

THEO JANSSEN & PETER BROUWER

50

VERAND
DER

PREVIEW

PRINCI

YPES

INCLUSIEF
GRATIS E-BOOK

New-school interventies
die wél werken

Boom



**INCLUSIEF
GRATIS E-BOOK**

Bij aankoop van deze uitgave stelt Boom uitgevers Amsterdam gratis de e-bookversie beschikbaar, zodat je de inhoud van het boek overal kunt raadplegen, of dat nu op papier is of digitaal of een combinatie van beide.

Je kunt je gratis e-book ophalen via **www.businezz.nl/klantenservice/gratis_ebook**. Hiervoor heb je de unieke code nodig die je op deze pagina vindt.

50 VERANDER- PRINCIPES

*New-school interventies
die wél werken*

Theo Janssen & Peter Brouwer

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Theo Janssen en Peter Brouwer, 2019

Omslag: Bureau Blikgoed, Haarlem

Binnenwerk: Pre Press Media Groep, Zeist

Redactie: Marcel Migo, De Heren van Kopij, Rotterdam

ISBN: 9789024427192

NUR: 801

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Inhoud

Voorwoord door Theo Janssen	5
Voorwoord door Peter Brouwer	9
1 Weer een boek over verandermanagement	13
2 Veranderen gaat moeizaam	15
3 Beter kijken naar organisaties	19
3.1 De bedoeling	22
3.2 Het systeem	24
3.3 Het gedrag	26
3.4 Het samenspel tussen bedoeling, systeem en gedrag	27
4 De gedragskant van verandering	31
4.1 Wat is gedrag?	32
4.2 De twee systemen in ons hoofd	35
4.3 Vijftig psychologische gedragsprincipes	39
4.3.1 Principes rond cognitieve beperkingen	43
4.3.2. Principes rond bestaanszekerheid	77
4.3.3 Principes rond sociale zekerheid	86
4.3.4 Principes rond zingeving	113
5 Tijd voor iets nieuws	123
5.1 New-school interventies	126
5.2 Ken je doelgroep	128
5.3 Groepsinterventies	138
5.3.1 Alternatieve systeeminterventies	139
5.3.2 Directe gedragsinterventies	165
5.3.3 Communicatie-interventies	179

5.4	Individuele interventies	192
5.5	Een integrale benadering van veranderen	197
6	Casussen: veranderprincipes en interventies in de praktijk	201
6.1	Het bijplaatsen van grofvuil in de gemeente Den Haag	201
	De situatie	201
	De aanpak	202
	Het resultaat	206
6.2	De klantbeleving bij Transavia	206
	De situatie	206
	De aanpak	207
	Het resultaat	209
6.3	Fraudebestrijding en digitalisering bij de Belastingdienst	209
	Fraudebestrijding	209
	Digitalisering	210
6.4	De samenwerking tussen twee ICT-afdelingen	212
	De situatie	212
	De aanpak	213
	Het resultaat	217
	Dankwoord	219
	Literatuur	221

1 Weer een boek over verandermanagement

Er zijn nogal wat boeken over verandermanagement. Al die bomen zullen toch niet voor niets gesneuveld zijn? Weten we nu nog niet wat het beste verandertraject is en hoe je dat het beste implementeert? Het antwoord is: helaas. Al die bestaande methodieken en theorieën leveren niet het gewenste resultaat. Daarom toch nog een boek erbij. Want veranderen is wel degelijk mogelijk. We analyseren in dit boek waarom de huidige methodes niet voldoen en we doen een voorstel voor een nieuwe aanpak.

Verandering is een constante

De eerste vraag is: waarom moeten organisaties eigenlijk veranderen? Waarom laten we het niet lekker bij hoe het gaat? Het antwoord is eenvoudig: dan mis je al heel snel de boot. De veranderingen in de markt gaan sneller en sneller. Door digitalisering en technologische ontwikkelingen, door energietransitie en duurzaamheidseisen, maar bovenal door de sterk veranderende klantvraag. De consument wil alles op maat. Hier en nu. Service en snelheid zijn extreem belangrijk geworden. Vandaag de dag moeten bedrijven heel wendbaar zijn en continu inspelen op veranderende omstandigheden. Zonder red je het niet meer. Nietsdoen is geen optie. Verandering is een constante eis.

Maar het gaat zo moeizaam

Veranderen is dus een must. Maar tegelijkertijd zien we dat organisatieveranderingen vooral in grote organisaties moeizaam gaan en bijna nooit beklijven. Iedereen kent voorbeelden van geld- en energieverslindende verandertrajecten die vanaf het begin gedoemd waren te mislukken. Waarom stranden al die goedbedoelde veranderprojecten? In hoofdstuk 2 gaan we hier dieper op in: bestaande verandermanagementtechnieken hebben te weinig oog voor de verandering van gedrag. Leandro Herrero, organisatiearchitect en schrijver van *Viral Change*, legde de vinger al op die gevoelige plaats: zonder aandacht voor de gedragskant van verandering is zelfs de meest technische verandering in een bedrijf gedoemd te

mislukken. En als er al gestuurd wordt op gedrag, dan gaat dat heel inefficiënt. Dat was logisch in een tijd dat we nog weinig inzicht hadden in de werking van gedrag, maar tegenwoordig weten we veel meer van psychologische gedragsprincipes en kunnen we interventies rechtstreeks daarop baseren.

Hoe dan wel?

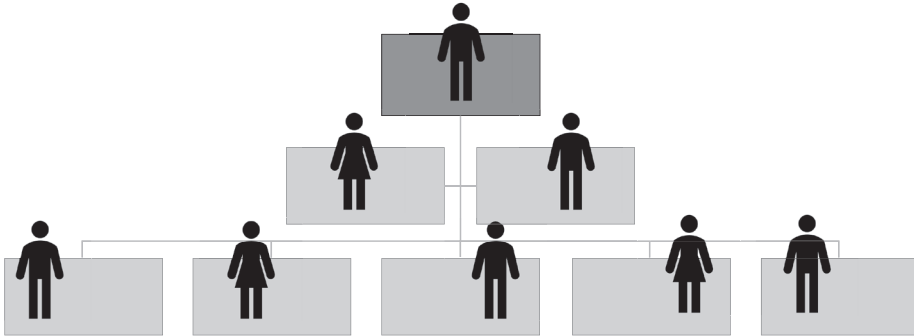
Om een organisatie te veranderen, moet je eerst goed kijken naar het samenspel tussen systeem, gedrag en bedoeling van die organisatie. Dat doen we in hoofdstuk 3. We zullen zien dat uiteindelijk alles om mensen draait en dus om gedrag. Bij een eenmansbedrijf is er nauwelijks 'systeem' nodig. Bij een start-up ook niet. Maar groei betekent onvermijdelijk dat we steeds meer moeten gaan regelen. Het 'systeem' wordt dus steeds dikker naarmate een organisatie groeit. En daar gaat het vaak fout. Het systeem krijgt de overhand.

In hoofdstuk 4 beschrijven we hoe ons gedrag gestuurd wordt door tal van principes die diep in ons gebakken zitten. Deze kennis is van onschatbare waarde bij het ontwerpen van interventies die wél een duurzaam verandereffect sorteren.

En zo komen we in hoofdstuk 5 tot onze 'new school'-benadering. Nu we veel meer begrijpen van onze psyche, kunnen we interventies veel effectiever ontwerpen. Interventies die rechtstreeks ingrijpen op gedrag. Overigens betekent dat niet dat we afscheid nemen van alle oude systeeminterventies. We moeten op zoek naar een nieuwe balans tussen systeem en gedrag. Synergie is het sleutelwoord.

2

Veranderen gaat moeizaam



In 2009 verscheen een boekje met de aansprekende titel *Bij welke reorganisatie werk jij?* (Peters & Heringa, 2009). De auteurs stellen vast dat organisaties, ondanks de vele reorganisaties, steeds weer tegen dezelfde problemen blijven aanlopen. En dus is het de vraag waarom organisaties almaar blijven reorganiseren. Het boek geeft diverse tips hoe het allemaal beter zou kunnen. De titel van het boek en ook de hoofdstuktitel 'Heb jij je reorganisatieplannen voor dit kwartaal al klaar?' zijn hilarisch, maar schetsen tegelijk de eindeloze triestheid van ons organisatielandschap. Kennelijk zijn we niet in staat om onze bedrijven te runnen zonder er zeer regelmatig met de botte bijl doorheen te gaan. En ... kennelijk leidt dat meestal niet tot succes. Wat doen we fout?

Traditionele interventies zijn niet alleen populair bij opvoeders, maar zijn ook in het bedrijfsleven nog steeds hardnekkig. Manipuleren, omkopen, bestraffen, angst en onzekerheid zaaien, allianties vormen, valse geruchten verspreiden, politiek bedrijven, ... Verandertrajecten in het bedrijfsleven werken nog vaak zo. En we weten dat mensen helemaal niet willen veranderen als het van buitenaf wordt opgelegd.

Meer dan 70 procent van alle verandertrajecten haalt de beoogde doelen niet

Dit getal van 70 procent wordt vaak aangehaald. Het is afkomstig van Boonstra (2000) en Beer en Nohria (2000). En volgens Balogun en Johnson (2005) is het ergens in de range van 70-100 procent. En dan is er nog Thijs Homan (2013) die geen enkele range hanteert: hij meent dat 100 procent van alle top-down verandertrajecten mislukt. Wat het exacte percentage ook mag zijn; het punt is duidelijk en herkenbaar. In het begin heeft een verandertraject nog wel enig effect. De ‘bedoelde’ route (de intentie van de verandering) vindt meestal wel plaats, maar onbedoelde zijeffecten en tegenbewegingen doen het oorspronkelijke effect op den duur geheel teniet. Als je voldoende tijd neemt om de gevolgen van een verandertraject te meten, zul je bijna altijd tegen de nul procent aan zitten.

Been there, done that

Mensen die al langere tijd in een organisatie werken, weten dit heel goed, want ze zijn er al een aantal keren getuige van geweest. Wanneer deze mensen weer eens een nieuw verandertraject opgetuigd zien worden, dan durven ze hun hand ervoor in het vuur te steken dat dit traject ‘ook wel weer niks zal gaan opleveren’. En dat dat aan hun werksituatie niets positiefs zal veranderen. Jonge, net ingestroomde talenten in een organisatie zijn nog niet met het verleden belast en gaan energiek en driftig met de verandering aan de gang. De ouderen schudden meewarig hun hoofd. Zij weten wel beter. Deze houding wordt ‘weerstand’ genoemd: niet actief en energiek meedoen aan de nieuwe verandering.

