



introdunctie

Mijn naam is Michel Verheijden en ik ben improvisatie cabaretier. Dat betekent dat ik dagelijks onvoorbereid het podium op stap en ter plekke een verhaal improviseer waarbij ik constant in moet spelen op verrassende suggesties uit het publiek en de meest bizarre ideeën van mijn medespelers. En als je dat, net als ik, een tijdje doet leer je heel veel over omgaan met verandering.

En aangezien jullie ook te maken hebben met veel verandering wil ik jullie graag vertellen wat ik heb geleerd. Wat is de meest uitdagende verandering voor jullie op dit moment?

Mijn belangrijkste conclusie is dat ons brein niet van verandering houdt en dat we zelf de grootste rem zijn op de verandering. Tijdens het improviseren ontdekte ik drie kleine instinctieve reacties die een grote rem zetten op verandering. En als jullie dat ook willen ontdekken probeer dan eens te improviseren

Dus wie wil er met mij een scene spelen? (niemand reageert)



Niemand? Dat hoopte ik al. Dit is namelijk hoe we instinctief reageren op verandering. Iedereen schiet direct in de Nee-stand met een bevriesreactie, een van de 3 angstreacties waarmee ons brein zoekt naar veiligheid.



NEE

ANGSTREACTIES

vechten
vluchten
bevriezen



Mier

Door instinctief te vechten vluchten of bevriezen zeg je indirect Nee tegen elke verandering en loopt bij het improviseren de scene al vrij snel vast. Ook bij jullie in de zorg houden we zo onbewuste onbedoeld een heleboel gewenste verandering tegen. De angstreacties zijn geen oplossing maar een nieuw probleem.

De vraag is hoe blijf je bij verandering in de Ja-stand? Hoe zorg je ervoor dat je in de Ja-stand blijft en open blijft staan voor de gewenste veranderingen? Hoe zorg je ervoor dat je team in de Ja-stand komt? En hoe voorkom je dat je met jou gedrag onbedoeld je team in de Nee-stand zet?

Ik neem jullie mee in mijn wereld en zal jullie laten zien en ervaren hoe ik met verandering om ga.

Demonstratie:

Op dit punt in de workshop vraag ik of een vrijwilliger met mij op het podium een scene wil improviseren. Ik geef hierbij (expres) een korte uitleg: “Ik zet de scene op en jij maakt de scene af”. Daarna begin ik (expres) een hele onduidelijke scene op te zetten. Het gevolg is altijd dat de vrijwilliger uit onzekerheid aan de kant blijft staan nadenken en zoeken naar zekerheid.

Als ik de scene stop, omdat de vrijwilliger blijkbaar moeite heeft met aanhaken geef ik duiding. “wat we hier zien is de eerste natuurlijke neiging die ik wil bespreken. Nadenken!”

Als er een verandering op ons pad komt waarbij er een hoop onduidelijk is gaan we van naturen Nadenken, we bevriezen even en wachten met communiceren tot er meer duidelijkheid is. En dat is heel normaal en voor de mensen in de zaal heel herkenbaar. Het is overduidelijk een bevroersreactie waarmee ons Oer zoekt naar veiligheid.

NADENKEN voor de zekerheid



NADENKEN
bevriezen
geen communicatie
veroorzaakt aannames



De eerste instinctieve reactie bij onzekerheid is nadenken. Bij een verandering zeggen we niet direct Ja maar bevriezen we even op zoek naar wat zekerheid. En dat lijkt heel verstandig.

Maar het nadeel is dat zolang de vrijwilliger zoekt naar veiligheid er voor mij meer onzekerheid ontstaat doordat ik alleen op het podium sta. En er ontstaat nog meer onzekerheid doordat er geen communicatie is. Angstreacties veroorzaken angst bij anderen.

