

WILLEM KOERSELMAN

DE KRACHT VAN

VIRAAAL
VIRAAAL
VIRAAAL
VIRAAAL
VERANDEREN

Een praktische handleiding
voor organisatieontwikkeling

Boom

WAT DEELNEMERS VINDEN VAN DE MASTERCLASS VIRAAAL VERANDEREN

‘Zeer leerzaam en bovenal een pragmatische aanpak voor veranderingen (klein en groot). Een must voor iedereen die op een Rijnlandse manier wil veranderen!’ – Bart den Dulk, adviseur Den Dulk Advies

‘Heel waardevol hoe jij het werk van Leandro Herrero hebt weten te pragmatiseren naar een aanpak die je direct kunt toepassen. Dankjewel!’
– Marjolijn de Graaf, veranderkundig organisatiepsycholoog
Impact Company

‘Inspirerend, “veranderen nieuwe stijl”. Toepasbaar in (zorg)organisaties die durven afstappen van de traditionele veranderwijze in combinatie met een andere leiderschapsstijl. Zeer de moeite waard én morgen toepasbaar!’ –
Lianne van Goch, projectleider regionale zorgprojecten Met zorg voor zorg

‘Sprekende voorbeelden en compleet stappenplan om de gewenste change succesvol te implementeren in organisaties die er klaar voor zijn om eigenaarschap te nemen in nieuw gewenst gedrag om gestelde strategische doelen te bereiken. Waarbij het management deze beweging faciliteert en ondersteunt en niet top-down oplegt aan de organisatie. Heel bruikbaar in mijn dagelijkse change-praktijk bij mijn klanten. Dank, Willem! En natuurlijk dank aan Leandro Herrero, de grondlegger van het gedachtegoed Viral Change™.’ – Ella Taal, consultant Awareness in business

‘Dank voor een inspirerende en leerzame dag, Willem! Heel mooi hoe je het gedachtegoed van Herrero over Viral Change™ in zo’n praktische aanpak hebt weten te vatten! Heb veel zin om ermee aan de slag te gaan.’ – Karin Bosman, change manager en coach Bosman Consulting & Change management

WILLEM KOERSELMAN

DE KRACHT VAN VIRAAAL VERANDEREN

Een praktische handleiding voor
succesvolle organisatieontwikkeling

Boom

VOORWOORD

Ik kan me nog goed herinneren wanneer ik voor het eerst in aanraking kwam met het concept Viraal Veranderen. Dat was toen ik het boek *Viral Change™* van Leandro Herrero aantrof in het boekenpakket van de opleiding Corporate Antropologie die ik in 2018 volgde bij de Academie voor Organisatiecultuur. Wat een prachtig boek. Geschreven door een Spaanse psychiater. Die – in mijn ogen terecht – de vloer aanveegde met de traditionele manier waarop veel verandertrajecten vorm kregen. En die daar iets unieks tegenover zette. De essentie van *Viral Change™*? De vaak abstracte veranderopgave (bijvoorbeeld ‘klantgericht’, ‘ondernemend’) eerst vertalen in het concrete *gedrag* dat je wilt zien (‘welk gedrag zou bewijzen dat we klantgericht c.q. ondernemend zijn?’), en er vervolgens voor zorgen dat dit gedrag *als een virus* door de organisatie wordt verspreid.

Maar hoe werkt die virale verspreiding van gedrag dan? Heel eenvoudig. Een beperkt aantal mensen gaat het gewenste gedrag toepassen op de werkvloer. Collega’s kopiëren dit gedrag. Mensen zijn van nature namelijk ongemeen goed in kopieergedrag. Omdat dit een belangrijke sociale functie heeft (bij de groep horen), en omdat het aansluit bij hoe mensen van nature het beste leren (voordoen en afkijken). Doordat mensen elkaars gedrag kopiëren, elkaar als het ware ‘besmetten’ met het nieuwe gedrag, verspreidt het zich verder door de organisatie en raken steeds meer mensen besmet. Uiteindelijk wordt het nieuwe gedrag de norm. Er ontstaan nieuwe gewoonten, en (dus) ook een nieuwe cultuur (‘klantgericht’, ‘ondernemend’). Dit is in een notendop hoe Viraal Veranderen werkt.

Herrero: briljant, vlijmscherpe ‘Britse’ humor, uniek in zijn aanpak, absoluut inspirerend. En dan die heerlijke ondertitel van *Viral Change™: The Alternative to Slow, Painful and Unsuccessful Management of Change in Organisations*. Natuurlijk wilde

ik daarmee aan de slag. Het zou de basis worden van mijn manier van werken, daarvan was ik overtuigd. Een manier van werken waarnaar ik diep in mijn hart al jaren op zoek was. Ik ben ooit opgeleid als bioloog. Het concept Viral Change™, met zijn biologische basis, past me als een jas!