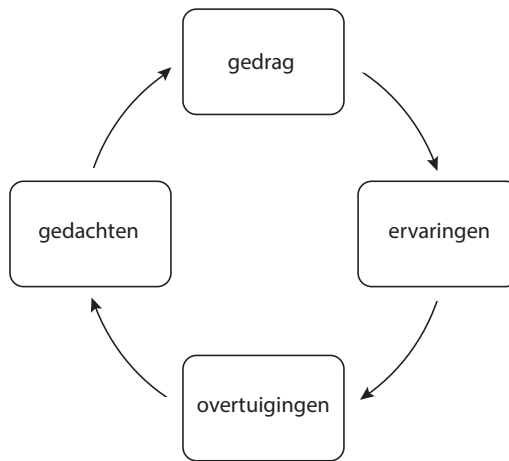
Over weerstand tegen verandering zijn bibliotheken vol geschreven. Het lijkt zelfs wel of het bij veranderen voornamelijk om die weerstand gaat. Soms wordt geadviseerd om de weerstand met brute kracht weg te nemen, soms juist om het met zachte hand te doen. Helemaal hip is het om de verandering van onderaf te laten ontstaan. Dat levert eerst heel leuke resultaten op, maar bij de eerste managementlaag en anders zeker bij de tweede laag, ebt de verandering al weg. En uiteindelijk, als je na een wat langere periode observeert, is er niets meer van de verandering over.

Weerstand tegen verandering is vaak verklaarbaar en gerechtvaardigd. Het is heel begrijpelijk dat mensen niet in een goede uitkomst van een verandertraject geloven wanneer ze dat nog nooit hebben meegemaakt. Maar van huis uit zijn mensen helemaal niet tegen verandering (wat je wel vaak hoort beweren). Integendeel. Ons aanpassingsvermogen heeft onze soort gemaakt tot wat we nu zijn: *top of the food chain*. Veranderen zit ons in het bloed. Als mensen in de weer-

stand schieten bij veranderingen, is daar waarschijnlijk een goede reden voor. Zo wordt met ‘reorganiseren’ meestal bedoeld: ‘we gaan mensen ontslaan’. Mensen weten dat.

De moeizame weg

Klassieke verandermanagementmethodes gaan ervan uit dat je eerst ervaringen, overtuigingen en gedachten moet aanpassen om gedragsverandering te kunnen bereiken (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1

Onze ervaringen zijn de voedingsbodem voor onze overtuigingen. En die overtuigingen zijn meestal heel krachtig. Sterker nog: wanneer we dezelfde ervaring al een aantal keren hebben gehad en de gedragscyclus een aantal keer doorlopen hebben, is de bijbehorende overtuiging onwrikbaar geworden. En die overtuigingen sturen onze gedachten. We denken wel vrije denkers te zijn, maar in werkelijkheid worden onze gedachten voor een groot deel bepaald door onze overtuigingen. Onze gedachten bepalen op hun beurt weer ons gedrag in de praktijk. En het gedrag levert ons vervolgens nieuwe ervaringen in de werkelijkheid. Zo begint de cyclus telkens van voor af aan. En daarom proberen traditionele verandermanagementmethodes in te grijpen op overtuigingen en gedachten om nieuw gewenst gedrag op te roepen.

Maar dat is een moeizame weg. Is het jou al eens gelukt om de overtuiging van iemand anders te veranderen? Dat is bijna niet te doen. We gaan ons gedrag namelijk helemaal niet aanpassen omdat iemand ons iets heeft uitgelegd. En ook

gedachten verander je niet zomaar even. Neem het systeem van Kotter: we gaan een leidende coalitie vormen en een verandervisie opstellen en communiceren. Intervenieren op gedachtes komt in principe neer op ‘we gaan het wel even goed uitleggen aan iedereen’. Dit zou succesvol zijn als wij allemaal rationeel ingesteld zouden zijn. Zo zitten mensen echter niet in elkaar. In hoofdstuk 4 zullen we zien welke krachtige drijfveren diep in mensen zitten en wat ons gedrag stuurt. En dat nieuwe inzicht opent de weg naar directere interventies.

Maar laten we eerst eens wat beter kijken naar wat organisaties nu werkelijk zijn en wat ze succesvol maakt.

3

Beter kijken naar organisaties

Tegenwoordig leren studenten Bedrijfskunde tijdens hun opleiding dat er tientallen verschillende invalshoeken zijn om een bedrijf als systeem te beschouwen. Een hiërarchisch systeem, een procedureel systeem, een financieel systeem, een rationeel systeem, et cetera. Een organisatie kent zoveel verschillende aspecten dat bedrijfskundigen stellen dat een organisatie gewoonweg niet te kennen is. Vooral geen poging dus meer doen om het beter te begrijpen, lijkt het motto. Logisch dus dat meer dan 70 procent van de verandertrajecten niet het beoogde rendement oplevert. Dat ligt niet aan de verandering zelf, maar aan het object van verandering: de organisatie. Hoe kun je iets veranderen als je de essentiële werking ervan niet begrijpt?

Hoe is er in de loop der tijd tegen organisaties aan gekeken? We beschrijven kort de belangrijkste stromingen.

Scientific management

De organisatiekunde, ook wel organisatie-theorie of organisatie-leer, is pas formeel als wetenschap ontstaan nadat de industriële revolutie goed op gang was gekomen. De eerste periode van de organisatiekunde – van eind negentiende eeuw tot vlak voor de Tweede Wereldoorlog – werd gedomineerd door de denkbeelden van Frederick Taylor (1856-1915). Deze periode wordt ook wel de tijd van het ‘scientific management’ genoemd, oftewel ‘wetenschappelijke bedrijfsvoering’. Taylor hield zich vooral bezig met wetenschappelijke observaties van productiefdelingen om met die analyses de efficiency te verhogen. Daarin slaagde hij. Het resultaat was onder meer strikte arbeidsdeling: iedere werknemer kreeg een eigen taak. Er werd gebroken met de traditionele ideeën van ambachtelijkheid. Rationaliteit moest de boventoon voeren.

Klassieke managementtheorie

De mijnbouwkundig ingenieur Henri Fayol (1841-1925) hield zich in die tijd bezig met de vaardigheden die nodig zijn om een organisatie te leiden. Hij stelde

een sterk normatieve, algemene managementtheorie op, meestal aangeduid als de ‘general management theory’. Zo onderscheidde hij verschillende organisatiefuncties en benoemde hij wat volgens hem de vijf belangrijkste managementtaken zijn. Dit zijn nog steeds de vijf pijlers van het moderne management: plannen, organiseren, commanderen, coördineren en controleren. Daarnaast stelde hij managementprincipes vast, zoals de ‘eenheid van bevel’-gedachte. Deze hield in dat iedere werknemer slechts één baas boven zich had. Zo ontstond er van de top naar de werkvloer een keten, de structuur die de richting van commando aangaf. Ook de functionele indeling in afdelingen, ploegen et cetera werd destijds sterk benadrukt. Samen met socioloog Max Weber en Taylor was Fayol grondlegger van wat nu wordt aangeduid als de ‘klassieke managementtheorie’. Weber besteedde veel aandacht aan doelrationeel handelen en de ideale vorm van bureaucratie als een strakke, eerlijke en effectieve manier van besturing.

Organisaties ingericht volgens deze klassieke managementprincipes waren zeer hiërarchisch, met strakke systemen en procedures die waren ontleend aan de krijgskunde. Loon werd gezien als het enige middel om de productiviteit te maximaliseren. Latere experimenten, zoals de Hawthorne-experimenten rond 1930, leidden tot nieuwe inzichten. Daaruit bleek dat de arbeidsproductiviteit hoger werd door aandacht en belangstelling voor de arbeider als mens. Ook onderlinge solidariteit bleek een positieve invloed te hebben. In het managementdenken werd meer aandacht geschonken aan menselijke relaties: de verhoudingen tussen mensen binnen organisaties. De klassieke managementtheorie verdween naar de achtergrond. Zo ongeveer om het decennium werden er nieuwe theorieën gevormd, samengevoegd of geheel afgewezen.

Complex krachtenveld

De laatste jaren wordt meer de nadruk gelegd op organisatieprocessen. Een proces wordt gedefinieerd als een keten van doelgerichte activiteiten met een begin- en eindpunt, die elkaar logischerwijs opvolgen en die meerwaarde moeten opleveren. Organisationsprocessen, zo werd ontdekt, trekken zich maar weinig aan van de hiërarchische indeling van een organisatie, omdat ze over afdelingen heen lopen. ‘Total Quality Management’, ‘Lean Manufacturing’ en ‘Business Process Management’ zijn allemaal stromingen die het complexe krachtenveld in een organisatie beheersbaar proberen te maken. In de denkwijze van het scientific management van Taylor werd de organisatie beschouwd als een machine. Dat was een te simpele voorstelling van zaken. Organisaties zijn dermate complex dat je

met een dergelijk dogmatische benadering alle nuances over het hoofd ziet. De stromingen na het scientific management zagen in dat organisaties zo ingewikkeld zijn, dat je ze maar beter kunt beschouwen als een black box.

Psychosociale invalshoek

Ten slotte nog een opmerking over de modernere, psychosociale invalshoek. Managers en overige medewerkers vertonen gedrag dat wordt ingegeven door verwachtingen, aannames, waarden, gedachten en gevoelens. Het zijn mensen van vlees en bloed; geen robots die louter rationeel handelen. Tegenwoordig wordt er in de organisatiekunde daarom ook aandacht besteed aan manieren om mensen optimaal te waarderen en te motiveren. ‘Empowerment’ is een bekend begrip geworden. Bekrachtig je medewerkers zoveel en zo slim mogelijk om het beste uit hen te halen. Geef ze flexibele werkplekken, een fiets van de zaak en een eerste-klaslunch. Het is alsof organisaties naar manieren zoeken om hun medewerkers te troosten omdat ze in de dagelijkse gang van zaken zo gefrustreerd raken. Bovendien is dit een volstrekt subjectieve benadering. Wie kan er objectief vaststellen dat medewerkers met deze aanpak intrinsiek gemotiveerder of loyaler worden, ook op de lange termijn? En dat dit per definitie leidt tot een betere organisatie?

