

DE COMFORT-TRANSITIE

ELMAS DUDUK
PETER DE ROODE

DE COMFORT- TRANSITIE

Anders werken in een complexe wereld



Voorwoord van Hans Tijl

‘Strangers passing in the street. By chance two separate glances meet. And I am you and what I see is me.’ Dit schreef Roger Waters in 1971 en hij typeerde daarmee op treffende wijze wat onze soort onderscheidt van de andere soorten op aarde: ons vermogen tot empathie. Een vermogen dat we niet altijd gebruiken en dat in mijn beleving zelfs maatschappelijk zwaar onder druk staat.

Alle efficiencymaatregelen, onze hoge productiviteit en het opknippen van de keten om tot resultaat te komen, hebben de werkende mens geduwd in kolommen waarin deelwerkzaamheden tot in perfectie lijken te worden uitgevoerd. Tel daarbij op dat we ons in ons werkzame leven en onze vrije tijd bewegen op sociale media waarin op effectieve wijze, met behulp van kunstmatige intelligentie, de informatiestroom waarin we ons bevinden een bevestiging oplevert van ons eigen gelijk en zie: de perfecte bubbel is gecreëerd. We horen en zien wat we willen horen en zien, en werk doen we snel en efficiënt. Doe het alleen en het gaat sneller, zeker in politiek en bestuurlijk gevoelige organisaties, waar de waan van de dag de belangrijkste leidraad lijkt te zijn. Om niet te bezwijken onder de hoge werkdruk zoeken en maken we routines en creëren we onze eigen comfortzone. We leunen daarbij op vakkennis en hopen zo een bijdrage te kunnen leveren aan de doelen van de organisatie.

Organisaties die te maken hebben met complexe vraagstukken – vol paradoxen, dilemma’s en *wicked problems* – en die drijven op routines en verouderde denkwijzen zijn niet in staat de complexe opgaven het hoofd te bieden. Die organisaties zijn niet wendbaar en adaptief en raken de verbinding kwijt met al die mensen die dagelijks te maken hebben met complexe opgaven of de gevolgen ervan. Doen wat we altijd al deden, is niet meer van deze tijd. Niet eerder hebben we met zoveel verschillende uitdagingen te maken gehad, die tegelijk zo omvangrijk, nieuw en complex waren. Dat dwingt ons over de grenzen van onze eigen organisatie en vakdiscipline heen te kijken, simpelweg omdat er niet één voor de hand liggende route is die ons naar de best mogelijke oplossing kan leiden.

Het is belangrijker dan ooit om mee te bewegen met onzekerheid, met onzekere opgaven, die alleen ter hand kunnen worden genomen door durf, door te zoeken, door te innoveren, door fouten te maken en ervan te leren. We zullen moeten leren mee te bewegen met de eisen die de omgeving, hoe ongedefinieerd soms ook, aan ons stelt. Als we dat niet doen, worden we irrelevant. Dat is meer dan kwetsbaar voor organisaties die deel uitmaken van ons democratisch stelsel. Sterker nog, dat is zelfs ondermijnd voor onze democratie.

Zoeken, leren en innoveren, vragen nieuwsgierigheid en vragen inlevingsvermogen in de ander om een probleem te kunnen begrijpen. We zouden er met ons empathisch vermogen toe in staat moeten zijn. De empathieknop moet weer op aan. Juist nu zijn zachte waarden belangrijker dan ooit. Complexe opgaven kunnen worden ontrafeld als we samenwerken, signalen uit de buitenwereld vroegtijdig herkennen, in verbinding staan met de ander, elkaar begrijpen en respect voor elkaar hebben, ook voor onze verschillen: buiten is binnen.

Voor leidinggevenden in organisaties vraagt dat ook om anders denken en doen. Controle, meestal ingegeven door wantrouwen, was vroeger de norm, terwijl het juist nu gaat om vertrouwen. Het gaat om vertrouwen geven aan medewerkers en hen aanmoedigen. Hoge werkstandaarden gaan hand in hand met psychologische veiligheid op de werkvloer, die door leidinggevenden geborgd moet worden. Zonder veiligheid geen fouten, geen innovatie, geen adaptief vermogen en geen oplossing voor een complex probleem.