Herrero had mij in 2018 volledig in zijn greep. Groot was dan ook mijn teleurstelling dat zijn boek me in eerste instantie bijzonder weinig handvatten bood om het gedachtegoed in de praktijk toe te passen. Pas toen tijdens de coronapandemie mijn werkvoorraad in één klap werd weggevaagd, vond ik voldoende tijd om Viral Change™ volledig te ontleden. Ik las het boek drie keer, maar ik kwam er niet goed uit. Toepassen? Hoe dan?! In het boek bestaat het projectplan voor een Viral Change™-project uit welgeteld één figuur, zonder toelichting. Een paar jaar later, in *Homo Imitans* (2011), wijdt Herrero er vijf hele pagina's aan. Waarvan de helft uit voetnoten bestaat. Misschien ben ik dom, maar voor mij was het nog steeds onvoldoende.

Stap voor stap – met vallen en opstaan – ontwikkelde ik daarom zelf een werkwijze waarmee ik in verandertrajecten aan de slag kon. Ik ontdekte in de praktijk wat ik allemaal nog miste en ik ontwikkelde repertoire om die gaten te vullen. Door praktijkervaringen kon ik mijn aanpak steeds verder verfijnen en optimaliseren.

Van Viral Change™ naar Viraal Veranderen

Het begon allemaal bij Herrero. Laat dat helder zijn. Maar inmiddels heb ik aan zijn concept veel toegevoegd en aangepast. Ik heb werkvormen toegevoegd waarvan ik geen idee heb hoe Herrero daar tegenover zou staan. Ik heb in mijn ogen ontbrekende 'stappen' toegevoegd, waardoor het een praktische veranderhandleiding is geworden. Waar Herrero mogelijk vlekken van in zijn nek krijgt. Het zij zo.

Tot nu toe sprak ik in mijn trainingen over 'Viral Change™ met een snufje van mezelf'. Toen ik onlangs het werk van Herrero herlas, ontdekte ik dat de term 'een snufje van mezelf' wel een understatement is. Mijn werkwijze is inmiddels nogal losgezongen van het origineel. Daarom heb ik besloten voortaan de term Viraal Veranderen te gebruiken – waarbij ik de credits voor de theorie natuurlijk aan Leandro Herrero geef. Maar de praktische handleiding is toch ondertussen echt grotendeels mijn eigen gedachtegoed, waarbij ik me ook heb laten inspireren door mensen als Danielle Braun, Daniel Kahneman, Damon Centola, Thijs Homan, Maaike Thiecke, Bianca van Leeuwen en vele anderen.

Niet in de laatste plaats ben ik ook geïnspireerd door deelnemers aan mijn trainingen Viraal Veranderen, en studenten die een opleiding volgden bij het Instituut voor Veranderkunde (IVV) en die ik begeleidde bij het toepassen van Viraal Veran-

deren in hun eigen praktijk. Zaken waar zij in de praktijk tegen aanliepen, daagden mij uit om de werkwijze steeds verder te verbeteren.

Nu is het moment aangebroken waarop ik mijn werkwijze wil delen via dit boek: *De kracht van Viraal Veranderen*. Wat die kracht is? Dat Viraal Veranderen optimaal gebruikmaakt van het verandervermogen van mensen. Mensen zijn namelijk heel goed in veranderen, mits ze zelf overtuigd zijn van de noodzaak daartoe. Ook sluit deze manier van veranderen aan op hoe mensen van nature leren en samenleven: door gedrag te kopiëren van mensen die ze vertrouwen. Dat maakt Viraal Veranderen in mijn ogen bijzonder geschikt voor organisatieontwikkeling.

Leeswijzer

Er is helemaal niks mis met het lezen van dit boek van kافت tot kافت. Ikzelf lees ieder boek zo. Insights blauw, dan krijg je dat. Ik ga daar prima op. Maar je kunt het ook anders doen, en om dat te vergemakkelijken heb ik het boek onderverdeeld in delen die afzonderlijk leesbaar zijn.

In deel 1 van dit boek leg ik in een notendop uit wat Viraal Veranderen is, zodat je kunt besluiten of het een aanpak is die je aanspreekt. Je zult zien dat Viraal Veranderen zich vooral richt op de gedragscomponent van de verandering, oftewel de onderstroom van de verandering. Niet omdat ik de bovenstroom (het situationele deel van de verandering, datgene wat je kunt ‘regelen’) onbelangrijk vind, maar omdat de onderstroom in mijn ogen vaak onderbelicht blijft. En, ik zal het maar eerlijk zeggen, omdat die onderstroom in mijn ogen vaak belangrijker is dan de bovenstroom als het om het succes van een verandertraject gaat.