De organisatie nader bekeken

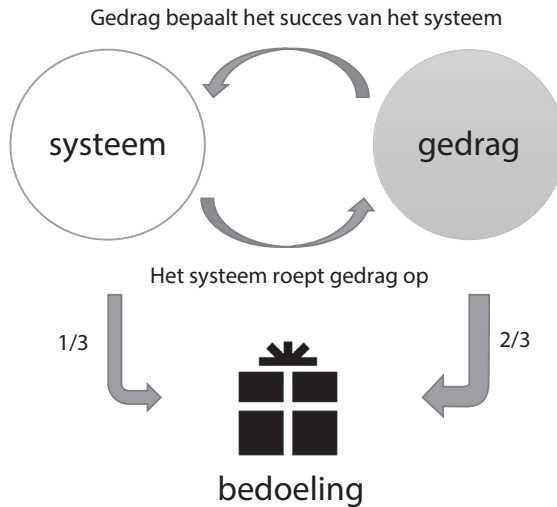
Laten we even afstand nemen en niet meteen in systemen en processen denken als we organisaties willen beschrijven. Wat is een organisatie eigenlijk? Organisaties gaan over mensen en de manier waarop mensen met elkaar samenwerken om bepaalde doelen te bereiken. Dat is nu zo en dat is al duizenden jaren zo. Zonder samenwerken zou de jacht veel minder hebben opgeleverd en hadden we ons niet voldoende kunnen beschermen tegen roofdieren. Samenwerken zit diep in onze genen en onze hersenen verankerd. We willen eigenlijk niets liever dan prettig samenwerken met elkaar. En dat doen we op een sociale manier, want de mens is een sociaal wezen. Een organisatie is dus een sociaal systeem. Alleen door samenwerking is een organisatie in staat producten en diensten te leveren. Zonder samenwerking geen organisatie!

In ons organisatie-model onderscheiden wij daarom drie componenten:

1. De *bedoeling* behoort centraal te staan in iedere organisatie. Het is de reden waarom de organisatie op deze wereld is en de rol die de organisatie in de wereld speelt.

2. Het *systeem*, de ‘harde’ kant van de organisatie, omvat alle afspraken en activiteiten die in een organisatie formeel zijn geregeld om de doelstellingen (de bedoeling) te realiseren. Het laat zich vangen in termen als organisatiestructuur, beleid, functiehuis en processen.
3. *Gedrag* is eigenlijk alles wat we doen. Alles wat we doen uit onszelf, maar ook alles wat we doen als reactie op wat om ons heen gebeurt. Communicatie is een wezenlijk onderdeel van ons gedrag. Informele communicatie is van levensbelang: het bouwt een gemeenschappelijke visie en leidt tot groepsvorming. En groepsvorming heeft ons mensen gemaakt tot wat we zijn.

We diepen deze drie componenten uit in de komende drie paragrafen waarna we in paragraaf 3.4 de interactie tussen de drie beschrijven (zie figuur 3.1).



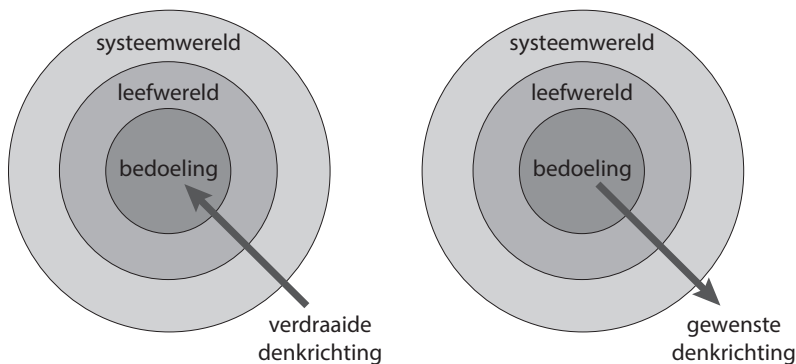
Figuur 3.1

3.1 De bedoeling

In *Verdraaide organisaties* (Hart & Buiting, 2012) beschrijft Wouter Hart een organisatie die bedolven is onder een lawine van kunstmatig managementgereedschap. De medewerkers voldoen volledig aan een door henzelf gecreëerd systeem waarin allerlei regels, afspraken en procedures de toon zetten. Maar hoe ze ook hun best doen om hun processen te beheersen en daardoor hun doelen te reali-

seren, de klant en de professionals worden er niet beter van. Hart prikt de ‘mythe van beheersbaarheid’ door en vervangt hem door een nieuwe manier van organiseren. Deze is niet gebaseerd op regels (het systeem), maar op *de bedoeling* van de organisatie. De vraag van de klant en de passie van de professional moeten uitgangspunt zijn voor de activiteiten. Regels spelen daarbij slechts een ondersteunende rol. Zo wordt een hogere klantwaardering bereikt, een grotere medewerkerstevredenheid en veel betere financiële resultaten.

Vrij geïnterpreteerd is de essentie van Harts ideeën als volgt weergegeven in figuur 3.2:



Figuur 3.2

Onderdeel	Kenmerken
Binnenste cirkel: bedoeling	Het anker van de organisatie. Iedere organisatie heeft één formele bedoeling: de reden waarom de organisatie bestaat, de rol die ze wil spelen in de wereld. De bedoeling is zeer vergelijkbaar met de missie of de purpose.
Middelste cirkel: leefwereld	Het hier-en-nu, de realiteit. De leefwereld gaat over het feitelijk gedrag en alle inter- en intrapersonlijke dynamieken daarvan. In de leefwereld ontmoeten de uitvoerende professional en de klant elkaar.
Buitenste cirkel: systeemwereld	Een model van de leefwereld (zoals een plattegrond een weergave is van de werkelijke wereld). Regels, procedures en afspraken zijn keurig geordend in de systeemwereld.
Pijl:	Staat voor de dominante relaties tussen de cirkels onderling en daarmee voor de denkrichting.

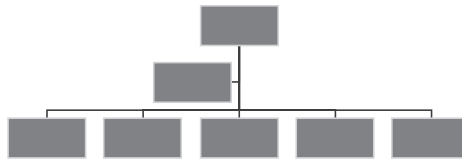
In een goed functionerende organisatie is de bedoeling dominant. Alles wat we doen, moet de bedoeling als startpunt hebben. De leefwereld (hoe gaan we om met onze klanten en met elkaar als werknemers) staat ten dienste van de bedoeling. Omdat die leefwereld zo complex is, is een derde laag nodig: de systeemwereld. De systeemwereld legt de gewenste leefwereld vast in processen, standaarden, functiebeschrijvingen en dergelijke om voor medewerkers en andere stakeholders overzicht en handvatten te bieden.

In verdraaide organisaties is de systeemwereld dominant. De processen zijn een eigen leven gaan leiden, stafafdelingen (als Risk, Finance of HR) krijgen dusdanig veel macht dat ze de leefwereld en de bedoeling niet langer ondersteunen, maar zelfs, vaak onbewust, gaan tegenwerken. De wereld van de zorg is een mooi voorbeeld: verpleegkundigen besteden zoveel tijd aan niet-primaire taken (zoals het invullen van vaak overbodige formulieren) dat ze niet meer toekomen aan hun bedoeling, namelijk het bieden van zorg. In een verdraaide organisatie is het de kunst om de denkrichting (de pijl) weer terug te zetten in de juiste richting.

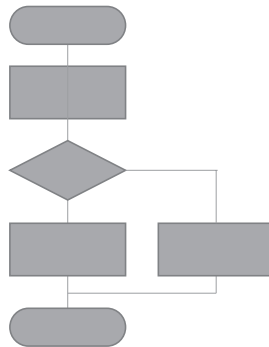
3.2 Het systeem

Het systeem noemen we ook wel de ‘harde’ kant van de organisatie. Met ‘hard’ en ‘zacht’ bedoelen we niet de zakelijke respectievelijk de sociale kant van de organisatie, maar we verstaan onder ‘hard’ alles wat we aan afspraken en regels kunnen opschrijven. Er zijn legio manieren en modellen om de systeemkant van de organisatie in kaart te brengen. Systeemmodellen zijn overzichtelijke weergaven van een (deel van de) organisatie en hun waarde neemt toe naarmate de organisatie groter en complexer wordt. Ze dienen in het algemeen als communicatie-, trainings- en standaardisatiemiddel. In die context zijn ze voor de meeste organisaties bijzonder nuttig en noodzakelijk.

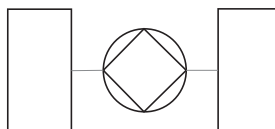
Een van de meest gebruikte modellen is het organogram. Dat geeft de rapportagelijnen, de hiërarchische structuur van (een deel van) de organisatie weer. Vraag een manager om zijn organisatie in kaart te brengen en de kans is groot dat hij een organogram tekent. Een organogram is een manier om te beschrijven hoe de organisatie bestuurd wordt, maar geeft geen beeld van de organisatie zélf. Een organogram is daarmee een bruikbaar model van de organisatie, maar heeft slechts een beperkt doel.



Een tweede voorbeeld van een systeemmodel is een processchema. Visueel weergegeven in bijvoorbeeld een stroomdiagram is dit model een weergave van welke processtappen in welke volgorde worden uitgevoerd. Zo'n procesmodel geeft idealiter de procesflow weer zoals die in de praktijk wordt uitgevoerd. Helaas is er in veel gevallen nogal wat verschil tussen deze papieren werkelijkheid en de echte praktijk.



Een minder bekende, maar zeer effectieve variant van een systeemmodel is een Organisatie Constructie Diagram (OCD). Een OCD, een begrip uit de wereld van Enterprise Engineering, geeft visueel weer welke transacties door welke actoren met welke andere actoren worden aangegaan. Dit model is erg krachtig in het opsporen van structurele weeffouten in de organisatie, zoals ontbrekende actoren, niet op elkaar aansluitende verantwoordelijkheden of de verkeerde competenties.



Andere voorbeelden van systeemmodellen (er zijn er honderden!) zijn de functiebeschrijving, de RA(S)CI-matrix (Responsible, Accountable, Support, Consult, Inform), de Use Case, de Value Stream Map (uit de wereld van Lean), de procesbeschrijving, de policy, standaarden, richtlijnen, KPI's en de Swimlane.

Het systeem moet geen doel op zich worden

Het werken met modellen introduceert ook risico's. Modellen worden vaak onderhouden door staf- of ondersteunende afdelingen, die zelf geen productiedoelstellingen hebben. En stafafdelingen hebben weleens de neiging om zichzelf dusdanig belangrijk te vinden dat hun producten een eigen leven gaan leiden. Het middel (bijvoorbeeld een procedure om de risico's in de organisatie te beperken door het afdwingen van goedkeuring door diverse managementlagen) wordt dan soms tot doel verheven, waardoor de echte doelstellingen van de organisatie worden bedreigd.

Een tweede risico is dat stafmedewerkers de dagelijkse problemen op de werkvloer niet meer kennen. De producten die ze leveren, sluiten dan niet meer aan bij de wensen van degenen die ermee moeten werken.

Tot slot het belangrijkste risico: we hebben soms de neiging om het systeem te zien als de werkelijkheid. Ofwel: we veranderen het beleid en/of de processen op basis van nieuwe inzichten van de raad van bestuur, we publiceren de nieuwe wereld op het intranet, houden een presentatie voor de medewerkers en vertrouwen er vervolgens op, dat vanaf dat moment het bedrijf is veranderd. Maar dan vergeten we een kleinigheid. Namelijk dat het mensen zijn die het moeten gaan doen. En mensen zijn complexe wezens. Ze hebben onder water allerlei angsten, vermoedens, wensen, ervaringen en overtuigingen die hen ervan weerhouden om zomaar, automatisch, hun gedrag te veranderen. Een model is slechts een (gewenst) beeld van de werkelijkheid, niet de werkelijkheid zelf.

