

Marco de Witte: 'It is easier to act yourself in new ways of thinking, than think yourself in new ways of action'

Interview Marco de Witte door Guido van de Wiel

Veranderkunde zou niet moeten starten met analyse en meten. Het model van Analysis, Think, Change is achterhaald, aldus Marco de Witte, veranderkundige, schrijver, spreker en adviseur. De nieuwe veranderkunde moet gebouwd worden op See, Feel, Change en veel meer rekening moeten houden met onbewuste processen.

Wat is de kernboodschap die je de wereld wilt laten weten?

'Ten aanzien van het dilemma ratio versus emotie is het centrale idee dat de hersenwetenschap de samenleving in de 21^{ste} eeuw – en met name de veranderkunde – gaat veranderen. Veel veranderkundige benaderingen vertrekken nog eenzijdig vanuit het verouderde idee dat analyseren en denken tot gedrags- en organisatieverandering leidt. Dat is onjuist. De nieuwste ontwikkelingen in de neurologie tonen dat overduidelijk aan. We dienen veel meer een duale strategie te volgen. Naast bewuste processen moeten we gaan nadenken over hoe we onbewuste processen kunnen beïnvloeden.'

Kun je het probleem van veel veranderkundige benaderingen eens verder toelichten?

'Ik denk dat wij vaak op een verkeerde manier bezig zijn met veranderkunde. Want als ik in de literatuur ga kijken, dan starten we vaak met analyse en ontwerp. Dat veranderidee gaan we vervolgens implementeren. Maar een succesvol veranderproces verloopt niet via Analysis, Think, Change. Zeker niet bij complexiteitsvraagstukken.'

Hoe verloopt een succesvol veranderproces dan wel?

'Inmiddels kunnen we vanuit de neurologie en de hersenwetenschap aantonen dat het precies andersom werkt. Het is niet zo dat door eerst te denken, het handelen gemakkelijker wordt. Juist door het eerst te gaan doen, leg je nieuwe neuronensporen aan en kan zich het nieuwe gedragsrepertoire ontwikkelen. Dan wordt veranderen veel gemakkelijker. *'It is easier to act yourself in new ways of thinking, than think yourself in new ways of action!'* Dan is er nog de emotionele component. John Kotter heeft dat samengevat in drie woorden. Verandering verloopt via: See, Feel, Change. Dus eerst: help mensen zien. Pas als beelden mensen op een emotioneel niveau raken, zullen ze bereid zijn te veranderen.'

Inspiratiebronnen

We staan allen op de schouders van voorgangers. Marco de Witte haalt de volgende inspiratiebronnen aan.

- John Kotter, alleen al vanwege zijn uitspraak: *In helping people change their behaviour in large-scale change efforts, we found it has a lot less to do with giving them analysis that changes their thinking, that changes their behaviour, than it has to do with showing something that is a truth, that hits their feelings, which in turn changes their behaviour* (Kotter, 2002).
- Ap Dijksterhuis en Victor Lamme en het werk van Daniel Kahneman waarop zij zich weer baseren. Zij verwijzen naar het belang van onbewuste processen en reduceren het belang van onze neo-cortex bij het maken van onze keuzes.
- Will Tiemeijer die het boek 'Hoe mensen keuzes maken, de psychologie van het beslissen' heeft geschreven met daarin de duale veranderstrategie.
- Paul Kloosterboer met zijn boek 'Expeditie naar waarde'. Kloosterboer onderneemt in dit boek een zoektocht om in professionele organisaties veranderprocessen vorm te geven die rekening houden met de inzichten die De Witte in dit interview noemde.

Hoe groot is de rol van de neurologie en de hersenwetenschap bij de ontwikkeling van het vakgebied van de veranderkunde?

'Die rol is niet te onderschatten. Kijk, de mens moet problemen, inclusief alle complexiteit die daarin schuilgaat, zien op te lossen met een brein dat nog maar net kan nadenken. Ons brein heeft drie lagen: hersenstam, lymbisch systeem, neo-cortex. De hersenstam, oftewel ons reptielenbrein, is 380 miljoen jaar oud. Ons lymbisch systeem is 130 miljoen jaar oud en onze neo-cortex, waar we zo trots op zijn, is 100.000 jaar oud. Als je de tijd dat we over onze neo-cortex beschikken, afzet tegen 380 miljoen jaar evolutie, dan denken wij één seconde in een filmpje dat vijftig minuten duurt. We hebben de neiging om onze neo-cortex enorm te overschatten. Vooral op het moment dat het spannend wordt, vallen we terug op onze oude systemen. Dat is waardevol, maar vanuit de veranderkunde beginnen dan de problemen. Ten eerste zit in de hersenstam geen denken. Dat is een stimulus-respons-machine. Je gooit er een krentenbol in met als gevolg: spijs verteren. Dat deel van de hersenen kan niet anders. Het lymbisch systeem werkt op een andere manier. In het lymbisch systeem heb je eerst een betekenis-definitie nodig: het moet eerst duidelijk zijn wat er aan de hand is.'