Wanneer Viraal Veranderen je aanspreekt, dan wil je mogelijk weten of het ook theoretisch klopt en waarom je Viraal Veranderen zou verkiezen boven een van de vele andere verandermethoden. In deel 2 ga ik daarom in op de theoretische uitgangspunten van Viraal Veranderen, en vergelijk ik de aanpak met de traditionele veranderaanpakken. Waarin verschillen die van elkaar, en waarom verkiez ik Viraal Veranderen? Ik dompel je daar volledig onder in de boeiende wereld van gedrag, en hoe je dat kunt beïnvloeden.

Er zijn ongetwijfeld mensen die de theoretische onderbouwing wel geloven en vooral de praktische toepassing zoeken. Die kunnen na deel 1 meteen door naar deel 3. Ik bespreek daar in detail de stappen van een Viraal Veranderen-traject. Wie welke rol heeft, de do’s-and-don’ts, enzovoort. Naast een uitgebreide beschrijving van iedere stap vind je er ook werkvormen, zodat je er direct mee aan de slag kunt. Dit

deel van het boek is een praktische handleiding voor Viraal Veranderen, die veranderaars ondersteunt bij het (bege)leiden van een verander- of ontwikkelingstraject. Met de nadruk op de onderstroom van de verandering, op het gedrag van mensen, en hoe je die meekrijgt in de verandering.

En tot slot ...

Je zult merken dat ik in het boek wisselende perspectieven hanteer. De ene keer kijk ik vanuit het perspectief van de medewerker, de andere keer vanuit dat van een leidinggevende. Of dat van de verandermanager. Ik doe dat bewust, omdat het in mijn ogen verhelderend is om soms even in de schoenen van een ander te gaan staan, en de organisatie of veranderopdracht van daaruit te bezien.

Daarnaast zal het je ongetwijfeld opvallen dat ik mensen – zowel leidinggevendenden als medewerkers – soms een beetje op de hak neem. Met die mild ironische toon hoop ik te bereiken dat je af en toe ook even in de spiegel kijkt en kunt (glim)lachen om wat je dan ziet. Geloof me, daar zitten geen kwade bedoelingen achter. Ik neem mezelf in dit boek ook regelmatig op de hak. Want ook ik zoek mijn weg met vallen en opstaan. Wat mij betreft is dat ook de enige begaanbare weg. Ik zou namelijk niet weten hoe je anders zou moeten leren.

Ik wens je veel leesplezier!

Willem Koerselman

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
DEEL 1 Wat is Viraal Veranderen?	13
1 Viraal Veranderen in een notendop	15
1.1 De oorsprong van Viraal Veranderen	15
1.2 De aanpak bij Viraal Veranderen	15
1.3 De acht pijlers onder Viraal Veranderen	21
DEEL 2 Waarom zou je kiezen voor Viraal Veranderen?	23
2 Waarom de meeste verandertrajecten mislukken	25
2.1 De focus ligt vooral op de bovenstroom, terwijl 85 procent van de problemen in de onderstroom zit	25
2.2 We beschouwen gedrag als een afgeleide van systemen, maar het is precies andersom!	27
2.3 We vragen een bepaalde 'mindset' of cultuur, maar beschrijven niet het gewenste gedrag	30
2.4 Veranderinitiatieven zijn geen onderdeel van de reguliere beoordelingscyclus	33

3	De basale denkfout in traditionele verandertrajecten	35
3.1	We beschouwen een organisatie als een machine	35
3.2	We besturen een organisatie als een machine	36
3.3	De illusie van 'in control' zijn	37
3.4	Resumé	38
4	Viraal Veranderen richt zich op het sociale systeem	41
4.1	Het informele netwerk beschrijft wie er invloed heeft	41
4.2	Zorg dat mensen weten wat de bedoeling is en geef ze vertrouwen	43
4.3	Realiseer je dat mensen heel goed zijn in veranderen	49
5	Betekenisgeving bepaalt hoe we een verandering waarderen	51
5.1	Huh? Betekenisgeving?	51
5.2	Een verandering brengt je betekenisstelsel aan het wankelen	54
5.3	Veranderen maakt altijd iets kapot	54
5.4	Weerstand en verzet zijn belangrijke bronnen van informatie	60
5.5	Maak ruimte voor betekenisgeving	62
6	Wat je moet weten over gedrag	65
6.1	Hoe gedrag wordt gereguleerd	65
6.2	Slecht nieuws: ons gedrag is niet zo weloverwogen en bewust als we soms denken	68
6.3	Meer slecht nieuws: mentale denkfouten sturen ons gedrag regelmatig de verkeerde kant op	69
6.4	Hoe je gedrag kunt beïnvloeden	72
6.5	Resumé	85
7	Gedrag verspreiden als een virus	87
7.1	In sociale systemen is sprake van exponentiële groei	87
7.2	Hoe sociale besmetting werkt	89
Intermezzo	Wat Viraal Veranderen uniek maakt	97
	15 misvattingen over veranderen	98
	Resumé	104