3.3 Het gedrag

Doorgaans proberen organisaties veranderingen door te voeren via aanpassingen in hun systeem. Meestal gaat het daarbij om nieuwe organisatiestructuren, andere policy's, verbeterde procedures en dergelijke. Kortom: om veranderingen op papier. Deze zullen echter niet zonder meer de gewenste verbetering opleveren. Papier is buitengewoon geduldig, maar, hoe goedbedoeld ook en hoe relevant de veranderingen ook zijn voor de organisatie: op zichzelf verhoogt het je

productiviteit niet. Het laat je niet sneller werken of minder fouten maken en het maakt je klanten al helemaal niet gelukkiger.

Daar is veel meer voor nodig: het systeem is namelijk slechts bedoeld om de medewerkers op een bepaalde manier te laten acteren in de organisatie. Om te zorgen dat medewerkers op dezelfde wijze een klant benaderen, om ervoor te zorgen dat ze consistente kwaliteit leveren, de juiste formulieren invullen, tegelijkertijd een product opleveren, enzovoort. We kunnen al deze werkwoorden, en nog veel meer, samenvatten onder de noemer 'gedrag'. In hoofdstuk 4 gaan we uitgebreid in op wat gedrag precies is, waarom het zo lastig is om het te veranderen en wat bepaalt waarom we ons gedragen zoals we doen. Voor nu is het echter voldoende om te stellen dat gedrag alles is wat we *doen*.

Het is vooral gedrag dat het succes van onze organisatie bepaalt. Gedrag bepaalt of we een goed product of een goede dienst leveren en of we dat product en die dienst wel verkopen. Gedrag bepaalt in hoeverre onze klanten of de maatschappij ons waarderen. Uiteindelijk is het ons gedrag waardoor de buitenwereld ons het voortbestaan van onze organisatie gunt.

We hebben nu de drie componenten van ons organisatie-model beschreven: de bedoeling, het systeem en het gedrag. In de volgende paragraaf gaan we in op het samenspel tussen de drie.

3.4 Het samenspel tussen bedoeling, systeem en gedrag

Een organisatie is een samenspel tussen bedoeling, systeem en gedrag. Als het goed is, staan systeem en gedrag ten dienste van de bedoeling. Ze zijn altijd ondersteunend en interacteren continu met elkaar, zoals weergegeven in figuur 3.1.

Ieder systeem roept bepaald gedrag op

- Als je een verkeersbord met maximumsnelheid 50 km/u tegenkomt (systeem), laat je het gas wat los (gedrag).
- Als je tijdens een wandeling door het bos op een gesloten hek stuit (systeem), zul je waarschijnlijk een omweggetje nemen om je doel toch te bereiken (gedrag).
- Als medewerkers gevraagd wordt om nauwer samen te werken (systeem) en als ze daarbij geholpen worden door coaching, zal zich een meer coöperatieve sfeer ontwikkelen (gedrag).

Als het gedrag het systeem niet ondersteunt, faalt het systeem

- Als de meesten op die 50 km/u-weg te hard rijden (ongewenst gedrag), is het bord misschien niet voldoende zichtbaar (ineffectief systeem).
- Als iedereen over dat hek in het bos klimt (ongewenst gedrag), zijn de alternatieve routes wellicht onvoldoende aantrekkelijk (ineffectief systeem).
- Als de medewerkers niet gaan samenwerken (ongewenst gedrag) en bijvoorbeeld zeggen ‘helaas, dat gaat niet lukken, want daar heb ik een urencode voor nodig’, dan is dat een teken dat het systeem niet goed geregeld is. Kennelijk hebben de mensen niet het mandaat om elkaar zomaar te helpen.

Systeem en gedrag moeten dus in balans zijn. Procedures schrijven die niemand volgt, is geen goed idee. Deze procedures zijn waarschijnlijk niet goed, worden niet ondersteund door de juiste tools of zijn onvoldoende gecommuniceerd. Ander, nieuw gedrag stimuleren en de medewerkers blijven beoordelen op het oude gedrag, is ook geen goede zaak. We noemen dit soort afwijkingen ook wel *weef-fouten* in de organisatie: ze staan duurzame verandering duurzaam in de weg!

Minstens zo belangrijk als de balans tussen systeem en gedrag is de bijdrage die ze samen leveren aan het bereiken van de bedoeling van de organisatie. Natuurlijk heeft het systeem grote invloed op het succes. Immers, zonder een waterdicht en veilig afrekenproces zou bol.com allang het loodje hebben gelegd. En iedereen begrijpt ook dat als je inkoopproces aan alle kanten rammelt, de productie in dikke problemen kan komen.

Ook het gedrag van medewerkers heeft een enorme impact, daar zijn alle ervaringsdeskundigen het over eens. Hoe de verhoudingen tussen de invloeden van systeem en gedrag op de organisatie precies liggen, is wetenschappelijk niet kwantitatief aangetoond. Althans niet voor zover ons bekend. Er zijn wel zeer sterke aanwijzingen dat de rol van gedrag significant groter is dan die van het systeem. Uitspraken in de literatuur in de trant van ‘Organisatiecultuur is de grootste belemmering voor organisatieverandering’ en ‘het mislukken van veranderprojecten wordt voor 80 procent verklaard door gedrag van medewerkers van de organisatie’ zijn geen uitzondering. En een autoriteit als Leandro Herrero, in dit boek regelmatig aangehaald, schrijft in *Viral Change* het volgende:

‘Probably 85% of issues in the implementation of formal “change” management programmes have to do with vision or with people. 15% or so are strictly speaking issues related to technology or new processes. Yet, we spend 85% of the budget on 15% that is more visible and

..... manageable: the IT packages and the mapping and developing of the
 associated (new) processes and systems. Management has traditional-
 ly always had a term for that 85% of the trouble. They call it the soft
 stuff. The “soft” is sometimes unpopular, sometimes simply scary for
 people who do not know how to navigate through the muddy social
 and psychological waters.’ (Herrero, 2008)

Wij willen niet zo ver gaan als Herrero; laten we het houden op een globale inschatting dat gedrag en systeem voor zo’n twee derde, respectievelijk een derde verantwoordelijk zijn voor het bereiken van de bedoeling van organisaties. Duidelijk is in ieder geval dat als we duurzame verandering willen doorvoeren, de aanpassing van gedrag cruciaal is. Het is daarom van belang om goed te begrijpen, wat gedrag nu eigenlijk écht is en wat ons ertoe brengt ons te gedragen zoals we doen. Dat is het onderwerp van ons volgende hoofdstuk.

4

De gedragskant van verandering

Traditionele verandermethodes falen omdat ze te weinig rekening houden met de gedragskant van de verandering. En als ze al ingrijpen op gedrag, dan doen ze dat via een omweg en hebben ze minimale impact. Eén van de uitgangspunten van traditionele verandermethodes is dat wij mensen rationeel zouden zijn. Dat betekent dat iedere methode op een of andere manier een appel doet op de ratio van de medewerkers. Zo zeggen directies/managers:

‘We gaan het ze wel even goed uitleggen.’

Herken je dit? De directie/het management bedenkt iets nieuws, iets wat het bedrijf verder gaat helpen of iets wat de concurrentie gaat verslaan of ..., en wil vervolgens dat nieuwe implementeren en uitrollen binnen de organisatie. Waar-mee bedoeld wordt: de mensen moeten anders gaan werken en anders gaan denken. Dé manier om dat te doen, is door ze eens goed uit te leggen waarom deze verandering noodzakelijk is en wat we dan nu anders gaan doen dan voorheen. Traditionele verandermethodes zien dit min of meer als de eerste stap in het veranderproces. Zo heeft Kotter (1997) het over ‘de leidende coalitie vormen en daarna flink communiceren’.

We zijn geen rationele wezens

Was het maar zo eenvoudig. Als wij allemaal rationele wezens zouden zijn, dan zou dit inderdaad kunnen werken. Gewoon goed uitleggen, checken of het is begrepen, en klaar is het verandertraject. Maar daar zit het principiële punt: wij mensen zijn helemaal geen rationele wezens. Psychologen als Kahneman, Tversky, Thaler, Sunstein, Ariely, Cialdini tonen al decennia aan dat we van nature helemaal niet rationeel zijn, maar irrationeel. En dus werken deze veranderstrategieën niet. Ze baseren zich op een verkeerde aanname.

Om gedragsverandering te kunnen doorvoeren, hebben we inzicht nodig in de werking van ons brein. In dit hoofdstuk gaan we daar dieper op in. We ont-

dekken dat in ons brein psychologische gedragsprincipes huizen die we kunnen gebruiken om rechtstreeks op gedrag van mensen in te grijpen. In paragraaf 4.3 beschrijven we een groot aantal van die principes. Je zult ze – soms met verbazing – herkennen, want ze zitten diep in ons allen.

4.1 Wat is gedrag?

De term ‘gedrag’ kent vele definities. Wij hanteren in dit boek de volgende:

Gedrag is alles wat we, bewust of onbewust, waarneembaar doen en laten.

Laten we deze definitie eens uiteenrafelen:

Alles

Gedrag is niet aan en uit te zetten. Gedrag is voor ieder individu alom aanwezig. Lopen is gedrag, lachen is gedrag, communiceren is gedrag, fronsen is gedrag, hoesten is gedrag.

We

Gedrag wordt vertoond door zowel mensen als door dieren. Hoewel we heel veel kunnen leren van het gedrag van dieren, is het geen onderwerp van ons betoog. We richten ons in dit boek op menselijk gedrag.

Bewust of onbewust

Er zit een wereld van verschil tussen bewust gedrag (eerst denken, dan doen) en onbewust gedrag (reflexen, ‘spontaan’ gedrag). In de volgende paragrafen gaan we hier diep op in, deze tweedeling vormt de sleutel tot succesvolle gedrag-omslag.

Waarneembaar

Sommige definities sluiten ook innerlijk gedrag in: denken, piekeren, het hebben van overtuigingen of het voelen van onrust of paniek. Deze gedragingen zijn niet waarneembaar. In onze definitie sluiten we ze bewust uit, omdat ze van een andere orde zijn. Zoals eerder aangegeven is het traditionele denken gericht op de niet-waarneembare aspecten (zoals overtuigingen en gedachten) en niet direct

op gedrag. Het moderne denken (psychologische gedragsinterventies) is juist direct gericht op waarneembaar gedrag. We gaan hier uitgebreid aandacht aan besteden in hoofdstuk 5.