En die groeiende onzekerheid lost ons brein op met aannames. Wat dachten jullie dat ik aan het doen was? (de zaal geeft een heleboel verschillende antwoorden over wat zij dachten dat ik aan het doen was in de onduidelijke scene)

Aannames

Iedereen denkt iets anders dus je ziet dat ons brein vrij snel verkeerde aannames doet. Hoe meer je gaat nadenken over de verandering hoe meer verkeerde aannames er ontstaan. En daar zie je het eerste probleem dat we moeten aanpakken: Bij verandering ontstaat er onzekerheid en door gebrek aan communicatie groeien de verkeerde aannames. Dit verstoort ons beeld van de verandering. We zien niet de objectieve realiteit maar vooral onze aannames over de verandering.

En dat is zonde. Op basis van onze aannames zeggen we al heel snel Nee tegen veranderingen die hele mooie kansen zijn. Kan je je voorstellen hoe vaak jullie in de zorg weerstand voelen bij een verandering die vooral gebaseerd is op aannames?



Nadenken is geen oplossing maar juist het probleem. De vraag is hoe voorkom je bij elke verandering dit soort verkeerde aannames over wat de ander bedoelt? Wat had de vrijwilliger kunnen doen om aannames te voorkomen? Wat had ik in de opzet kunnen doen om aannames te voorkomen? (De zaal antwoord: communiceren en vragen stellen)

Communiceren voor de verandering



Communiceren inderdaad. Toen ik vroeg wie er mee wilde doen heb ik expres te weinig gecommuniceerd waardoor iedereen in de Nee-stand ging. Ook bij de uitleg van de scene heb ik expres te weinig gecommuniceerd zodat ik zeker wist dat er een freeze zou optreden. Je ziet direct wat het effect is van te weinig of gebrekkige communicatie. Bij onduidelijkheid gaan medewerkers in de Nee-stand.

Daarom heb ik getraind om tijdens het improviseren direct alles te zeggen wat ik denk. Hierdoor ontstaat er een maximale openheid en minimale onduidelijkheid en minimale aannames waardoor je snel in de Ja-stand komt. Verbinding is daarom een essentiële voorwaarde voor ontwikkeling.

En deze kennis kun je ook gebruiken als je je team in de Ja-stand te krijgen. Communiceer bij verandering juist meer, zorg voor maximale openheid dat voorkomt weerstand door verkeerde aannames bij je team. En het eerste dat er bij verandering in je opkomt zijn vragen. Stel deze vragen om onjuiste aannames te voorkomen. Ga niet in je hoofd zitten maar blijf nieuwsgierig! De meest voorkomende vraag bij verandering is meestal: waarom? Waarom hebben 'ze' dit bedacht? Stel die vraag.

Oefening:

(Hierna maak ik de scene af met de vrijwilliger waarbij ik deze adviseer om zoveel mogelijk vragen te stellen. De scene loopt altijd heel vlot en door de constante vragen wordt alles ineens heel duidelijk)

En als je je team mee wil krijgen in een verandering is de waarom-vraag beantwoorden essentieel iedereen mee te krijgen. Benoem de 'WHY' in de termen van Simon Sinek. Pas als iedereen snap wat de diepere Why is achter een verandering ontstaat er bereidheid om mee te veranderen.

Hebben jullie vragen over dit stuk? Hoe kan meer communicatie en meer vragen stellen jullie vooruit helpen? Zien jullie hier problemen bij? Over welke verandering hebben jullie binnen de zorg de meeste vragen?

Oefening om de beurt een woord met overtuigen

Hierna doe ik een oefening voor alle deelnemers waar ze in tweetallen een verhaal gaan improviseren door om de beurt een woord te zeggen en de eerste zin is. Ik – ben – op – een - onbewoond – eiland – en (deze oefening duurt 2 minuten) Probeer zo min mogelijk na te denken bij deze oefening.

Tijdens deze oefening zien we dat iedereen toch heeft nagedacht en blijkt de nijging om zekerheid te zoeken door na te denken vrij hardnekkig.

PLAN MAKEN voor de zekerheid

De tweede instinctieve reactie bij verandering waarmee we zoeken naar zekerheid is het vasthouden aan een plan. Een plan geeft ons houvast bij verandering. In deze oefening was dat niet een plan maar jou eigen idee. En natuurlijk is het heel fijn als je een idee hebt. En het is ook heel fijn als er een plan is bij een vredesproces.

