

Doodsangst door veranderingen

Organisatieveranderingen stuiten snel op weerstand. Dit komt doordat bij veranderingen in ons brein dezelfde hersendelen worden geactiveerd als wanneer wij denken aan de dood. Breinkennis helpt om organisatieveranderingen wel succesvol te maken.

Tekst Eric Hoogeweg



‘Onze hersenen beschouwen veranderingen, zelfs positieve, primair als een verlies’

Verander iets aan de functie van een medewerker of de manier waarop hij beoordeeld wordt en je krijgt al snel een negatieve reactie. Voor een leidinggevende of HR-professional is die reactie vaak veel heftiger dan zij vooraf verwacht hadden. Dat komt door angst voor de dood. Die angst wordt vaak geprikkeld bij veranderingen. “Want een verandering – zelfs een positieve – wordt door onze hersenen primair beschouwd als een verlies. Dat triggert onze gedachten aan sterfelijkheid, want de dood is het ultieme verlies”, schetst professor James R. Bailey, die hier onderzoek naar heeft gedaan aan de George Washington University in Washington. “Als onbewust gedachten aan de dood worden geactiveerd, treedt een hele serie afweermechanismen in werking om onze identiteit, routines en competenties te beschermen.”

Gelukkig kunnen organisaties rekening houden met deze principes. Medewerkers tijdig informeren en voorbereiden of trainen, nog voor de veranderingen plaatsvinden, helpt om hen veilig te laten acclimatiseren. Dat leert het onderzoek van Bailey en zijn collega Jonathan Raelin van de Engelse University of Bath. Consistentie en goed uitleggen waarom zaken moeten veranderen, is daarbij essentieel. Zo kan het brein flexibel meebewegen.

Efficiënte weerstand

Hersenen kunnen uitstekend veranderen. Dat doen ze voortdurend. “De kunst is om dat positief te beïnvloeden”, zegt Margriet Sitskoorn, hoogleraar klinische neuropsychologie aan Tilburg University. “Onze hersenen zijn neuroplastische netwerken van cellen en verbindingen die constant veranderen onder invloed van omgevings-

factoren. Die veranderingen in onze hersenen zijn van invloed op alles, zoals onze emoties en vaardigheden.

Onze hersenen gebruiken veel energie – zeker 20 procent van al onze energie – en werken daarom heel efficiënt. Veranderingen kosten extra energie en kunnen daarom al snel weerstand oproepen. Daar moet je rekening mee houden bij organisatieveranderingen.”

Pijn en genot

Om organisatieveranderingen succesvol te maken, is volgens Sitskoorn het SCARF-model (van David Rock) waardevol voor HR-professionals. Dit model (zie kader) gaat er vanuit dat ons handelen in sterke mate wordt beïnvloed door ons pijn- en genotsysteem.

Vijf psychosociale factoren bepalen of ons pijnsysteem geprikkeld wordt – en de haken in het zand gaan – of juist ons genotsysteem, waardoor we gemotiveerd dingen doen en meewerken. “Die factoren zijn voor HR-professionals zeer waardevol om rekening mee te houden. Houd er daarbij ook rekening mee dat hoger in een organisatie andere factoren belangrijk zijn, dan lager in de organisatie. Zo zijn mensen

hoog in de organisatie vaak meer gericht op de *outcome fairness* van verandering. Lager in de organisaties is vaak het proces belangrijker: de weg ernaar toe. En die twee uitgangspunten kunnen elkaar ook bijten bij organisatieveranderingen.”

Coaching

Mensen hoeven overigens geen speelbal te blijven van het pijn- en genotsysteem in de oudere delen van hun hersenen. Ook nieuwere hersendelen – in de prefrontale hersenschors – kunnen bewust geactiveerd worden en ons flexibeler maken, beschrijft Margriet Sitskoorn in haar laatste boek *IK²*. “De oudste delen hoeven niet dominant te blijven, zoals lange tijd gedacht werd. Coaching kan een belangrijke rol spelen om daar meer los van te komen.”

Omslag maken

Coaching kan sowieso een belangrijke rol spelen bij organisatieverandering. Maar dan moeten managers op de werkvloer vooral zelf meer gaan coachen, benadrukt Marlies van der Putten, directeur en trainer/coach bij trainingsinstituut Quality Contact. “Managers zijn vaak vooral gericht op het aansturen van acties voor routinewerk. Coaching gericht op continue verbetering is net zo belangrijk, maar wordt vaak vergeten. Daardoor blijven de hersenstructuren van medewerkers hetzelfde en kunnen ze veranderingen niet echt eigen maken. Een geboden oplossing wordt zo niet van henzelf. Die omslag moet nog gemaakt worden op de werkvloer”, zegt Van der Putten.