Doen en laten

Gedrag is doen. Maar ook ‘laten’ – iets niet doen – is gedrag. Je aandelen niet verkopen is ook gedrag, waarschijnlijk van het bewuste type. ‘Aan de grond genageld staan’, zoals een konijn kijkt in de koplampen van een auto, is evenzogoed gedrag, in dit geval onbewust. Van beide vormen van ‘laten’ kunnen de consequenties enorm zijn. Het eerste voorbeeld heeft voor jou zeker financiële gevolgen en het voorbeeld van het konijn zou weleens kunnen leiden tot zijn allerlaatste gedraging.

Gedrag is dus alles wat we doen en laten. Alles wat we doen uit onszelf, maar ook alles wat we doen als reactie op hetgeen om ons heen gebeurt. Gedrag is evolutionair gezien van levensbelang voor de mens: het bouwt een gemeenschappelijke visie en leidt daarmee tot groepsvorming. En groepsvorming heeft ons mensen gemaakt tot wat we nu zijn.

Gedrag en veranderen

Gedrag is doen. Niet ‘weten’, ‘begrijpen’, of ‘kunnen’, maar doen. En veranderen van gedrag is dus veranderen van doen. Niet ‘begrijpen dat het anders moet’, of ‘weten hoe het anders kan’, maar het daadwerkelijk anders doen. En dat wordt weleens onderschat. We zitten nu eenmaal niet zo in elkaar dat we nieuwe dingen direct uit onszelf gaan toepassen. Ook als we snappen waarom het moet. Wat ons tegenhoudt, beschrijven we uitvoerig in dit hoofdstuk. We hebben veel ingebouwde redenen om niet automatisch iets anders te gaan doen dan wat we altijd al deden.

Een voorbeeld. Stel, je definieert nieuwe, glasheldere doelstellingen voor je afdeling en besluit na het volgen van een inspirerende training om een nieuwe methode te adopteren om die doelstellingen te gaan halen. Je tuigt vervolgens een nieuwe organisatiestructuur op voor je afdeling, je ontwikkelt nieuwe functie- en procesbeschrijvingen en stuurt al je medewerkers naar diezelfde training. Je ontwerpt een prachtig dashboard waarin je de voortgang gaat bijhouden en dat je met iedereen wilt delen. Je trapt de nieuwe organisatie af met een feestelijke kick-off. En verwondert je er na twee maanden over dat er niets is veranderd. Je denkt dat jij en je medewerkers veel hebben geleerd, maar het tegendeel is waar. Je hebt namelijk juist verzuimd om te leren. Omdat er niets met de nieuw-

verworven kennis is ‘gedaan’. Je bent vergeten je mensen (en jezelf) te ondersteunen in het aanpassen van gedrag op de nieuwe situatie.

Gedrag en leren

Toen ik mijn oudste dochter leerde fietsen, zal zij een jaar of vijf zijn geweest. We hebben samen de zijwieltjes van haar fiets af gehaald en ze had er zin in. Dan zou ze er immers ook ‘bij horen’. Ik kan je zeggen, dat leren fietsen was nog een hele klus. Naar het einde van de straat en weer terug. Een eindeloze herhaling van zetten. Zij gebruikte in het begin slingerend zo ongeveer de hele breedte van de weg en papa liep er in looppas naast. Eerst met mijn handen op beide schouders, maar zodra ze wat meer balans vond, gaf ik haar langzamerhand wat meer ruimte (dat heet ‘loslaten’) en hield ik mijn hand onder haar zadel. Dat gaf haar het gevoel dat ze het zelf deed, ze voelde immers mijn fysieke steun niet meer. Af en toe ging het mis (inderdaad ... ‘met vallen en opstaan!’), maar daar leerde ze van! En toen ze lachend zelfstandig wegfietste, kon ik haar met een goed gevoel het laatste ‘duwtje in de rug geven’. We waren beiden rijker geworden door deze ervaring: zij heeft geleerd te fietsen, ik heb geleerd hoe ik een kind moet leren fietsen.

Mensen leren door te doen. Je leert niet fietsen door een videotje te kijken, of door te kijken hoe je vriendinnetje leert fietsen. En al helemaal niet door van papa theoriefietsles te krijgen aan de keukentafel. Hetzelfde geldt voor alle dagelijkse en belangrijke zaken in het leven. Of het nu gaat om pianoles, zwemmen, voetballen, het halen van je rijbewijs of hoe je in je dagelijks werk functioneert.

Daarom is het goed twee niveaus van leren van elkaar te onderscheiden. Het eerste niveau is het tot je nemen van kennis. Prima, heel belangrijk, zo zijn we op school allemaal begonnen. Maar toch is dit eerste niveau van leren zinloos als we er verder niets mee doen. Verspilde energie, kostbaar afval. Leren in de zin van ‘kennis opdoen’ is een middel, geen doel op zichzelf. Zeker, het kan wel verrijkend zijn, als je op zoek bent naar kennisverwerving. Maar op zichzelf leidt het niet tot verandering. Je bent vroeger naar de basisschool geweest om een basis te leggen. Met die basis heb je leren rekenen, schrijven en denken om later in je leven andere dingen te kunnen leren. Rekenen was een basis om iets van wiskunde te kunnen begrijpen, en je hebt de Nederlandse grammatica geleerd, bijvoorbeeld om gemakkelijker Engels of Frans te kunnen volgen. Enzovoort. Maar uiteindelijk ben je hopelijk met een of meer van die schoolvakken echt iets gaan ‘doen’. Ze hebben je tot een hobby gebracht of een vak geleerd waarmee je je inkomen verdient. En, wie weet, zelfs een combinatie van beide.

En dat brengt ons bij het achterliggende doel, het tweede niveau van leren: het

in de praktijk veranderen van gedrag. Dat kan zijn op basis van de opgedane kennis, maar dat hoeft niet. Je kunt immers ook in de praktijk leren, gewoon door iets te doen. Zelf, met vallen en opstaan, of doordat iemand je helpt (denk aan een coach bij een volleybalclub of een app die je helpt je uitgavenpatroon onder controle te houden). Dat doet er eigenlijk allemaal niet toe. Waar het om gaat is, dat leren op het tweede niveau betekent dat je dingen anders gaat doen dan voorheen. En dat is het niveau van leren waar je iets aan hebt.

Gedrag en cultuur

Gedrag en cultuur worden vaak op één hoop gegooid. Herken je de volgende statements? ‘Onze cultuur staat verandering in de weg’, ‘tja, dat is nu eenmaal onze bedrijfscultuur’, ‘dat gaan we écht niet veranderen hoor, dat zit zó diep in onze organisatiecultuur ingebakken ...’ Het prachtige begrip ‘cultuur’ wordt hier ten onrechte gebruikt als een excuus om niet te hoeven veranderen. Jammer hè? Want cultuur is juist enorm waardevol. Zoals hierboven aangegeven, is gedrag van evolutionair levensbelang ... voor een individu. En precies zo is cultuur van levensbelang ... voor de groep. Cultuur is collectief gestold gedrag. Cultuur heeft ons als groep, als maatschappij, als bedrijf, gemaakt tot wat we zijn. Het vormt de historische optelsom van onze gedragingen als team. Cultuur is dus nooit een belemmering voor verandering. Dat misverstand is ontstaan doordat mensen de cultuur als aanknopingspunt namen om een organisatie te veranderen. Cultuurprogramma’s zijn nog nooit succesvol geweest. Het opzetten van een cultuurprogramma is op zichzelf al een brevet van onvermogen. Het is alsof je het resultaat van een optelsom probeert te beïnvloeden door onder de streep te beginnen. Fout. Begin met gedrag! Als we in staat zijn om gedragingen in de juiste richting om te buigen, volgt de cultuur vanzelf. En gedrag ombuigen kan! Als je maar begrijpt hoe ons brein werkt. En dát gaan we hierna uit de doeken doen.

4.3 Vijftig psychologische gedragsprincipes

In deze paragraaf gaan we diep in op een aantal principes die in het snelle systeem van ons brein (S1) huizen en die automatisch getriggerd kunnen worden. Zo kennen we bijvoorbeeld het principe van wederkerigheid. De wederkerigheidsregel schrijft ons voor dat we iets teruggeven als we iets krijgen. Wie zich niet aan deze regel houdt, loopt het risico te boek te komen staan als een profiteur, een parasiet. De regel is belangrijk voor het functioneren van een grotere samenleving omdat hij samenwerking bevordert en parasiteren afstraft. Een ander voorbeeld is het principe van commitment. Wie A zegt, moet ook B zeggen. Zodra iemand bewust A zegt, zal hij zich daaraan willen houden om niet voor draaikont te worden aangezien, met alle sociale consequenties van dien. Deze ingebakken neiging tot consequent willen zijn is erg sterk en kan leiden tot zeer extreme ontwikkelingen.

Van dit soort principes zijn er zo'n driehonderd, zo schatten psychologen. Er is nog nooit een uitputtende lijst samengesteld. Degene die er het dichtst bij komt, is Buster Benson. Hij heeft een overzicht gemaakt en een voorstel voor indeling gedaan; de cognitieve bias-index (Benson, 2004). In dat overzicht ontbreken nogal wat principes (bijvoorbeeld de principes die met associatie te maken hebben) en er zitten dubbele in. Maar beter iets dan niets.

In dit hoofdstuk beschrijven we vijftig van deze principes, inclusief de werking, de oorsprong en mogelijke toepassingen van de principes. We hebben daarbij een relevante selectie gemaakt. Met 'relevant' bedoelen we dat we die principes opgenomen hebben die een link hebben naar een praktische toepassing in het bedrijfsleven en in de maatschappij. Een tweede selectie criterium was de aansprekendheid van sommige principes. We hebben alle principes opgenomen die onszelf, toen we er voor het eerst kennis van namen, versteld hebben doen staan, soms zelfs hebben geschokt. Ze hebben wat ons betreft een hoog 'dit-kan-toch-niet-wáár-zijn'-gehalte. Ze maakten ons wat bescheidener in de wetenschap dat we er zelf ook onder 'lijden', terwijl we ons toch tamelijk rationele mensen vinden. We hopen dat ze ook jouw wenkbrauwen nu en dan doen fronsen.

We benoemen eerst een aantal kenmerken van de gedragsprincipes.

Principes overlappen elkaar

Sommige principes liggen dicht bij elkaar of overlappen elkaar zelfs. ‘Afspraak is afspraak’ (principe van *Commitment*) heeft bijvoorbeeld veel weg van ‘consistent willen zijn’. Maar consistent willen zijn gaat ook over het willen vasthouden aan een eerder geventileerde mening (bijvoorbeeld over een politieke partij). Dat heeft niets te maken met ‘afspraak is afspraak’ omdat er geen derde persoon is met wie een afspraak is gemaakt om dat beeld te vormen. Het is meer een afspraak met jezelf.