Het boek *De comfort-transitie* neemt je mee in een nieuw model van toekomstgericht leren en biedt naast theoretische kennis ook alle benodigde werkvormen om er direct mee aan de slag te gaan. Je leert stap voor stap hoe je je organisatie en team toekomstbestendig kunt maken om complexe opgaven het hoofd te bieden. Mentale weerbaarheid, organisatorische lenigheid en de moed hebben om dingen uit te proberen en relevant te blijven, zijn juist nu essentieel. Want alleen dan kunnen organisaties zich richten op de vraagstukken die voorliggen, en het beste uit alle mensen halen om in samenhang en samenwerking de best denkbare oplossingen te verzinnen en te realiseren.

Hans Tijl,
algemeen directeur Provincie Flevoland

Voorwoord van Katja Staartjes

Als je ergens buiten je comfortzone treedt, is het wel bij het beklimmen van een hoge berg. In de ijle lucht en vrieskou, te midden van extreem terrein met een loeiende wind, kun je niets op de automatische piloot ondernemen. Je hebt constant te maken met risico's en onvoorspelbare wendingen. Je wordt dan ook onherroepelijk geconfronteerd met jezelf en met de mensen om je heen. Met je kwaliteiten, maar misschien nog wel meer met je beperkingen en grenzen. Dat is niet bepaald makkelijk, maar wel leerzaam. Want juist in het ongemak en de pijn vindt persoonlijke groei plaats. Natuurlijk, het beklimmen van een berg doe je vrijwillig, je kiest er zelf voor om flink buiten je comfortzone te treden – met alle onzekerheid en consequenties van dien.

Meer dan voorheen wordt ook het dagelijks leven gekenmerkt door onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Razendsnelle digitalisering en vraagstukken als klimaatverandering, een pandemie en maatschappelijke polarisatie duwen ons buiten onze comfortzone. Denken en handelen in termen van *Ik*, *Meer*, *Groter* en *Hoger* is een heilloze weg. Grote opgaven als klimaatadaptatie, verduurzaming en inclusie vragen om diepgaande transformatie. Dat kan niemand alleen. We moeten daarom onze krachten, kwaliteiten, expertises en vaardigheden zien te bundelen en onderlinge verschillen zien te overbruggen. Kortom, het draait om werkelijk samenwerken. Dat begint bij vertrouwen en eigen leiderschap, waarbij ons ego ondergeschikt is aan het gemeenschappelijk belang. Hoe kunnen we, uitgaande van de gezamenlijke missie, samen de zwakste schakel versterken?

Tijdens een bergbeklimming zijn we veelal letterlijk met elkaar verbonden via een klimtouw. Als we door diepe sneeuw omhoog ploeteren, helpt het om de koppositie – degene die het zwaarste werk verricht – af te wisselen. Soms is het ook wenselijk om iets uit de rugzak van de langzaamste over te

hevelen naar die van de snelste. Het geeft niet alleen meer voldoening om iets voor elkaar over te hebben, maar we komen daardoor samen ook verder.

Een grote uitdaging aangaan en realiseren lukt niet onder dwang. Een van de voorwaarden is dat je ervoor kiest en gelooft in de missie. Dat je werkelijk commitment hebt en ervoor wilt gaan.

Keuzes maken en op pad gaan vergen in de eerste plaats moed. Peter de Roode en Elmas Duduk stimuleren je met dit boek *De comfort-transitie* om in beweging te komen. Buiten je comfortzone te treden. Je eigen leiderschap te vergroten. Beter samen te werken. Meer betekenisvol actief te zijn. Om uiteindelijk meer impact te maken, niet alleen vandaag en morgen, maar juist ook overmorgen.

Katja Staartjes,
bergbeklimster

INHOUD

Voorwoord van Hans Tijl	5
Voorwoord van Katja Staartjes	7
Inleiding	12
Opbouw van het boek	15
DEEL I ONBEWUST IN DE COMFORTZONE	17
1 Zand in de machine!	21
1.1 De wereld verandert	22
1.2 Organisaties veranderen niet mee	27
1.3 Medewerkers en teams veranderen niet mee	28
1.4 Managers veranderen niet mee	35
2 Loskomen van het verleden	41
2.1 Theatervoorstellingen in organisaties	42
2.2 Overleven in de comfortzone	46
2.3 Loskomen uit de greep van de comfortzone	51
2.4 Van comfortzone naar groeizone	54

DEEL II LEREN GERICHT OP DE TOEKOMST	59
3 Uit de comfortzone – de eerste berg afdalen	63
3.1 Wat is de eerste berg?	64
3.2 Wat vraagt de afdaling van de medewerker?	68
3.3 Wat vraagt de afdaling van de manager?	71
3.4 Praktijkvoorbeeld afdaling eerste berg	78
4 In de leerzone – het dal betreden	85
4.1 Wat is het dal?	86
4.2 Wat vraagt het dal van de medewerker?	94
4.3 Wat vraagt het dal van de manager?	95
5 Naar de groeizone – de tweede berg beklimmen	109
5.1 Wat is de tweede berg?	110
5.2 Wat vraagt de beklimming van de medewerker?	119
5.3 Wat vraagt de beklimming van de manager?	123
5.4 Doorzetten als het echt moeilijk wordt	130