DEEL 3	Hoe pas je Viraal Veranderen toe in de praktijk?	107
8	Formeer een kernteam	109
8.1	Wat het kernteam doet	109
8.2	Wie er in het kernteam zitten	110
9	Beschrijf de gewenste toekomst (de B)	115
9.1	De aanleiding: waarom gaan we veranderen?	115
9.2	De droom: wat willen we bereiken?	117
9.3	De uitdaging: waar lopen we straks allemaal tegen aan?	126
9.4	De reis: hoe gaan we ons doel bereiken?	131
9.5	De oproep: wat vragen we de medewerkers en wat bieden we ze?	132
10	Stel vast welk gedrag je wilt zien in de gewenste toekomst	135
10.1	Waarom de meeste mensen vinden dat alleen anderen moeten veranderen	135
10.2	Van gewenste toekomst naar concreet gedrag	136
11	Stel vast welk kerngedrag het verschil maakt tussen falen en succes	139
11.1	Visualiseer succes en falen in twee filmscripts	139
11.2	Karikatuur of werkelijkheid?	146
11.3	Bepaal het kerngedrag	147
11.4	Tot slot	149
12	Bepaal met welke interventies je kerngedrag uitlokt	151
12.1	Wat is een interventie?	151
12.2	Hoe selecteer je de meest geschikte interventies?	153
13	Creëer organisatiebreed urgentiebesef en nodig iedereen uit om mee te doen	163
13.1	Het kernteam komt uit de kast	163
13.2	Presenteer het veranderverhaal	164
13.3	Reaching out: denk en doe met ons mee	167
13.4	Wat zien we in de praktijk?	173
13.5	Resumé	175

14	Formeer en train het team van virale activisten	177
14.1	Virale activisten zijn de motor van de verandering	177
14.2	Hoe selecteer je de virale activisten?	178
14.3	Intake, training en teamvorming van de virale activisten	179
14.4	'Test' de interventie vooraf op capaciteit, mogelijkheid en motivatie	182
15	Verspreid het kerngedrag als een virus door je organisatie	187
15.1	Virale activisten starten de sociale besmetting	187
15.2	Het kernteam begeleidt de virale activisten	190
15.3	De sociale besmetting versterken	191
15.4	Hoe de verandering wordt geborgd in de organisatie	195
16	Vier feest en hef het kernteam en het team van virale activisten op	197
17	De rol van de leiding bij Viraal Veranderen	199
17.1	Directie en MT	199
17.2	Bestuur	201
17.3	Tot slot	202
Toegift	Veelgestelde vragen over Viraal Veranderen	203
	Dankwoord	215
	Over de auteur	219
	Bronnen	221

DEEL 1

Wat is Viraal Veranderen?

Deel 1 is kort. Het omvat slechts één hoofdstuk, waarin ik beschrijf wat Viraal Veranderen is. Zie het als een managementsamenvatting. Of een flyer. Het doel is om je kort te informeren over Viraal Veranderen, zodat je kunt besluiten of die aanpak iets voor je is. Ben je enthousiast, maar zoek je naar een theoretische onderbouwing van de aanpak, dan tref je die aan in deel 2. Geloof je het wel qua onderbouwing, ga dan direct door naar deel 3. Daar vind je de praktische hand-leiding voor het toepassen van Viraal Veranderen.

HOOFDSTUK 1

VIRAAL VERANDEREN IN EEN NOTENDOP

In dit hoofdstuk beschrijf ik Viraal Veranderen in een notendop. Hopelijk kun je op basis van dit hoofdstuk de aanpak al een beetje visualiseren. En ontdekken: past dit bij mij en bij mijn organisatie, of niet? Zie ik mezelf hiermee werken?

1.1 De oorsprong van Viraal Veranderen

Viraal Veranderen vindt zijn oorsprong in het boek *Viral Change*[™] (2008) van Leandro Herrero. Herrero is een Spaanse psychiater, die zich later bekwaamde in de gedragsleer. In 2000 richtte hij het consultancybureau Chalfont Project op, dat onder meer Fortune 500-bedrijven adviseert en begeleidt bij veranderopgaven. Herrero is daarvan anno 2026 de CEO.

In zijn boek zet Herrero zich stevig af tegen traditionele veranderaanpakken. De ondertitel van zijn boek is niet voor niets: *The Alternative to Slow, Painful and Unsuccessful Management of Change in Organisations*. Daarmee zet hij de traditionele verandermethoden meteen in de hoek. Hij illustreert zijn weerzin tegen die traditionele methoden met veel voorbeelden. Wie zijn boek leest, krijgt de indruk dat *Viral Change*[™] is geschreven met frustratie als belangrijke drijfveer.

1.2 De aanpak bij Viraal Veranderen

Bij Viraal Veranderen zijn er zeven stappen, die je min of meer chronologisch doorloopt.

1. Schets de veranderrichting en kader het speelveld af

Schets als directie waar je heen wilt, en waarom je dat wilt. Wat zijn de aanleiding en het doel van de verandering? Het veranderverhaal, op hoofdlijnen. Te veel detail doodt de creativiteit en blokkeert het ontwikkelen van nieuwe betekenissen later in het traject.