Principes triggeren principes

Door succes uit te stralen (principe van *Succes*), wordt het principe van *Autoriteit* getriggerd (die man heeft succes, ik zal hem dus maar volgen). In veel voorbeelden die we noemen bij de beschrijving van de principes zul je een warboel aan principes herkennen die betrokken zijn bij een gebeurtenis. In praktijkvoorbeelden gaat het vaak over meerdere principes tegelijk. Het is lang niet altijd mogelijk om een voorbeeld te geven waarbij het desbetreffende principe geïsoleerd en als enige principe getriggerd wordt. Er zijn er meestal twee of meer bij betrokken.

Principes triggeren zichzelf

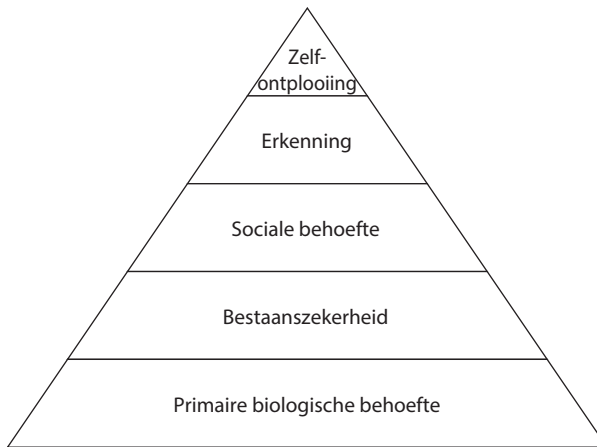
Meestal worden principes automatisch getriggerd van buitenaf. Iemand doet iets voor je, zodat je je verplicht voelt om iets terug te doen bijvoorbeeld. Iemand maakt een afspraak met je en je voelt je verplicht om je aan die afspraak te houden. Maar er zijn ook principes die niet door externe gebeurtenissen getriggerd worden. Die zijn er intrinsiek en worden uit zichzelf getriggerd. Denk bijvoorbeeld aan het principe *Fun*. Dat willen we van binnenuit. Dat hoeft niet getriggerd te worden van buitenaf. Of het principe *Succes*. Dit zijn intrinsieke principes die ons gedrag bepalen, onafhankelijk van een externe trigger. Ze worden automatisch door S1 uitgevoerd.

Iedereen is uniek

De principes gelden niet voor iedereen even sterk. Zoals iedereen een unieke neus of arm heeft, zo heeft ook iedereen een unieke verzameling principes met een unieke mate van intensiteit per principe. De ene mens is sterk in wederkerigheid, maar heeft weinig op met autoriteit, en andersom.

De indeling van de principes

Zoals de principes zelf arbitrair zijn, zo is ook elke indeling arbitrair. Het leek ons echter zinvol om de verschillende principes te koppelen aan de bekende piramide van Maslow (zie figuur 4.1). Abraham Maslow, een van de grondleggers van de humanistische psychologie, heeft in de jaren zestig van de vorige eeuw zijn beroemde piramide ontwikkeld. Hoewel Maslows model nooit is bewezen en hijzelf ook niet beweerde dat het een wetenschappelijk model was, wordt zijn gedachtegoed nog altijd breed herkend en erkend.



Figuur 4.1

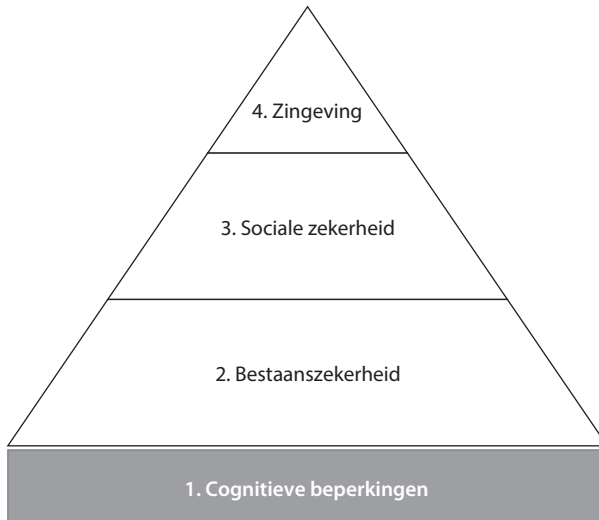
Maslow zag de mens als een uniek gemotiveerd individu met een brede waaier aan drijfveren. Elk mens streeft naar zelfverwerkelijking of zelfontplooiing. Om dit te bereiken, moet een aantal fundamentele menselijke behoeften achtereenvolgens bevredigd zijn. Pas als de onderliggende treden zijn beklommen, komt de volgende trede aan bod. Op deze wijze ontstond een hiërarchie van de menselijke behoeften.

Veel principes huizen in een van deze lagen. Sommige principes zijn biologisch, zoals de afkeer van pijn. Andere zijn van belang om goed te kunnen samenwerken (sociale behoefte), zoals het principe van wederkerigheid. En weer andere komen voort uit de behoefte aan erkenning, zoals het willen hebben van succes. Hoe dieper in de Maslow-piramide, hoe steviger en langer het principe is verankerd in ons DNA. Het reptielenbrein wordt het weleens genoemd, die onderste laag. Omdat het al in ons DNA zat vóórdat we tot mensen evolueerden. En hoe langer een principe al in ons DNA zit, hoe krachtiger dit is en des te moeilijker om te ontwijken.

met Systeem 2, onze ratio. Ook zijn de principes die onder in de Maslow-piramide huizen, krachtiger dan de principes daarboven: er is een hiërarchie.

De principes die we hierna beschrijven, hebben we ingedeeld volgens deze 'lagen' van Maslow. Maar onder de eerste trede van Maslow voegen we nog een laag toe. Daar plaatsen we de categorie van principes die alle een gevolg zijn van de fysieke tekortkomingen van ons brein. Onze hersenen zijn namelijk tamelijk onderontwikkeld. Hoe verstandig we onszelf ook vinden, laat ons die waan voor eens en voor altijd verstoren: je bent, net als ieder ander, cognitief beperkt. Je kunt er niets aan doen; het is een fysieke beperking. Vergelijk ons verstandelijk systeem met een computer en de daarop draaiende programmatuur. Hoe goed en hoe snel de programmatuur ook is, de onderliggende hardware beperkt de snelheid waarmee het totale systeem de informatie verwerkt. We noemen deze categorie van principes, die zijn oorsprong vinden in de beperkingen van ons brein 'cognitieve beperkingen'.

Zo komen we tot het volgende principehuis:



Figuur 4.2

1. Cognitieve beperkingen

Principes die een gevolg zijn van de fysieke beperkingen in ons brein.

2. Bestaanszekerheid

Principes die gerelateerd zijn aan de laagste twee niveaus van de piramide van Maslow: primaire fysiologische behoeften en bestaanszekerheid.

3. Sociale zekerheid

Principes die de volgende twee Maslow-niveaus raken: sociale behoeften en erkenning.

4. Zingeving

Principes uit het leukere Maslow-segment met de hoogste doelstellingen in de hiërarchie.

4.3.1 Principes rond cognitieve beperkingen

1. Planningsfout

Als het gaat om het maken van ramingen (bijvoorbeeld bij een project) lijden we met zijn allen structureel aan zelfoverschatting, zelfs als we ervaringscijfers hebben om ons te helpen met het maken van die ramingen. Individuen, overheden en bedrijven maken dit soort *Planningsfouten* continu. Je herkent ze waarschijnlijk onmiddellijk uit eigen ervaring. Een sprekend voorbeeld is het instellen van de tolpoorten voor vrachtwagens in Duitsland, de zogenaamde LKW-Maut, uitgevoerd door het consortium Toll Collect. Het project viel maar liefst 6,9 miljard euro duurder uit dan gepland. Dichter bij huis kennen we de enorme kostenoverschrijdingen van de Betuwelijn. De lijn behoort tot de zogenaamde grote infrastructurale projecten en is met zijn totale kostenpost van 4,7 miljard euro (oorspronkelijke budget 1,1 miljard euro) slecht in het nieuws geweest. Kahneman (2012) geeft diverse voorbeelden. Om er eentje aan te halen, waar de planningsfout keer op keer is gemaakt:

In juli 1997 werden de kosten van het voorgestelde nieuwe Schotse parlamentsgebouw in Edinburgh geschat op 40 miljoen pond. In juni 1999 bedroeg de begroting voor het gebouw 109 miljoen. In april 2000 stelden de opdrachtgevers een kostenplafond van 195 miljoen vast. In november 2001 vroegen ze een schatting van de 'definitieve kosten', die werden geraamd op 241 miljoen. Deze definitieve schatting werd in 2003 nog drie keer verhoogd en bedroeg in juli 375,8 miljoen. Het gebouw werd ten slotte in 2004 opgeleverd voor een bedrag van ruwweg 431 miljoen (Kahneman, 2012).

We weten het altijd beter en houden onszelf voortdurend voor de gek door flinterdunne verhalen over het verleden te bedenken en te geloven dat ze waar zijn: mensen weten het altijd beter dan de statistieken.

De planningsfout heeft een aantal oorzaken: ten eerste voelen mensen maar zelden de behoefte om relevante cijfers te kennen. We denken vaak wérkelijk dat we het beter weten dan de statistieken, we zijn intuïtief oprecht naïef en optimistisch over de toekomst omdat we denken het verleden te begrijpen. En die, vaak onterechte, perceptie van historisch begrip voedt de illusie dat we de toekomst kunnen voorspellen en beheersen. Als we een project als 'Parlementsgebouw Edinburgh 2' evalueren en bovenstaande ervaringscijfers interpreteren, dan hebben we het gevoel volledig te kunnen verklaren wat er bij 'Edinburgh 1' allemaal fout gegaan is en vinden we dat wij slimmer zijn dan de planners en uitvoerders van dat eerste project. Wij maken die fouten natuurlijk niet en we denken dat wij dergelijke tegenvallers met de huidige inzichten zullen voorkómen. De kans is daarmee groot dat we opnieuw op een soortgelijke wijze de fout in gaan. Ons onbewuste toont ons de wereld ordelijker, eenvoudiger, voorspelbaarder en samenhangender dan hij in werkelijkheid is.

Een tweede oorzaak is dat positiviteit maatschappelijk (en in ons werk) hogelijk wordt gewaardeerd, vaak nog hoger dan eerlijkheid. Optimisme en positiviteit zijn ook krachtige eigenschappen. Ze helpen ons aan een grotere veerkracht en doorzettingsvermogen bij tegenslagen en ondersteunen daardoor de succesvolle afronding van moeilijke taken. Maar aan de andere kant kun je als rationeel mens vraagtekens zetten bij de effectiviteit van die (over)waardering van positiviteit.