Routines

Er zijn verschillende coachingsvormen die medewerkers zelf een verandering laten

‘Vooral door medewerkers een echte leerervaring te bieden, kun je routines simpel en diepgaand veranderen’

maken. Zelf benut Van der Putten graag kata-coaching dat medewerkers in kleine, veilige stapjes meeneemt in veranderingen. Om zo hun routines te herprogrammeren. “Je kunt dagelijks afspraken maken over kleine stapjes die iemand zet, gericht op acties voor de korte termijn, maar ook met aandacht voor iemands verwachtingen. Daar zijn de hersenen op gericht. Zo kun je routines simpel en veilig maar wel diepgaand veranderen. Vooral door medewerkers een echte leerervaring te bieden.”

Dit onderdeel ontbreekt volgens Van der Putten nu vaak met de puur actiegerichte

aansturing van managers. “Feitelijk is dit de ‘menschkant’ van de lean-managementfilosofie, die Toyota succesvol maakte.

HET SCARF-MODEL

Ons leven en handelen wordt primair en onbewust sterk bepaald door angst en genot. Ons pijn- en genotsysteem in de oudere hersendelen kan daarmee ons handelen snel sturen op basis van vijf factoren:

- **Status:** daarvan geniet je, zeker als deze groeit, maar je kunt hem ook verliezen.
- **Certainty:** zekerheid geeft mensen vertrouwen in de toekomst, maar afname maakt angstig.
- **Autonomie:** zeggenschap over eigen leven, werk, doen en laten.
- **Relatedness:** verbondenheid met de groep geeft veiligheid, uitsluiting geeft angst.
- **Fairness:** het gevoel dat je eerlijk behandeld wordt, geeft genot. Zo niet: angst en verzet.

Dit zijn de vijf primitieve motivatoren, die mensen aanzetten tot handelen of tot niet-handelen en zelfs tegenwerken als er niet aan voldaan wordt. Vertaald naar organisatieverandering kun je daar rekening mee houden door mensen bijvoorbeeld een belangrijke rol te geven, overzicht en veiligheid te bieden, laten meebe-slissen, te verbinden (bijvoorbeeld met nieuwe collega's) en door hen eerlijk te behandelen en positieve of negatieve gevolgen eerlijk te verdelen. Vaak hoeven niet alle factoren beïnvloed te worden, maar moet rekening worden gehouden met de meest belangrijke. Bij groepsveranderingen bijvoorbeeld: zekerheid en verbondenheid.

Vooral toen deze menselijke component eraan werd toegevoegd.”

Diepste drijfveren

Om organisatieveranderingen echt succesvol te maken, moeten ze volgens Van der Putten verbonden worden met de diepste essentie en drijfveren van medewerkers. Oftewel hun ‘why’ (waarom ze iets werkelijk doen) uit het Golden Circle-model van Simon Sinek. Dit gaat uit van drie niveaus waarop organisaties en mensen opereren: wat ze doen, hoe en waarom. Maar die laatste vraag blijft vaak onderbelicht. En daardoor blijft écht succes vaak uit. Volgens deze filosofie raak je mensen alleen als je hun waarom-vraag kunt beantwoorden. Waar doe je het in essentie voor?

“Daarmee kunnen mensen iedere dag bewust aan hun ontwikkeling werken en hun hersenstructuur positief beïnvloeden. HR kan dat faciliteren door methodes te zoeken, waarmee medewerkers daar vanuit hun eigen ‘why’ mee aan de slag gaan. In een veilige, comfortabele omgeving waar ook geëxperimenteerd kan worden. Zo kun je mensen de regie geven over hun eigen ontwikkeling en kunnen talenten in organisaties veel beter benut worden.”

Juiste vragen stellen

Een manager of andere coach moet daarvoor vooral de juiste vragen stellen, niet zelf de antwoorden geven. “En een leidinggevende moet ook als coach aanwezig zijn. Ik hoor vaak van werknemers in organisaties dat hun leidinggevende er niet is, terwijl ze zeker weten dat hij heel hard werkt. Dat maakt coaching onmogelijk en werkt bij organisatieveranderingen averechts.”