Maar het nadeel is dat ons brein altijd vlucht naar veiligheid en dus steeds terug wil naar dat veilige idee. En dat botst als de ander een ander idee heeft. Wie had er in deze oefening het gevoel dat de ander jou idee in de weg zat?

We willen zo graag veiligheid dat we daar van alles voor over hebben. Wie gebruikte er twee woorden per keer in plaats van 1. Wie had er kromme zinnen? Dit zijn de echte control freaks die steeds weer terug willen naar hun eigen idee en zelfs lak hebben aan grammatica.

Als je allebei tegelijk vasthoud aan je idee botst het en als je de ander gaat overtuigen om mee te gaan met jou idee ontnem je de ander zijn bewegingsruimte. Bewegingsruimte is de tweede essentiële voorwaarde voor groei en ontwikkeling. Het gebrek aan bewegingsruimte vergroot de onzekerheid en zet de ander in de Nee stand. En dat is wat het bij veel veranderprocessen mis gaat.



PLAN
vluchten naar veiligheid van je plan
vasthouden aan jouw plan
ander overtuigen van jouw plan
geen bewegingsruimte



Door die tunnelvisie op jouw eigen idee ontstaat selectieve perceptie. Wie zien allen ons eigen idee met de overtuiging dat dat ook het beste idee is. Maar is dat ook zo? Misschien is het idee van de ander wel veel beter maar als het goed is heb je daar bij deze oefening helemaal niet naar geluisterd.



Hoe harder je de ander gaat overtuigen om mee te gaan hoe onveilig het voor die ander wordt en hoe meer hij als reactie ook vast gaat houden aan zijn idee. Maar elkaar overtuigen is wel vaak wat we doen bij verandering. Hoe kom je los van de tunnelvisie op je eigen plan? Want door vast te houden aan je plan beperk je niet alleen de bewegingsruimte van de ander maar vooral die van jezelf. Je wordt star en het plan wordt heilig.

Ruimte geven voor de verandering



Ik heb getraind om altijd ruimte te geven, en te focussen op luisteren. Hierdoor krijgen anderen weer ruimte en komen in de Ja-stand. En door te luisteren krijg ik weer inspiratie en kom ik los van mijn eigen idee. Wees dus wederom nieuwsgierig naar het idee van de ander.

Dat gegeven kunnen jullie ook gebruiken. We denken vaak dat we een team snel mee krijgen met een overtuigend plan. Maar bij gebrek aan bewegingsruimte gaan mensen in de Nee stand. Kom daarom met een half plan dat ruimte open houdt voor aanvulling van je team. Met een half plan gaat men je plan aanvullen in plaats van aanvallen. Door mee te denken is er direct draagvlak en enthousiasme.

Welk sturend veranderplan roept bij jullie weerstad op? Welke ruimte zien jullie om samen plannen te maken? Welke obstakels zie je als leidinggevende om controle los te laten?

Oefening om de beurt een woord met luisteren

We doen dezelfde oefening met om de beurt een woord nog een keer maar dan met de focus op luisteren. In plaats van allebei met een idee beginnen en elkaar overtuigen, denk je niet na, luister je goed naar het woord van de ander en voegt 1 woord toe zonder dat je weet waar het heen gaat. Pas aan het eind van de zin die je echt samen hebt gemaakt weet je wat je hebt gezegd. Dit mechanisme voelt anders dan de eerste oefening waarbij je elkaar wilde overtuigen.

En echt luisteren is heel lastig zolang je je eigen overtuiging mee neemt. Ons brein selecteert en hoort wat het wil horen. Ik doe een oefening waarbij ik een geluid laat horen en je ontdekt dat je erin hoort wat je wil horen. De implicaties van deze oefening zijn verstrekkend. In alle gevallen hoor je wat je wil horen en geloof je wat je wil geloven. Net als bij een placebo. Als je gelooft dat het werkt dan werkt het. En als je bij een verandering geloofd dat de verandering net gaat werken dan werkt het niet.

De enige manier om als medewerker verandering echt een kans te geven is door je overtuiging los te laten en echt nieuwsgierig te zijn naar de inhoud van de verandering.