Ten derde is er nog de bewuste misleiding om goedkeuring voor budget te krijgen om de klus te mogen starten. Zelfs als we vooraf hadden geweten dat het Edinburgh-project 431 miljoen pond zou gaan kosten, is het maar zeer de vraag of we dat ook in de begroting hadden opgenomen: grote kans dat we weggehoond zouden worden en dat een concurrent met het project aan de haal zou zijn gegaan. Een lage schatting krijgt de handen nu eenmaal sneller op elkaar. En als we eenmaal gestart zijn, doet een ander principe (*Fout van gemaakte kosten*) de rest: als er eenmaal een groot bedrag geïnvesteerd is, wordt de drempel om het project te stoppen hoger en hoger.

2. Informatieselectie

We leven in een wereld waarin we continu worden bestookt met signalen. Onze zintuigen zijn 24x7 in de weer. En we trekken bewust en onbewust continu con-

clusies uit onze waarnemingen. We horen een vertrouwd geluid achter ons, zoals de regen die zachtjes tegen het raam tikt, interpreteren dat als normaal en ongevaarlijk en gaan gewoon door met wat we aan het doen zijn. Een kleine afwijking daarop (een hardere tik van een klein steentje, door de wind tegen datzelfde raam geblazen) doet ons verstoord opkijken en haalt ons uit onze concentratie. Een grotere steen tegen de ruit leidt er onmiddellijk toe dat we ons verschrikt om-draaien om te peilen in hoeverre er gevaar is. We zijn continu aan het afwegen: welke waarnemingen doen ertoe en welke waarnemingen kunnen we afdoen als ruis? Het leven is vermoeiend.

Ons brein helpt ons er gelukkig bij om dit alles in goede banen te leiden. Het sleept ons door de dag heen door ons te beschermen tegen een overvloed aan prikkels. Het heeft zich tijdens de evolutie ontwikkeld tot een informatiefilter. Verreweg de meeste prikkels worden weggefilterd voordat ze ons bewustzijn bereiken. Gelukkig maar, anders voelden we ons korte tijd na het ontwaken al geradbraakt en niet meer in staat de rest van de dag effectief te besteden. Waar-door we het als mensen evolutionair gezien hoogstwaarschijnlijk niet hadden gered.

Onze hersenen gaan echter veel verder dan het filteren van alleen primaire waarnemingen zoals een geluid of een ongebruikelijk object in het straatbeeld. Ze doen hetzelfde met de inhoud van informatie. Ons brein selecteert uit alle ruis de informatie die voor ons van belang is. Zodat we die afwegingen niet meer bewust hoeven te maken. En het doet dat door constant op zoek te gaan naar sluipweggetjes en olifantenpaadjes. Onze overtuigingen fungeren als een filter van de werkelijkheid. Twee miljard bits aan informatie per seconde kunnen we onmogelijk allemaal verwerken. We interpreteren de realiteit daardoor vaak van-uit een vooringenomenheid: we zoeken vooral bevestiging voor de dingen waar-van we al overtuigd zijn in plaats van de informatie met een objectieve blik te wikken en te wegen. Hoe moeilijk is het bijvoorbeeld niet een programma van je favoriete politieke partij te lezen alsof het je eerste kennismaking is met die partij? Of, iets minder ingewikkeld, wat doe je als je favoriete partij na het gebruik van de stemwijzer niet als hoogste uit de bus komt? De kans is groter dat je de stemwijzer opnieuw probeert en de antwoorden wat gaat tweakten dan dat je op de partij gaat stemmen die de stemwijzer je 'adviseerde'.

Mensen verwerken informatie ruwweg op twee verschillende manieren (Tie-meijer et al., 2009), afhankelijk van de inhoud van de informatie en de situatie. De kans is groot dat je de boodschap zorgvuldig gaat uitpluizen en de argumen-ten die op je afkomen, zult wegen, wanneer je:

- betrokken bent bij de inhoud (bijvoorbeeld als je op zoek bent naar een nieuwe printer, valt het je op dat er toch wel erg veel reclame wordt gemaakt voor printers, we noemen dit *selectieve perceptie*);
- kennis hebt van het onderwerp (je hebt je al eerder verdiept in printers); en
- in de gelegenheid bent om de boodschap te verwerken (het is zondagmiddag en je hebt zeeën van tijd).

Deze manier van informatieverwerking wordt ook wel de *centrale route* genoemd. Deze is niets anders dan het expliciet activeren van Systeem 2.

Bij afwezigheid van deze factoren volgt de informatie een andere route: de *perifere route*. Je brein zoekt een olifantenpaadje: beelden, metaforen, de verpakking van de boodschap, eenvoudige vuistregels, kortom alles wat de informatieverwerking voor jou gemakkelijker en minder vermoeiend maakt. In een dergelijke situatie ben je gevoelig voor wat anderen (vooral bekende Nederlanders!) doen, of de boodschap al of niet door een aantrekkelijke jongeman of -dame wordt gebracht, maar bijvoorbeeld ook voor emoties. Je neemt de boodschap ongemerkt tot je. Dit gelezen hebbende, zul je herkennen dat reclamebureaus dit principe allang hebben ontdekt. Reclamebureaus begrijpen de betekenis van ons Systeem 1 heel goed.

5 Tijd voor iets nieuws

In zijn boek *De ladder* (2018) beschrijft Ben Tiggelaar een aantal belemmeringen die voorkomen dat we nieuw, gewenst gedrag gaan vertonen:

- Automatisch gedrag is dominant en ons brein streeft naar cognitief gemak.
- Een eenvoudige gedragsverandering kost gemiddeld meer dan twee maanden.
- We hebben een afkeer van verlies en risico.
- Onze omgeving kan voorkomen dat nieuw gedrag ten uitvoer wordt gebracht.

Nu we meer kennis hebben van ons brein en de psychologische gedragsprincipes die voor een groot deel ons gedrag bepalen, kunnen we echter rechtstreeks op gedrag ingrijpen en deze belemmeringen opheffen. Door het ontwerpen van interventies op een of meer principes gaan wij mensen ‘als vanzelf’, collectief en van het ene op het andere moment ander gedrag vertonen. Eén gedragsaspect tegelijkertijd, want dat is al moeilijk genoeg.

Behoud het goede

Moeten we dan helemaal stoppen met traditionele verandermethodes? Nee. Want deze zijn wel goed in de systeemkant van verandering. De ‘new-school interventies’ die we in dit hoofdstuk gaan bespreken, vormen dan ook een synergie van nieuwe inzichten in gedrag met ‘old-school’ kennis van systemen. Behoud het goede. Bij het ontwerp van succesvolle interventies maken we van beide gebruik. Het is niet óf ... óf maar én ... én. We bekijken een paar voorbeelden om die synergie toe te lichten.

Kotter

Een van de stappen uit het model van Kotter is ‘de leidende coalitie vormen’. Iedere significante verandering heeft een leidende coalitie nodig. Een sterke groep mensen uit de organisatie met draagvlak, voldoende senioriteit en geloofwaardigheid, met de juiste samenstelling, het juiste vertrouwensniveau én een gemeenschappelijk doel. Het creëren van deze coalitie en bepalen wat de verantwoorde-

lijkheden, bevoegdheden en competenties zijn van deze groep, is de systeemkant. Maar wie nemen deel aan zo'n coalitie? En welk gedrag vertonen zij? In het model van Kotter zijn dit managers die het goede voorbeeld zouden moeten geven. Het model geeft echter niet aan wat het goede voorbeeld is, hoe je daaraan moet komen en hoe je de gedragsverandering bij managers kunt doorvoeren.

Door gebruik te maken van de principes die in ons onderbewustzijn huizen, kunnen we interventies toepassen zodat mensen het juiste gedrag (massaal) gaan vertonen. De snelste manier om dit te doen en om het nieuwe gedrag te laten beklijven is om de leidende coalitie te laten bestaan uit zogenaamde *change agents* (Herrero). Dat zijn de mensen naar wie iedereen luistert als we staan te wachten bij de koffieautomaat, de mensen met de goede ideeën, de mensen die we van nature willen volgen. Als de change agents het nieuwe, gewenste gedrag gaan vertonen, dan volgt de rest. Het principe van *Autoriteit* zit hieronder. Door een leidende groep van change agents te vormen die het juiste gedrag voordoen, wordt een krachtige interventie toegepast op de gehele organisatie en worden de systeemkant (Kotter) en de gedragskant (psychologische gedragsinterventies) verenigd. Een voorbeeld van synergie tussen systeem en gedrag, tussen old-school verandermethodes en new-school gedragsverandering.

Saillant is dat bijna twee decennia na zijn boek *Leiderschap bij verandering* Kotter in 2012 een bijgestelde visie presenteerde. Hij reageert daarmee op de inmiddels veranderde maatschappij en realiseert zich dat een aantal aspecten van zijn achtfasenproces toe is aan een facelift. Een van de dingen die hij verandert aan zijn model, is de samenstelling van de leidende coalitie. Deze bestaat niet langer uit mensen met hiërarchische macht, maar uit een leger van vrijwilligers. We moeten niet langer denken in hiërarchieën, maar in netwerken. En dat lijkt erg op de Viral Change® van Herrero.

Nog een voorbeeld uit het model van Kotter. Eén van de andere stappen in het achtstappenmodel is 'de veranderingsvisie communiceren'. Ook dit is een systeem-element. De verantwoordelijkheid voor het communiceren van de veranderingsvisie moet ergens belegd zijn. Kotter geeft een aantal handvatten voor de communicatie:

- Houd het eenvoudig
- Gebruik metaforen, analogieën, voorbeelden
- Gebruik veel verschillende forums
- Herhalen, herhalen en nog eens herhalen
- Handel naar de visie, geef het goede voorbeeld

- Expliciete aandacht voor kennelijke tegenstrijdigheden
- Luisteren en gehoord worden.

Maar waar is het gedragsaspect? Welke woorden zetten aan tot nieuw, gewenst gedrag? Het model van Kotter geeft daar geen antwoord op. Maar door het toepassen van framing als interventiemethode kan het gedrag wél een bedoelde kant opgestuurd worden. Het is van belang een goed frame te kiezen en dat vanaf het prille begin te communiceren. Wat gaan we met deze verandering bereiken? Is het primair de oplossing van een probleem? Gaan we vernieuwen (verbouwen)? Of juist iets nieuws neerzetten (slopen en nieuwbouwen)? Gaan we ons naar binnen richten (efficiënter werken) of juist naar buiten (beter aansluiten bij de wensen van de klant)? Is het een reactieve verandering of is er juist sprake van een sprankelende nieuwe visie? Allemaal heel verschillende frames met een verschillende emotionele impact op het personeel. Heb je als bedrijf eenmaal ingezet op kostenbesparing? Kom dan later niet met vernieuwing aanzetten. Je wordt niet meer geloofd.