2. Breng mensen bij elkaar en maak ruimte voor betekenisgeving

Dompel medewerkers onder in een bad met nieuwe informatie die haaks staat op heersende betekenisconstructies, oftewel de manier waarop mensen naar de organisatie en hun werk kijken. Laat mensen concreet ervaren dat bestaande werkwijzen en betekenissen niet meer kloppen. Dat er veranderd dient te worden. En in welke richting. Waarom het geschetste toekomstbeeld van de organisatie een goed idee is. En besteed aandacht aan de angst en emotie die er ook zullen zijn.

Welke informatie stop je in dat bad? Die informatie op basis waarvan de directie zelf tot het besluit is gekomen dat het anders moet.

Medewerkers zullen op basis van al die informatie nieuwe betekenissen gaan ontwikkelen, op een andere manier naar de werkelijkheid gaan kijken. Dat gebeurt vooral in interactie met anderen, met collega's. De manager is daar natuurlijk ook bij, maar uitdrukkelijk niet met een verborgen agenda om te vertellen hoe het moet. Dat is voor managers soms lastig, want hoe langer een directie heeft gewerkt aan een veranderplan, hoe meer ze zich ermee identificeert, des te lastiger het wordt om er daarna open over in gesprek te gaan. En toch is dat wat er moet gebeuren: open in gesprek gaan.

De feitelijke betekenisgeving vindt namelijk plaats in de interactie tussen medewerkers onderling en tussen leidinggevend en medewerkers. In dialoog – waarbij ook leidinggevend bereid zijn om de zoektocht aan te gaan, zonder al precies te weten waar men uitkomt. *Het management faciliteert het ontstaan van nieuwe betekenissen, maar legt ze niet op.* Ik ben elke keer weer onder de indruk hoeveel kennis, ervaring en ideeën er leven op de werkvloer. Hoe verrijkend dat is voor de oorspronkelijke directieplannen. Hoe het bijdraagt aan eigenaarschap bij medewerkers wanneer de directie met die ideeën ook iets doet. Het is natuurlijk ook volstrekt logisch dat een vijfkoppige directie niet meer weet – niet meer kán weten! – dan die honderd of vijfhonderd mensen die niet in de directie zitten.

En vergeet één ding nooit: *mensen zijn écht heel goed in veranderen, maar ze doen dat alleen als ze het zelf (ook) een goed idee vinden. Niet omdat de baas het eist.*

3. Ontwikkel samen een beeld van de gewenste toekomst (de B)

Directie en medewerkers gaan aan de slag met het in stap 1 door de directie gepresenteerde veranderverhaal, en werken dat uit tot een concreter beeld van de gewenste toekomst (ik noem dat de B). Een B die het hoofd en het hart raakt. Waarom is het belangrijk van A (hoe het nu is) naar B te gaan? Voor welk probleem is B de oplossing? Wat is de urgentie? Wat zou er gebeuren als alles zou blijven zoals het nu is? Hoe ziet het eruit in B? Wat is daar anders dan hoe het nu is? En wat blijft hetzelfde, wat hoeft niet te veranderen?

Samen probeer je de B zo veel mogelijk te visualiseren. En bedenk: *verhalen zijn de drager van de verandering, niet kille cijfers of zestien actieprogramma's in een PowerPoint.*

4. Bepaal welk gedrag het verschil zal maken tussen succes en falen

Je hebt nu een mooie en hopelijk inspirerende schets van de B. Je weet hoe het er daar uitziet en hoe dat afwijkt van hoe het nu is. Je wilt nu van A naar B, je weet waarom dat nodig is. Daarvoor moet van alles worden geregeld, aangeschaft. Nieuwe functionarissen, geld, tijd, een nieuw CRM-systeem wellicht. Dat moet absoluut allemaal gebeuren. We noemen dat de bovenstroom, het situationele deel van de verandering. De dingen die geregeld moeten worden. Heel belangrijk.

Van A naar B, dat vraagt altijd (ook) dat mensen ander gedrag gaan vertonen. Immers, als het gedrag niet verandert, dan verandert er helemaal niets. Ondanks alle mooie visiedocumenten en veranderverhalen. Ondanks het nieuwe ICT-systeem, en de nieuwe functionarissen. En dat is precies waar Viraal Veranderen over gaat. Dat concentreert zich vooral op de onderstroom van de verandering, de *gedragscomponent* van de verandering. De component die in veranderopgaven in mijn ogen vaak de belangrijkste is, maar waar vrijwel altijd veel te weinig aandacht naar uitgaat.