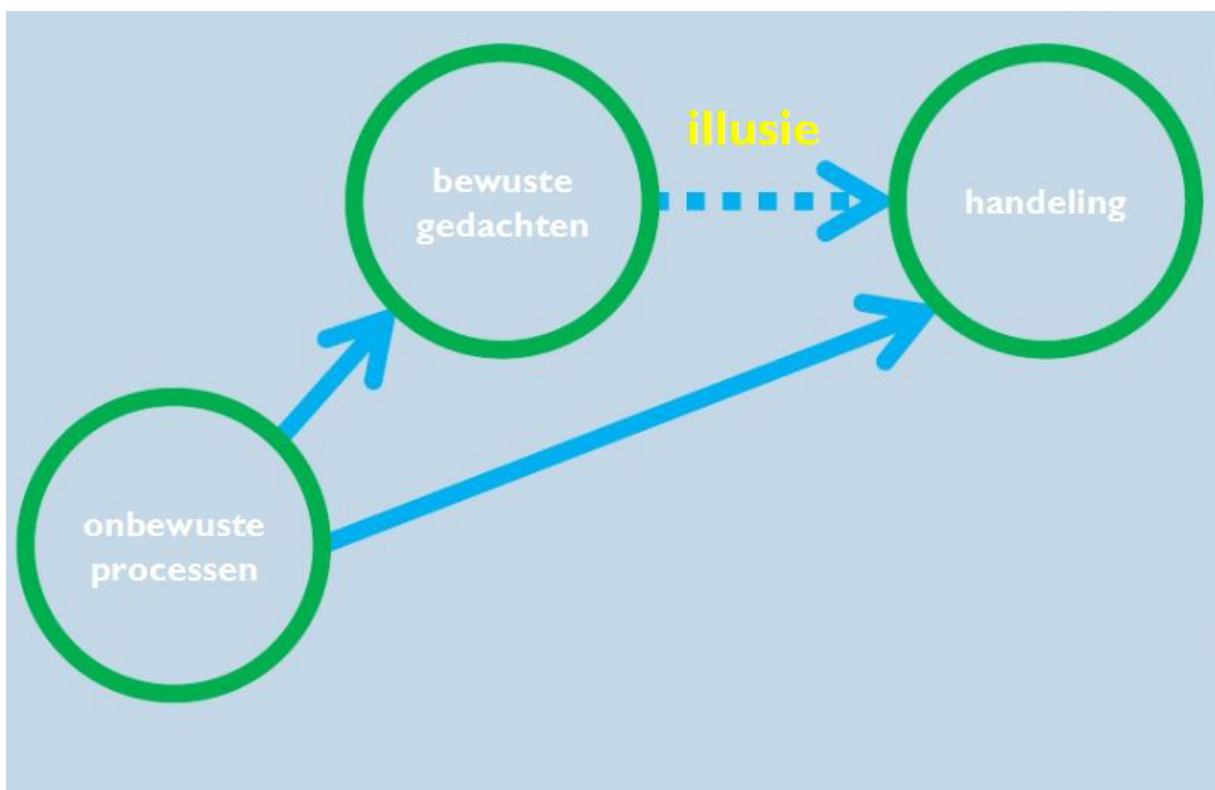
Kun je hier een voorbeeld van geven?

'Als ik mijn arm ophef en op jou afloop, dan heb jij even een betekenis-probleem. Vooral op het moment dat ik dichtbij je gezicht kom en dan even inhoud. Dan knipper met je ogen. Dat komt omdat je lymbisch systeem razendsnel probeert na te gaan wat er hier nu precies gebeurt. Is dit een vriendelijke kennismaking van een arm die een high five inzet of is dit het begin van een vuistslag? Al onze zintuigen komen lymbisch binnen. Wat wij zien, wat wij ervaren, wat wij voelen, wat wij horen, wat wij proeven komt allemaal lymbisch binnen. Op

dat lymbische platform moet je even schakelen: is dit plezier? Dan zegt dit systeem: ja, ja, ja, lekker, lekker, lekker. Daarom kunnen we niet meer ophouden met die droppot. Tot aan de bodem gaat-ie leeg. Of reageert dit systeem met: help! Dit is angstig, dit is ongemakkelijk, dit is niet comfortabel. Dan is het: wegwezen.'