Ook dit is een voorbeeld van synergie tussen de systeemkant (het communiceren van de veranderingsvisie beleggen als verantwoordelijkheid) en de gedragskant (framing toepassen bij het kiezen van de juiste woorden).

Het kleurendenken van De Caluwé

Over naar het kleurendenken van De Caluwé. Hij definieert vijf verschillende, zelfs concurrerende, soorten van denken, elk met zijn eigen krachten en tekortkomingen. De vijf verschillende kleuren (denkwijzen) zijn:

- Groen (leren)
- Rood (sociaal)
- Blauw (structuur)
- Geel (politiek)
- Wit (filosofisch)

Als je naar de kleuren kijkt, krijg je misschien het idee dat er toch ook gedragsverandering in de methode is ingebakken, bijvoorbeeld bij groen waar het creëren van leersituaties centraal staat. Maar nee, ‘leersituaties creëren’ zegt niets over gedrag, maar gaat over de systeemkant. Er moeten overleggen gepland worden, *retrospectives*, trainingen gepland, et cetera teneinde het leerproces een duw te geven. Dat zegt niets over gedrag. Hoe stimuleer je mensen dat ze, in alles wat ze doen, de focus op leren hebben? Hetzelfde geldt voor de andere kleuren: De

Caluwé is een model dat gaat over de systeemkant van de organisatie en niet over de gedragkant.

Daarvoor kunnen we dus beter psychologische gedragsinterventies gebruiken. Om bijvoorbeeld het leren te stimuleren door ontspanning te bieden op het werk (onderliggende principes: *Fun*, *Autonomie*) en het uitvoeren van *site visits* (onderliggende principes: *Conformisme*, *Autoriteit*, *Succes* en *Kokerillusie*). En heel belangrijk: geef managers de ruimte om fouten te maken, laat hen daar open over zijn en laat ze aangeven wat ze ervan geleerd hebben. En laat een leidinggevende daarvoor zijn waardering uitspreken. Gedrag voordoen is een van de belangrijkste interventies die een manager kan plegen. Synergie tussen systeem- en gedragsverandering dus.

Lean

Laten we ook nog even naar *Lean* kijken. *Lean* (de slanke organisatie) legt de focus op snelheid en het reduceren van verspilling (*waste*), de activiteiten die geen directe waarde toevoegen vanuit het perspectief van de klant. *Lean* gaat over meer doen van wat ertoe doet en stoppen met dingen die er niet toe doen. De klant is niet geïnteresseerd in zogeheten Non-Value Adding-werk en is al helemaal niet bereid hiervoor te betalen. *Lean* draait dus om het slank maken van bedrijfsprocessen. Ergo, *Lean* is gericht op de systeemkant, namelijk op de processen. Maar hoe zorg je er nu voor dat medewerkers continu focussen op het vinden van verspillingen? Dat is een gedragsaspect waar *Lean* niets over zegt. En daar zijn psychologische gedragsinterventies juist sterk in. Bijvoorbeeld door het stimuleren van meesterschap, het continu werken aan persoonlijk leiderschap en feedback geven, het stimuleren van de experimentele benadering van problemen. Dat zijn gedragsaspecten die niet iedereen van nature heeft, maar die kunnen worden voorgedaan door de change agents, door managers en zelfs door de directie. Wederom: synergie tussen old-school verandermethodes en new-school gedragsverandering.

5.1 New-school interventies

In onze menselijke geest huist, zoals we hebben gezien, een verrassend groot aantal principes dat ons van dag tot dag, van uur tot uur en van minuut tot minuut bezighoudt. Ze sturen ons doen en laten, bepalen of we ons strijdvaardig of meegaand opstellen, of we sociaal willen zijn of ons juist willen onderscheiden

en of we willen vechten of juist vluchten. Ze zijn alom en altijd aanwezig en zitten zo diep in ons gebakken dat we ze niet of nauwelijks kunnen onderdrukken of veranderen. We kunnen weinig anders dan ze aanvaarden. We zullen onszelf moeten nemen zoals we zijn. Maar dat betekent niet dat we onveranderbaar zijn.

Kennis is hier het sleutelwoord. Het is de kennis van de werking van ons brein die ons in staat stelt om de psychologische gedragsprincipes in ons voordeel te benutten. We kunnen de principes daarmee neutraliseren of juist gebruiken. Neutraliseren als we ons weer eens realiseren dat Systeem 1 met ons op de loop gaat en ons met zachte hand een ongewenste richting op duwt. Gebruiken als we die kennis inzetten om een gewenste gedragsverandering in een organisatie of in de maatschappij te bewerkstelligen. In dit hoofdstuk beschrijven we een aantal toepassingen van die kennis. Het zijn praktische interventies die direct en onafhankelijk toepasbaar zijn én appelleren aan één of meer psychologische gedragsprincipes. We noemen ze psychologische gedragsinterventies.

Zelfinterventies

Kennis van de psychologische gedragsprincipes stelt ons in de eerste plaats in staat om onszelf beter te wapenen tegen persoonlijke, nadelige consequenties van te rappe besluitvorming. Waarschijnlijk had je bij het doornemen van de gedragsprincipes al een aantal keren een aha-erlebnis: 'O ja, dat herken ik; daar moet ik nog eens beter op letten'. Eigenlijk is het precies dezelfde techniek die jouw en mijn ouders ons altijd voorhielden om te snelle actie of reactie te voorkomen: 'tot tien tellen'. Of voor de ouderen onder ons: 'bezint eer ge begint'. Het is niet anders dan even tot bezinning komen. Even de tijd nemen om Systeem 2 te raadplegen als controlemaatregel tegen het eeuwig-actieve, nooit-uit-te-schakelen Systeem 1.

Een morele kanttekening

In de rest van dit hoofdstuk beschrijven we interventies die (verander)managers als tool kunnen inzetten om niet zichzelf, maar anderen tot nieuw gedrag aan te zetten. We willen hierbij graag een kanttekening plaatsen. Kennis van dit soort interventies kan ten goede, maar ook ten kwade worden toegepast. Het is met deze wetenschap niet anders dan met andere vormen van wetenschap: het kan de wereld een heel stuk vooruithelpen, maar waar de zon schijnt is meestal ook schaduw te vinden. Misbruik ligt altijd op de loer. Bovendien ligt er in een aantal gevallen een moreel twistpunt aan de wortel van de discussie. Wat de een goed vindt, hoeft de ander niet per se ook koosjer te vinden.

Een voorbeeld. In september 2016 is een nieuwe donorwet door de Tweede Kamer aangenomen, op 13 februari 2018 heeft ook de Eerste Kamer het groene licht gegeven. Of je het ermee eens bent of niet, dit is een enorme stap als het gaat om wetgeving, geïnspireerd door de kennis van hoe de menselijke geest in elkaar steekt. Vóór de nieuwe donorwet werden mensen slechts donor na actieve registratie, men moest dus moeite doen zich te registreren als donor. De nieuwe wet draait het uitgangspunt 180 graden om. Vanaf het achttiende levensjaar wordt iedere Nederlandse ingezetene aangeschreven met een donorformulier. Wie niet reageert op dit formulier, wordt geregistreerd als persoon die geen bezwaar heeft tegen orgaandonatie. In het nieuwe systeem moet men dus moeite doen om geen donor te zijn. Een mooie interventie, zo vinden de voorstanders van de wet, we maken handig gebruik van de kennis van het psychologisch gedragsprincipe *Gemakzucht*. De verwachting van de initiatiefnemers is dat mensen op grote schaal geen moeite zullen doen en dus automatisch worden voorzien van het stempeltje 'geen bezwaar tegen donorschap'. Tegenstanders vinden dat we grootschalig gemanipuleerd worden. Het is in hun ogen niets minder dan misbruik maken van een menselijke zwakte, waardoor we uiteindelijk onbewust kiezen voor iets wat we in veel gevallen helemaal niet willen.

In die discussie nemen wij geen standpunt in. We constateren slechts dat hier een psychologische gedragsinterventie wordt ingezet om een grootschalige maatschappelijke verandering in te luiden. Interessant, nietwaar? En in hoeverre die verandering ook daadwerkelijk succesvol zal blijken, gaan we met elkaar afwachten. Dezelfde lijn trekken we met betrekking tot de andere interventies in dit hoofdstuk. We constateren dat ze zijn of kunnen worden ingezet vanuit kennis van een of meer relevante principes. Het is aan jou als lezer, en wellicht als verandermanager, om te bepalen in hoeverre die interventies op een positieve manier inzetbaar zijn hetzij op organisatorisch niveau, hetzij op maatschappelijk niveau. Het is aan jou om de gereedschappen toe te passen op een manier die bij je past.



PRAKTISCHE HANDVATTEN OM JE COMPLETE ORGANISATIE

ÉCHT TE KUNNEN VERANDEREN

Iedereen herkent de frustraties en het cynisme bij weer een nieuw verandertraject, waarbij bestaande verandermethodes niet het gewenste duurzame effect realiseren. En dat terwijl organisaties in de huidige tijd van snelle ontwikkelingen constant moeten veranderen en doorontwikkelen, anders redden ze het niet.

Organisaties zijn een samenspel van systeem (structuur, afspraken en regels) en gedrag (acteren en communiceren van mensen), gezamenlijk gericht op de bedoeling van de organisatie. Traditionele verandermethodes falen omdat ze te weinig rekening houden met de gedragskant van verandering. En als ze al ingrijpen op gedrag, dan doen ze dat via een omweg. Dat kan beter, en wel door rechtstreeks op gedrag in te grijpen met interventies die gebaseerd zijn op psychologische gedragsprincipes.

Dit boek beschrijft de laatste inzichten in de werking van ons brein en ons gedrag en past die toe in interventies die wél werken.



Theo Janssen is oprichter van organisatieadviesbureau Delta Change Consultants, dat als doel heeft organisaties efficiënter en effectiever te maken. Hij publiceerde eerder *Werken aan samenwerking* en *Enterprise Engineering*. **Peter Brouwer**

werkt bij Delta Change Consultants en adviseert organisaties, waarbij hij de stormachtige opkomst van Agile combineert met de nieuwste inzichten in hoe ons brein echt functioneert.

Janssen en Brouwer bieden met *50 veranderprincipes* een mooi overzicht op vele bestaande inzichten rondom veranderen. In korte kernachtige portretjes, voorzien van veel praktische voorbeelden, komen tal van modellen en (psychologische) mechanismen langs. Daarmee is het boek een prettig geschreven snoepwinkel, met aan ons als lezer de vraag welk snoep we uitkiezen en of we bereid zijn er ook echt even op te sabbelen?

– Wouter Hart, auteur van *Agile organisaties* en *Anders vasthouden*

VERDER LEZEN?
GANAAR
BUSINEZZ.NL

Boom

NUR 801
Businezz.nl

Boomuitgeversamsterdam.nl

ISBN 978-90-2442-719-2



9 789024 427192