Bij Viraal Veranderen beschrijf je het verschil tussen A en B in gedragstermen. Welk gedrag is in B anders dan in A? Vaak zijn de verschillen tussen A en B in stap 3 al kwalitatief benoemd. Denk aan: duurzamer, meer circulair, klantgerichter, betere samenwerking. Inspirerende termen, dat zeker. Maar het is geen gedrag. Gedrag is het pas als je het letterlijk voor zou kunnen doen. Wat is het dan wel? Het zijn kwaliteiten waar iedereen een ander beeld bij heeft. Het zijn geen operationele begrippen. Medewerkers weten niet wat ze morgen anders moeten gaan doen, welk ander gedrag er van ze wordt gevraagd, als ze duurzamer of klantgerichter moeten zijn. Herrero zegt daarover: als je een bepaalde cultuur wilt, bepaal dan eerst welk gedrag daarbij hoort ('Welk gedrag zou aantonen dat we over deze cultuur beschik-

ken?’), zorg dat dit gedrag binnen je organisatie een gewoonte wordt en je hebt de gewenste cultuur.

Die kwaliteiten die je eerder benoemde bij de B moet je dus vertalen in concreet gedrag, zodat volstrekt helder is wat je bedoelt. Zodat daarover geen misverstand kan bestaan. Hoe ziet dat eruit, klantvriendelijker? De burger centraal? Beter samenwerken? Wat *doe* je dan? En bedenk: pas als je het echt voor zou kunnen doen, dan is het gedrag, dan is het concreet genoeg.

Gedrag veranderen is lastig, dat weten we allemaal. En al helemaal als het om een hele set van gedragingen gaat. Met onze analytische blik kunnen we vaak moeiteloos een hele set benoemen, met tientallen gedragingen die in B anders zijn dan in A. En die we nodig hebben om van A naar B te komen. Dat is natuurlijk een onmogelijke opgave. Het zal teruggebracht moeten worden tot een beperkt aantal ‘gedragingen’, maximaal vijf. Meer dan vijf is gewoonweg niet haalbaar. Het gaat er dus om vast te stellen *welk gedrag, of welke gedragingen, het verschil zullen maken tussen falen en succes* van onze veranderopgave. Dat noemen we het kerngedrag.

Dat kerngedrag bepalen we door twee filmscripts op te stellen. Filmscripts die beschrijven hoe de organisatie succesvol is bij het realiseren van de gewenste toekomst (*best-case filmscript*), of hoe de organisatie compleet faalt op weg van A naar B (*worst-case filmscript*). Een vergelijking van die twee filmscripts leert ons welke drie tot vijf gedragspatronen straks werkelijk het verschil gaan maken tussen falen en succes. Oftewel: wat je te doen hebt om in de juiste film te belanden.

5. Selecteer interventies waarmee de gedragspatronen doorbroken kunnen worden

De gedragspatronen waarin de twee filmscripts van elkaar verschillen zijn vaak nog te abstract om mee aan de slag te gaan. Denk aan meer eigenaarschap, het doorbreken van de eilandcultuur, betere besluitvorming, enzovoort. Wat je nodig hebt zijn interventies waarmee je die ongewenste patronen gaat doorbreken en de gewenste installeren. *Een goede interventie lokt als het ware het gewenste gedrag uit*, en bestaat uit een aantal onderdelen (wie, wat, hoe, wanneer, en een trigger).

Het selecteren van de meest geschikte interventie(s) luistert nauw. Daarom gebruiken we een checklist met zes criteria waaraan we mogelijke interventies toetsen om de geschiktheid ervan te bepalen. Denk aan: is de interventie gemakkelijk uit te voeren, verwachten we een goede balans tussen de inspanning die de interventie kost en het effect, enzovoort. Na deze toetsing selecteren we de interventies waarmee

we concreet aan de slag gaan. *Het zijn vrijwel altijd eenvoudige, gemakkelijk uit te voeren interventies, die zich rechtstreeks richten op het gedrag van medewerkers of op de organisatiecontext die ongewenst gedrag in stand houdt* (denk aan aanpassen van de manier waarop het werk wordt georganiseerd).

6. Stel een team van virale activisten samen dat het kerngedrag gaat verspreiden

De interventies die we in de vorige stap bepaalden, gaan we in de organisatie verspreiden alsof het een virus is, waarbij mensen elkaar ‘besmetten’ met het gewenste gedrag. De besmetting start met een kleine groep mensen die het voortouw neemt. Dat zijn de ‘virale activisten’. Goede ‘besmetters’. Wie dat zijn? Mensen met veel sociale contacten, en informele leiders die bekendstaan als betrouwbaar en een rolmodel zijn voor collega’s.

7. Het gedragvirus verspreiden door sociale besmetting

De virale activisten gaan de interventies toepassen in hun werk. Omdat de virale activisten een groot netwerk hebben, valt hun (nieuwe) gedrag al snel op. Ze krijgen er vragen over van collega’s. De virale activisten gaan daarover in gesprek. Niet om die collega’s te overtuigen, maar om ze bij de verandering te betrekken: ‘Kijk, dit is wat ik doe, en waarom ik dat doe. Doe je mee? Zullen we kijken of X ook mee wil doen?’ Veranderen gebeurt vervolgens via kopieergedrag en sociale bekrachtiging.