Waarom is dit voor innovaties en organisaties interessant?

'Het eerste punt is dat alle complexiteitsvraagstukken ons ongemak geven. Met andere woorden: het lymbisch systeem gaat in het verzet. Daar dienen we dus rekening mee te houden bij het inzetten van veranderkundige interventies. Het tweede punt is dat het lymbisch systeem sterker is dan onze rationaliteit. Wij kunnen aan de hand van de neurologie nu laten zien dat we lange tijd een verkeerde vooronderstelling hebben gehad van hoe verandering verloopt. We dachten altijd dat bewuste gedachten tot handelingen leiden (zie figuur 1; bovenste twee bollen). Maar dat is niet zo. Dat is een illusie. Het lymbische systeem geeft ons namelijk onbewust al een impuls, voordat we denken te weten wat er aan de hand is (zie figuur 1; onderste bol).'



Figuur 1: Invloed van bewuste versus onbewuste processen op een handeling

Kun je dit uitleggen aan de hand van een voorbeeld?

'Stel iemand gooit een speer naar je. Dat is de stimulus. Die stimulus zet je lymbisch systeem in actie: is dit plezierig of is dit angstig? Die stimulus zet vervolgens ook het denkproces in gang. Wij denken dan: 'Oh, maar wacht even. Omdat ik bedacht heb dat dat een speer is en

omdat ik dat angstig vind, loop ik weg.' Maar dat is niet wat er gebeurt. Je zag die speer, je was al aan het weglopen en je neo-cortex verzint er een verhaaltje bij. De neo-cortex gaat achteraf legitimeren wat het systeem allang lymbisch in beweging heeft gezet.'

Wat betekenen deze inzichten voor een veranderingsproces in een organisatie?

'We kunnen nu verklaren waarom zo veel veranderingen mislukken. Het gaat vaak precies mis op het punt van de verandering zelf. Stel dat mensen meer ondernemend gedrag moeten laten zien, dan gaat het mis bij het eerste ondernemende besluit dat deze mensen moeten nemen. Want dat is het moment dat mensen een ongemakkelijk gevoel krijgen. Dat is het moment dat het hele lymbische systeem reageert met: zou je dit wel doen? zou je dit wel doen? zou je dit wel doen? Dus precies op het punt dat iemand ander gedrag zou moeten gaan vertonen, wordt het spannend en gaat het mis. Juist dan is het lastig onze rotonde(s) te verlaten en een afslag uit te proberen. Let wel: onze hersenstam en ons lymbisch systeem zijn samen verantwoordelijk voor negentig procent van ons gedrag. Dat zijn allemaal onbewuste processen die instinctief of emotioneel van aard zijn. Slechts in tien procent van de gevallen kunnen we iets met die neo-cortex.'

Heb je een voorbeeld dat de impact van deze onbewuste processen toont?

'Ga maar na wanneer vrouwen stoppen met roken. Ze stoppen als ze zwanger zijn. Maar daarvoor was roken ook al dodelijk. Waarom stoppen ze niet eerder? De analyse van mortaliteitscijfers geeft toch keihard aan dat je had moeten stoppen met roken? Dat had allang gebeurd moeten zijn. Maar zo werkt het dus blijkbaar niet.'

Wat werkt dan wel? Wat zijn je lessen voor de veranderkunde?

'Het is zaak om de automatische piloot die ons gedrag stuurt er op cruciale momenten af te halen. Op de momenten dat het er werkelijk toe doet, moeten we leren om over te schakelen op handbediening. Het is de kunst om ons in spannende situaties toch niet door die negentig procent onbewuste processen te laten leiden. Dat is zeer lastig om te doen. Daarnaast moeten we ons in de veranderkunde niet zo richten op de neo-cortex. Want die neo-cortex verklaart maar tien procent van ons gedrag. Wat mij in mijn vak steeds meer verbaast is dat wij eigenlijk alleen maar op die neo-cortex, op dat bewuste proces, proberen te interveniëren, terwijl we weten dat negentig procent van ons gedrag daar helemaal niet door gestuurd wordt. We moeten als veranderaars rekening houden met de manier waarop al eeuwenlang onze bedrading loopt. Verandering gaat werken als het ons lukt om te interveniëren op het onbewuste niveau.'