DEEL III WERKVORMEN	133
WERKVORM 1: De toekomst verkennen en signalen waarnemen	136
WERKVORM 2: Een visie formuleren met het Kralenspel	141
WERKVORM 3: Gezamenlijk de uitgangspunten van mentoring opstellen	148
WERKVORM 4: Opstellen van leerstrategieën tijdens een verandering	152
WERKVORM 5: Irrationele gedachten doorbreken: de ABCD-methode	159
WERKVORM 6: Psychologische veiligheid creëren	164
WERKVORM 7: Principes opstellen en bewaken	168
WERKVORM 8: Collectief leren bevorderen met het Vierspelersmodel	174
WERKVORM 9: Collectief leren bevorderen met de binnen- en buitengroep	179
WERKVORM 10: Nudges – duwtjes in de goede richting opstellen	183
Literatuur	189

INLEIDING

De hedendaagse, snel veranderende, complexe wereld vraagt om een nieuwe manier van werken en leren. Kennis en expertise binnen je eigen vakgebied zijn nog steeds belangrijk, maar al lang niet meer doorslaggevend. Complexe opgaven waar we nog nooit eerder mee te maken hebben gehad, vragen om heel andere vaardigheden, zoals samenwerken, omgaan met onzekerheden, fouten durven maken, signalen uit de buitenwereld herkennen, aanpassingsvermogen en een nieuwsgierige houding. Om als professional relevant te blijven zul je dus mee moeten bewegen in het ritme waarin de omgeving steeds verandert.

De meeste medewerkers blijven echter vasthouden aan hun oude manier van werken. 'Zo doen wij dat hier altijd al, dus waarom veranderen?' is hun devies. Dit zijn medewerkers die in hun comfortzone blijven hangen, iets wat vaak onbewust gebeurt. Zonder dat ze het doorhebben worden ze gaandeweg irrelevant en past hun wijze van denken, handelen en werken op een bepaald moment niet meer bij wat de organisatie van hen verlangt.

De comfortzone: een plek waar alles blijft zoals het was

Eigenlijk is het niet zo vreemd dat mensen de onbewuste, natuurlijke neiging hebben om in de comfortzone te vertoeven. Het is een aangename omgeving, waar medewerkers zich veilig voelen, controle hebben en weinig stress ervaren. Er is een hoge mate van voorspelbaarheid en een constant prestatieniveau. Hun werkzaamheden kunnen ze voortdurend herhalen zonder dat ze er echt hun best voor hoeven te doen, ze hebben die immers al veel vaker verricht. In de comfortzone heerst ook geen angst, want medewerkers weten precies wat hun te wachten staat: dag in, dag uit herhalen zij hun handelingen. Eenmaal in de comfortzone terechtgekomen, verdedigen zij hun verworvenheden. 'Zo doen wij dat hier!' en 'Ook deze verandering zal mijn tijd wel duren!' zijn kenmerkende uitspraken. Veel medewerkers sluiten hun dienstverband af zonder uitstapje buiten de comfortzone.

Met de comfortzone is op zich niets mis. Tenminste, als deze gebruikt wordt als een toestand om even op adem te komen. Medewerkers hebben van tijd tot tijd rust nodig, willen af en toe even gas terugnemen om bij te komen van de hectiek. Het gaat pas mis als ze in de comfortzone blijven hangen, om er vervolgens nooit meer uit te komen. Het ontbreekt er doorgaans aan ontwikkeling van kennis en nieuwe vaardigheden. Mensen zijn er niet meer nieuwsgierig en houden ontwikkelingen in de buitenwereld niet meer bij. Ze zijn als het ware mentaal afgehaakt. Er is geen sprake van echte verbinding met andere collega's en met de rest van de organisatie. Ze hebben de ander immers niet nodig om de eigen routines af te draaien. Eenzaamheid ligt op de loer. De ambitie om iets te bereiken of ergens echt voor te gaan, is niet (langer) aanwezig. Het gevaar voor de manager bestaat erin dat hij zijn medewerkers niet meer in beweging krijgt om nieuwe ontwikkelingen op te starten. Zo kan de organisatie als geheel op den duur verzanden in gedrag dat op het verleden is gericht, waardoor deze irrelevant wordt. De prijs die hiervoor betaald wordt is hoog: vernieuwing, verandering, wisselwerking en aanpassing aan de markt en buitenwereld blijven uit.