Mensen zijn uitstekende kopieermachines van gedrag. Niet alleen omdat dit een belangrijke sociale functie heeft (bij de groep horen), maar ook omdat het aansluit bij hoe mensen van nature het beste leren (voordoen en afkijken). Zo verspreiden mensen de verandering als een virus door de organisatie. Eerst gaat dat langzaam, maar op een bepaald moment raken er ook mensen besmet die als heel kritisch bekendstaan. Daarna kan het heel snel gaan. Want als verstokte critici meedoen, dan neemt dat nog aanwezige scepsis weg. Een kantelpunt wordt bereikt, waarna het nieuwe gedrag al snel de norm wordt en het oude gedrag als afwijkend wordt beschouwd. Hoelang dat in beslag neemt, hangt natuurlijk af van de omvang van de veranderopgave en ook van de omvang van de organisatie. Soms is het een kwestie van slechts enkele maanden, en soms duurt het wat langer. Maar mijn ervaring is dat het echt niet langer dan twee jaar zou hoeven duren.

Als het nieuwe gedrag eenmaal de norm is geworden, dan zal het snel inslijten of ‘stollen’, zoals dat ook wel wordt genoemd. Het wordt dan een gewoonte: ‘Zo doen we

dat hier.' Katzenbach et al. (2018) gebruiken daar de mooie term 'hoeksteengewoonte' voor. Je zou kunnen zeggen dat *de verzameling hoeksteengewoonten de basis vormt van de nieuwe cultuur*. En daar begon het veranderavontuur waarschijnlijk: bij de andere cultuur die de organisatie wenste.

En de leidinggegenden dan?

De groep van virale activisten is feitelijk de motor voor de verandering. Niet de leidinggegenden of bestuurders. Zij behoren niet tot de virale activisten. Maar ze hebben natuurlijk wel degelijk iets te doen. In een verandertraject zullen leidinggegenden:

- Volstrekt duidelijk zijn over B, en waar B de oplossing voor is.
- De richting aangeven (maar niet op basis van *command & control*).
- Zorgen voor ruimte om betekenis te geven aan de veranderopgave.
- Zorgen dat gewenst gedrag superduidelijk is beschreven.
- Dat gedrag zelf voorleven. Voorbeeldgedrag werkt heel goed top-down!
- Zich laten spiegelen op ongewenst, 'oud' gedrag (passend bij A).
- Belemmeringen wegnemen, zorgen dat indien nodig systemen (beoordeling en beloning!) en de inrichting van het werk worden aangepast aan de B. En dat zal vrijwel altijd nodig zijn.
- De virale activisten ondersteunen.
- Successen vieren!

Viraal Veranderen biedt mooie uitdagingen aan leidinggegenden. Het vergt echter een andere stijl van managen en besturen dan nu vaak wordt toegepast, en soms is aangeleerd in de MBA. Je rol als manager of bestuurder bij Viraal Veranderen? Grofweg: minder in de schijnwerpers, meer vanuit de coulissen. Dienstbaar zijn aan de groep virale activisten. Dienstbaar zijn aan je organisatie. Dienstbaar zijn aan de maatschappelijke opgave waarvoor je organisatie mogelijk staat. En wat is er nu mooier dan dat?

1.3 De acht pijlers onder Viraal Veranderen

Figuur 1.1 beschrijft de belangrijkste kenmerken van Viraal Veranderen. Zoals je ziet gaat het bij de theorie vooral om gedragsverandering. Die staat centraal in alles wat je doet. Wat verder opvalt, is dat Viraal Veranderen geen groots en meeslepend

programma is, maar is gebaseerd op relatief kleine interventies, waarbij het gewenste gedrag zich op een natuurlijke manier, bijna vanzelf, verspreidt door de organisatie.

Viraal Veranderen is dan ook een heel praktische, effectieve en gemakkelijk toepasbare veranderaanpak.

De theorie	De praktijk
1. Er bestaat geen verandering in een organisatie zonder dat het gedrag van individuen verandert 2. Over hoe het gewenste gedrag eruitziet mag geen enkel misverstand bestaan 3. Mensen zijn heel goed in gedrag veranderen! (maar niet in veranderd worden) 4. Gedrag wordt gereguleerd door de mate waarin het wordt versterkt of door hoe het werk is georganiseerd (gedrag heeft altijd een heel goede reden!)	5. Organisatieverandering is geen langetermijnaffaire, het kan in een paar maanden tot een jaar tot stand worden gebracht 6. Veranderen vergt geen groot aantal interventies; focus de energie op een paar 'hotpoints' 7. Een verandering verspreid je als een virus door de organisatie, via mensen met veel sociale contacten 8. Het management is dienstbaar, en vooral op de achtergrond

Figuur 1.1 De belangrijkste kenmerken van Viraal Veranderen

OVER DE AUTEUR

Hier en nu

Willem Koerselman is zelfstandig adviseur, procesbegeleider en programmamanager bij verander- en ontwikkelingstrajecten in vooral de (semi)publieke sector (watersector, onderwijs, zorg, gemeenten, kennisinstituten). Daar past hij Viraal Veranderen veel toe, maar hij heeft ook ervaring met andere methoden.

