden geheel vanzelf, doordat ze volgers kregen. De meest getalenteerde en betrouwbare persoon uit de groep, werd vanzelf leider. Als Iwan leider wilde worden, terwijl hij tijdens de jacht nog geen konijn kon vangen, ging niemand hem volgen.

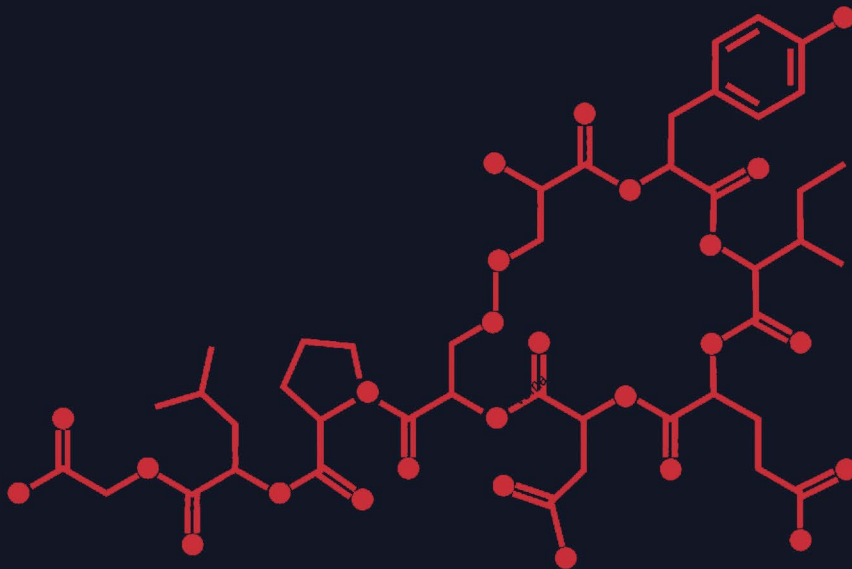


Degene die thuiskwam met everzwijnen en herten en die ook de groep nog eens regelmatig succesvol wist te verdedigen, die werd leider. En ging de leider zich in de oertijd misdragen, dan was er een STOP. Strategy to overcome the powerful. Dat was heel eenvoudig. Want misdroeg je je, dan gingen mensen gewoon iemand anders volgen. In deze tijd kunnen leiders zich wel misdragen, doordat in de complexe structureren van deze tijd ze niet direct afgezet kunnen worden.

Je bent dus geen leider omdat dat op je visitekaartje staat. Je bent leider omdat mensen in jouw organisatie je willen volgen. Een leider geeft richting, is betrouwbaar en ondersteunend en vertoont voorbeeldgedrag. Als een manager druk bezig is jouw KPI's te meten en te controleren of je je werk wel doet, levert dat alleen maar stress op. Het is namelijk totaal onnatuurlijk voor ons brein. Dit maakt dat sommige managers zich zo gemaakt opstellen, waarbij authenticiteit ver te zoeken is. We willen geen managers, maar leiders. Een leider geeft richting, maar laat jou vrij om die koers zelf in te vullen. Dit zorgt voor eigenaarschap, omdat mensen nu zelf hun ideeën en acties bepalen.

Oxytocine als doping:

De verbinding en het vertrouwen dat we met elkaar voelen is van fundamenteel belang. Om dit te bevorderen is het belangrijk dat mensen elkaar ontmoeten. Pas wanneer we elkaar de hand schudden, elkaar in de ogen kijken en met elkaar praten en lachen, ontstaat oxytocine wat zorgt voor het gevoel van vertrouwen. Dit lukt niet met een Twitterbericht, een e-mail of Whatsapp.



Zeker wanneer er in een bedrijf een CC of BCC cultuur ontstaat, verdwijnt geleidelijk aan de verbinding. Juist bij die bedrijven waar de leiders van de organisatie zichtbaar zijn en zichtbare leiding geven, worden de resultaten snel beter. Dit zorgt onder andere voor meer vertrouwen onderling. Wil je een hogere klanttevredenheid? Ontmoet elkaar en drink een kop koffie, het doet wonderen. E-mail is leuk om informatie te delen, maar het is geen communicatiemiddel. Zodra er enige emotie in het spel is, zoek elkaar direct op. Dit voorkomt veel gerommel, gepieker en veel verkeerde aannames. Onderzoek wijst ook uit dat bij goed presenterende bedrijven, de medewerkers meer oxytocine in hun bloed hebben.

Keynote

“De Verandering”

De keynote “De Verandering” gaat op een humorvolle manier op bovenstaande zaken in. Met beeld en geluid, verassing en eyeopeners wordt u moeiteloos 30 tot 60 minuten geboeid en geïnspireerd.

De training “12 Principes van Verandering” leidt u langs alle inzichten op neurowetenschappelijk en psychologisch gebied. De training duurt 3 tot 8 uur. Met deze inzichten komen we gezamenlijk tot concrete ideeën en acties om verandering makkelijker en leuker te maken.



www.athenas.nl
+31 202 415 730

Arno Folkerts