In beweging blijven met het model van toekomstgericht leren

Maar hoe breng je mensen in beweging? Hoe haal je ze op tijd weer uit die comfortzone? Aan jou als manager de taak om je medewerkers vanuit de *comfortzone* via de *leerzone* naar de *groeizone* te bewegen. In de leerzone raken medewerkers hun routines kwijt, ze zullen nieuwe vaardigheden moeten aanleren en verouderde routines moeten afleren. Dat gaat ongetwijfeld gepaard met verstoring, afwijkingen en het doorbreken van automatismen. Leren betekent dat ze zich moeten aanpassen aan de nieuwe eisen en dat vergt tijd. Uit de comfortzone komen brengt daarom per definitie ongemak met zich mee. Medewerkers moeten zaken afleren en aanleren, iets wat vraagt om mentale weerbaarheid, doorzettingsvermogen en het geloof dat dingen beter zullen worden. Een belangrijk element van de leerzone is dat mensen niet meer terug kunnen grijpen op oude vertrouwde werkwijzen.

Uiteindelijk wil je als manager je team naar de groeizone leiden, waar sprake is van synergie en samenwerking. In de groeizone wordt op zo'n manier samengewerkt dat zowel het individu als het team groeit. Groei en ontwikkeling liggen vooral besloten in het creëren van een 'wij-perspectief'. Een stevig en toekomstbestendig team bestaat namelijk uit sterke individuen: mensen die weten wat ze willen, waar ze voor staan en tegelijkertijd kunnen afstemmen op anderen. Leren, werken en ontwikkelen zijn in de nieuwe wereld per definitie gericht op de toekomst en niet op het herhalen van het verleden.

We hebben hiervoor het model van toekomstgericht leren ontwikkeld (zie afbeelding 0.1). In dit model zijn de comfortzone, de leerzone en de groeizone te onderscheiden, samen met twee metaforische bergen. Op de eerste berg hebben mensen hun beroepsvaardigheden geleerd. Ze zijn er gericht op zichzelf en hun eigen ego, maar zijn tegelijkertijd vaak eenzaam. De tweede berg staat voor het streven naar verbinding met anderen en het najagen van een hoger gezamenlijk doel. Tussen de twee bergen in zit een dal: de leerzone. Het dal is de plek van de pijn en het ongemak, vereisten om tot nieuw leren te komen. In het dal wordt ontregeld, wordt afscheid genomen van routines, worden dingen afgeleerd en aannames losgelaten.



Afbeelding 0.1: Het model van toekomstgericht leren

Ons model is bedoeld om managers handvatten te bieden om medewerkers te helpen naar voren te kijken en nieuwe stappen te zetten, in plaats van vast te blijven houden aan het verleden. De traditionele manier van leidinggeven, waarbij de manager de visionair, de allesweter, de planner, de budgetbewaker en de troubleshooter is, is bij lange na niet toereikend om medewerkers te stimuleren hun comfortzone te verlaten. Van managers wordt verwacht dat ze patronen weten te doorbreken en vooral in gesprek weten te gaan, juist ook over ongemakkelijke onderwerpen die vaak vermeden worden.

OPBOUW VAN HET BOEK

Dit model vormt de rode draad in ons boek. In drie delen helpen we je de stappen te zetten die nodig zijn om de comfort-transitie – de reis van comfortzone naar groeizone – te realiseren:

- In deel I geven we een beschrijving van de context en maken we duidelijk dat de gebruikelijke manier van werken tot zand in de machine leidt. Om de toekomst in te gaan moet je het verleden leren loslaten.
- In deel II beschrijven we achtereenvolgens wat kenmerkend is voor de comfortzone, de leerzone en de groeizone en wat de consequenties voor medewerkers en managers zijn in deze drie zones.
- Deel III bevat werkvormen: activiteiten die je als manager kunt ondernemen om het collectieve leren te bevorderen. Dit boek wil managers het motto meegeven om de overgang te maken van 'slim praten' naar 'slim doen'. De werkvormen zien wij als een voorbeeld van 'slim doen': van zenden en overtuigen naar luisteren, inspireren en experimenteren. Ook beschouwen wij de werkvormen als *moments of truth* voor de manager: om al zijn kennis, ervaring en vaardigheden zodanig te bundelen dat medewerkers weten waar ze individueel voor staan en als collectief impact weten te genereren voor de organisatie.