Kan dat dan?

'Ja, dat kan! Je kunt direct op dat emotionele platform interveniëren dat 90 procent van het gedrag verklaart. Ik zal een aantal voorbeelden noemen. Door met het team iets leuks te gaan doen, kun je de angst die het lymbisch systeem zou kunnen signaleren omzeilen en kan er plezier voor in de plaats komen. Dus als je gaat pingpongen met je team, omdat dat

gezellig is en omdat het leuk is om in beweging te zijn, dan ontstaat er positieve actiebereidheid, vanwege de emotionele schakeling van negatief naar positief. Dan wordt het een *affective tag* voor het teamwerk.'

Organiseer een pingpongtoernooi en je kunt elke verandering doorvoeren?

'De activiteit moet wel echt als leuk worden ervaren en niet als een voorgehouden wortel op het ene domein, terwijl het andere domein – bijvoorbeeld bezuinigingen die het team direct raken - bedreigend blijft. In dat geval zal zich even hard achterdocht op het andere domein blijven ontwikkelen. Maar inderdaad: door het leuk te maken wordt het door het brein ook leuk gevonden en gaat het brein minder in protest. Ten tweede kunnen we gewoonten op het juiste moment ter discussie stellen. Gewoonten zijn erg bepalend voor gedrag. Het juiste moment om gewoonten in een organisatie ter discussie te stellen, is op het moment dat een organisatie toch al aan het schuiven is.'

Kun je een concreet voorbeeld noemen?

'Stel dat je organisatie gaat verhuizen naar een andere locatie. Dan is de verhuisperiode het aangewezen moment om ook eens na te denken over je forensengedrag en opties als openbaar vervoer of Greenwheels te gaan overwegen. Dat is het zogenaamde *teachable moment* waarin je gewoonten relatief makkelijk kunt wijzigen. Ten derde kunnen we op de context interveniëren. In het opschoningsproject in Rotterdam hebben we ontdekt dat een schonere omgeving leidt tot minder crimineel gedrag. Als er al veel ruiten ingegooid zijn, dan is de kans groot dat die laatste ruiten er ook aan zullen gaan. Maar als alle ruiten heel zijn, dan ga je niet gooien.'

Dus we hebben nu interventies gericht op affective tags, gewoonten en de omgeving...

'Als vierde mogelijkheid hebben we het aanbieden van een passende keuze-architectuur. Als voorbeeld haal ik de orgaandonaties aan. In Nederland doet maximaal 25 procent van de bevolking mee aan orgaandonaties, terwijl in België 97 procent van de mensen orgaandonor is. Het verschil is te verklaren vanuit de onderliggende keuzearchitectuur. In Nederland moeten we actief zeggen: 'ja, ik wil meedoen'. Belgen zijn echt niet altruïstischer, maar zij hebben een ander systeem. Bij hen geldt het principe: je doet altijd mee, tenzij je bezwaar maakt. Zo kunnen enorm verschillen in gedrag ontstaan, puur en alleen door de manier waarop wij keuzes inrichten. Het Nieuwe Werken is te bezien als een nieuwe keuzearchitectuur voor gedrag die onder het werken is komen te liggen. Door Het Nieuwe Werken gaan mensen andere keuzes maken rondom werkplek, rondom thuiswerken, rondom files, et cetera.'

Het vierballen-model

Marco de Witte is vanuit de praktijk en theorie als een soort "graalridder" op zoek naar de slaag- en faalfactoren in veranderingsprocessen. Veel veranderprojecten eindigen in een mislukking of voelen aan als fietsen in mul zand. Zijn zoektocht heeft

totnogtoe het volgende opgeleverd. Allereerst is het zaak om in iedere context een samenhangend antwoord te vinden op vier vragen;

- Waarom gaan we veranderen?
- Wat moet er dan in de organisatie gebeuren?
- Hoe komt het veranderproces op gang?
- Wie betrekken we daarbij?

Simpele vragen die in menig veranderproces helaas onbeantwoord blijven. Door deze vragen in onderlinge samenhang te beantwoorden, wordt de kans op succes aanzienlijk groter.