De snelste manier om als manager verandering echt een kans te geven is door sturing en controle los te laten en te vertrouwen op wat er gebeurt.

GOED UITVOEREN voor de zekerheid



GOED UITVOEREN

Vechten tegen fouten
Nee / ja-maar
afkeuren



De derde instinctieve reactie is om, nadat we hebben nagedacht en een plan gemaakt de verandering natuurlijk zo goed mogelijk uit te voeren.

Wie had er tijdens de oefening een oordeel over de Ideeën van je medespeler of van jezelf? Om te overleven oordeelt ons brein oordeelt de hele dag om fouten te voorkomen. Daarbij kijkt het vooral naar fouten.

Hoe belangrijker je het vindt dat iets goed gaat. Hoe meer de focus komt op fouten. Als jij een opgeruimd huis heel belangrijk vindt zie je vooral rommel.

Het nadeel van dit snelle oordeel is dat je veel van je ideeën afkeurt wat een enorme rem is op je creativiteit. En dat is zonde want die creativiteit is nodig om ook alle verandering en in de zorg te bedenken. En als je het idee van de ander afkeurt tast dat zijn zelfvertrouwen en competentie aan en zet hem in de Nee stand. Zeker in de zorg zijn alle protocollen en kwaliteitsstandaarden een enorme rem op de ontwikkeling van nieuwe ideeën



Maar de vraag is of verandering wel een eerlijke kans krijgt als je vooral naar fouten kijkt. Want als je focust op fouten mis je de kansen. Hoe voorkom je dat je te snel oordeelt over nieuwe veranderingen?

Alles accepteren voor de verandering



Bij het improviseren lossen we dat op door het tegenovergestelde te doen. We oordelen niet en zeggen ja tegen alles, nee zeggen is verboden waardoor er geen goed of fout meer is. Hierdoor ontstaat er een hele veilige omgeving voor je medespeler waarin hij of zij alles kan zeggen. Dat geeft een enorme boost aan zijn ontwikkeling. En door direct Ja te zeggen spring je zelf als het ware in het diepe en heeft het geen zin meer om nog naar bezwaren te zoeken. Om te overleven gaat je brein zoeken naar kansen en komt er een enorme ideeënstroom op gang.

Maak dus van je halve plan een experiment. Het voordeel van een experiment is dat het mag mislukken waardoor de drempel heel laag is om er Ja tegen te zeggen. Als je een verandering aankondigt als een implementatie weet je als team dat er geen weg terug is en word je vooraf extra kritisch. Maak er dus een experiment van. Bij een experiment oordeel je pas achteraf. Het grote voordeel is dat ons brein achteraf terug kijkt op de positieve kant en wat je ervan geleerd heb terwijl het vooraf vooral focust op wat er mis kan gaan.

En als men eenmaal meedoet aan het experiment springt men in het diepe zal zelfs de grootste criticaster uit je team mee gaan zoeken naar kansen om van het experiment een succes te maken. Bedrijven als google laten medewerkers regelmatig experimenteren en ontwikkelen zich daardoor heel snel. Wees dus nieuwsgierig en probeer eens wat nieuws.

Welk experiment zouden jullie wel aan willen gaan? Welke ervaringen hebben jullie met pilots? Welke obstakels zien jullie met het doen van experimenten?

Oefening Ja-inderdaad

In deze oefening halen we in tweetallen een verzonden herinnering op.

De eerste begint met een willekeurige herinnering: "Weet je nog die avond bij de bushalte?"

De tweede zegt "ja inderdaad" en springt daarmee in het diepe

De tweede herhaalt het laatste wat de eerste gezegd heeft: "Ja inderdaad, die avond bij de bushalte" zo voorkom je dat je gaat na denken en zorg je dat je blijft luisteren.

De tweede voegt daarna iets toe: "Toen het zo regende"

De eerste antwoordt met: "ja inderdaad, toen het zo regende" en voegt weer iets toe. "Toen spetterde de bus ons helemaal nat ..."

Ben je nieuwsgierig en wil je nog meer weten? Kijk dan op www.mier.nl