Dit boek is bedoeld als een reisgids in een onvoorspelbare wereld. Op deze reis verlaat je de eerste berg en wordt de individueel verworven vakkennis aangevuld met de vaardigheid van collectief leren, in combinatie met het streven naar een gezamenlijk hoger gelegen doel op de tweede berg. Van resultaat naar impact. Van regels naar principes. Van ik naar wij. Van comfortzone naar groeizone. Voor verdere informatie, werkvormen en inzichten verwijzen wij je graag naar www.comforttransitie.nl.

Speciale dank

Voor het tot stand komen van dit boek willen wij een aantal mensen bedanken. Allereerst Monique Lindzen, uitgever van Van Duuren Management, die direct in ons concept geloofde en op professionele wijze met ons heeft meegedacht. Ook Eefje Gerits voor het onophoudelijk meedenken aan het bouwplan voor ons boek. Dank aan Hans Tijl en Katja Staartjes, die in hun drukke bestaan tijd vrij hebben gemaakt om een prachtig voorwoord te schrijven, bijzonder bedankt! Ten slotte ons thuisfront: zij willen na achttien maanden niets meer over 'ons boek' horen. Wij gaan nooit meer een nieuw boek schrijven – voorlopig.

Tot slot... De aanspreekvorm in ons boek is 'hij', maar daarmee doelen wij ook op 'zij' en nadrukkelijk ook op de lhbtqi+ gemeenschap. Wij wensen iedereen een goede reis toe en bovenal de nodige moed om de comfort-transitie in te zetten!

Elmas Duduk en Peter de Roode
November 2021

DEEL I

ONBEWUST IN DE COMFORTZONE

In dit eerste deel beschrijven we de context van de comfortzone. We laten zien dat in comfortzones gaandeweg de wisselwerking met de buitenwereld verslechtert. Signalen van buitenaf worden zowel door organisaties als door hun drukke managers en medewerkers in de comfortzone gemist dan wel genegeerd. Er is een sterke interne gerichtheid en niemand lijkt zich ervan bewust. In sommige gevallen wordt deze interne gerichtheid te groot, wat ertoe leidt dat een organisatie in de problemen komt of gedwongen wordt nieuwe uitdagingen op te stellen. Dan wordt teruggegrepen op het veranderen van structuren, maar ook op het vergroten van kennis door de medewerkers door 'een wasstraat te sturen'. Lees: het volgen van incompanytrainingen. Kennis als haarlemmerolie, als oplossing voor alle problemen. Maar noch de structuuraanpassing, noch de verrijking van kennis brengt organisaties over het algemeen verder. De missing link – houding en gedrag van zowel managers als medewerkers – wordt over het hoofd gezien, waardoor de comfortpatronen in stand blijven.

In de comfortzone draait iedereen zijn routines af en er wordt niet meer bijgeleerd. Mensen zijn bedreven in het maskeren daarvan. Met behulp van allerlei 'remredeneringen' blokkeren ze vernieuwingen. Ziehier een verkorte beschrijving van wat wij onder de comfortzone verstaan. Iedereen faalt hier, en iedereen heeft hier zijn verantwoordelijkheid te nemen. Managers en medewerkers, iedereen staat als het ware op de foto. Maar wie ziet dat? Dit proces houden mensen met elkaar in stand. Zo komt er zand in de machine, en sta je als organisatie uiteindelijk stil, collectief in de comfortzone.

In dit eerste deel wordt duidelijk gemaakt wat een comfortzone is en hoe die tot stand kan komen. De combinatie van drukke managers en medewerkers die willen blijven doen wat ze altijd al deden, is een heel giftige. Wanneer niemand het in de gaten heeft, kunnen comfortzones lang in stand blijven. Managers, met hun vaardigheden van control en beheer, zijn niet bij machte deze patronen te doorbreken.

In hoofdstuk 1 beschrijven we de context van organisaties en maken we inzichtelijk waarom het verblijf in de comfortzone tegen de achtergrond van een snel veranderende omgeving fataal kan zijn.

In hoofdstuk 2 leggen we uit wat organisaties kunnen doen om zich los te maken van het verleden en hun blik op de toekomst te richten. Wat moeten ze doen om patronen te doorbreken wanneer kennis niet het standaard antwoord is? We introduceren een duurzaam alternatief: het model van toekomstgericht leren, dat een onderzoekende, kwetsbare en nieuwsgierige houding bevordert.

We leiden mensen
op in Mediocristan
en laten ze los in
Extremistan

NASSIM TALEB