Maar zelfs een goed inhoudelijk veranderidee implementeert zich niet vanzelf. In de praktijk blijkt de grootste opgave het laveren tussen drie veranderkundige dilemma's. Allereerst het dilemma van deel (de verandercasus) en geheel (veelal: de organisatie). Dan die van inhoud en betekenisverlening: inhoud moet betekenis krijgen door verbinding met elkaar te maken via gesprekken en dialogen. En tenslotte, het meest uitdagende, het verbinden van rationeel begrijpen en emotioneel voelen.

Welke rol heeft de hr-afdeling in de verspreiding en toepassing van jouw gedachtengoed?

'Hr-adviseurs kunnen vanuit hun rol als business partner of *change agent* een wezenlijke bijdrage leveren aan veranderingsprocessen. Dat doen ze echter onvoldoende: velen weten business-strategie en organisatieontwikkeling niet echt te verbinden. De taak van hr ligt in het incorporeren van de inzichten die in de hersenwetenschap momenteel ontstaan. Hiermee zullen hr-adviseurs het dilemma ratio en emotie beter kunnen gaan hanteren. Het is hr niet kwalijk te nemen dat ze dat nu in onvoldoende mate doen. De toepassing van nieuwe neurologische inzichten op de veranderkunde staat daarvoor nog te veel in de kinderschoenen. We hebben het over heel recente en nog rudimentaire ontwikkelingen.'

Waar eindigt voor jou de veranderkunde en waar begint het manipuleren?

'Veranderkunde zoals ik deze beschrijf is manipulatief in de zin dat je ingrijpt op het onbewuste. Maar dit doe je niet om die ander buiten spel te zetten, maar omdat negentig procent van de beslissingen nu eenmaal daar genomen wordt. We zullen het beïnvloeden van onbewuste processen meer en beter handen en voeten moeten geven om de kans op succesvolle veranderingen te vergroten. Tegelijkertijd kunnen we met de tien procent die de neo-cortex voor zijn rekening neemt wel onze onderbewuste patronen bewuster maken. Als je die weg bewandelt, blijf je van manipulatie vandaan, want dan weet de ander waar je mee bezig bent, of kun je dat achteraf open en transparant vertellen. Dan kom je samen in een raar dilemma terecht: dat je samen bewust gaat nadenken over onbewuste processen. Maar het is en blijft tien procent tegen negentig procent. Het is een parallelle processor – lymbisch – tegen een lineaire processor, de neo-cortex. Als ik één meter afleg in mijn neo-cortex, doet mijn lymbisch systeem op hetzelfde moment de afstand Driebergen-Zwolle. Die neo-cortex gaat het altijd verliezen. Dus het is van belang om ons vaker bewust te zijn van ons

lymbisch systeem. Dat probeer ik ook bij mezelf steeds weer op te roepen en dat helpt. Maar op het moment dat het spannend wordt en ik minder uitgerust ben is de kracht van het lymbisch systeem enorm. Ook ik schiet dan onbewust weer in mijn rotondes. Dat is wel een beetje een trieste conclusie voor een veranderkundige, hè?' Daar bewust van te worden, mild naar te kijken, en te blijven experimenteren is het enige wat ik kan doen. Het blijft tobben!

Biografie

Marco de Witte (1959) is veranderkundige en werkt als adviseur, spreker, schrijver en coach. Hij raakte tijdens zijn academische carrière gefascineerd door het verbinden van theorie en praktijk. Hij is gepromoveerd in de arbeid- en organisatiesociologie op een proefschrift over de gevolgen van automatisering voor de inhoud van werk. Na jaren aan de Erasmus Universiteit en de Rijksuniversiteit Groningen (faculteit Bedrijfskunde) startte hij in 2003 zijn eigen adviespraktijk en sloot zich aan bij HGRV Adviseurs Managers. Hij past actuele academische inzichten toe op bedrijfssituaties.

Voor zijn opdrachtgevers, veelal opererend op directieniveau, verzorgt hij strategische conferenties, workshops, management development programma's en voordrachten. Sinds 2010 is hij verbonden aan de SpeakersAcademy. De Witte is als gastdocent verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam (vakgroep Bestuurskunde). Daarnaast is hij als docent actief in commercieel doctoraal en postdoc onderwijs. Zo werkt hij onder andere voor de Aog School of Management en voor TSM Business School.

Streamers:

'Er kunnen enorme verschillen in gedrag ontstaan, puur en alleen door de manier waarop wij keuzes inrichten'

'We zullen het beïnvloeden van onbewuste processen meer en beter handen en voeten moeten geven om de kans op succesvolle veranderingen te vergroten'