Daarnaast is Willem Koerselman docent Viraal Veranderen bij het Instituut voor Veranderkunde, waar hij jaarlijks enkele groepen studenten begeleidt bij het toepassen van Viraal Veranderen op hun eigen verandercasus. Verder is hij docent Viraal Veranderen bij Sioo en gastdocent bij de PHBO-opleiding Veranderkunde van Saxion. Jaarlijks geeft hij vanuit zijn eigen bedrijf Koerselman Consulting crashcours-
ses Verandermanagement en masterclasses Viraal Veranderen.

Willem Koerselman schreef over Viraal Veranderen artikelen voor het *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties* (TvOO) en *Water Governance*, en is een veelgelezen auteur op LinkedIn. Daar schreef hij bijna veertig artikelen (longposts) over veranderkundige onderwerpen.

Daar en toen

Van origine is Willem Koerselman geen veranderkundige, maar systeemecoloog. Hij promoveerde in 1989 op onderzoek naar de effecten van vermesting (o.a. stikstofdepositie) op voedselarme trilvenen in het Vechtplassengebied. Een onderwerp dat anno 2026 weer helemaal hot is. Tijdens zijn onderzoek leerde hij systeemdenken: een manier van denken die focust op hoe verschillende onderdelen van een geheel met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden, in plaats van naar losse elementen te kijken alsof die niets met elkaar te maken hebben. Systeemdenken helpt om patronen, onderliggende structuren en dynamiek binnen een (eco)systeem te begrijpen.

Die kennis komt hem in zijn werk als veranderkundige erg van pas. Organisaties zijn namelijk óók ecosystemen, en veel van de wetmatigheden die in natuurlijke ecosystemen werken, zijn ook van toepassing op organisaties – waarbij planten, dieren en ecosystemen zijn vervangen door mensen, teams en afdelingen. Een groot verschil is dat het in organisaties vaak droog en lekker warm is, wat je van trilvenen niet bepaald kunt zeggen.

Vanaf het begin van deze eeuw ontwikkelde Willem Koerselman zich van systeemecoloog tot veranderkundige. In eerste instantie hield hij zich vooral bezig met visietrajecten. Hij ontdekte dat er weliswaar mooie documenten werden geproduceerd, maar dat er vaak jaren daarna nog steeds helemaal niks van was gerealiseerd. Voor de Insights-blauwe persoon die Willem is, was dat hoogst verwonderlijk. Zijn belangstelling voor verandermanagement werd erdoor getriggerd. Want hoe kon het nou toch zo zijn dat mensen niet gewoon deden wat in zo'n mooi plan stond?

Om erachter te komen hoe dat zat, volgde hij onder meer de opleidingen Systemisch Transitie management en Teams in Verandering bij Maaïke Thiecke en Bianca van Leeuwen van het toenmalige Plan B. Gevolgd door opleidingen Corporate Antropologie en Deep Democracy bij de Academie voor Organisatiecultuur (door Danielle Braun en Sacha Beets) en Rake Vragen bij Siets Bakker. Deze opleidingen inspireerden Willem om als verandermanager aan de slag te gaan. Bij voorkeur niet roepend en adviserend vanaf de zijlijn, maar met de poten in de klei. Figuurlijke klei, gelukkig. Daar ervoer hij dat veranderen best lastig is, dat klei soms wel een trilveen lijkt en dat praktijk iets anders is dan theorie. Ondertussen leerde hij continu bij. Een aanpak als Viraal Veranderen, en systemisch kijken naar organisaties, zit Willem als systeemecoloog als gegoten.

Dat Willem Koerselman van nature helemaal niet zo veranderbereid is (verliesaversie is hem bepaald niet vreemd), helpt hem wonderlijk genoeg enorm bij zijn werk als verandermanager. Als geen ander begrijpt Willem de weerstand tegen veranderen, en hoe je mensen ondanks hun veranderangst en verliesaversie tóch in beweging kunt krijgen.

Veel verandertrajecten stranden. *De kracht van Viraal Veranderen* laat zien hoe je wél duurzame verandering realiseert.

In plaats van te vertrouwen op klassieke top-down-programma's, zet Viraal Veranderen medewerkers centraal als de motor van verandering. De aanpak zet een vaak abstracte veranderdoelstelling om in concreet, zichtbaar gedrag en verspreidt dat via slimme, eenvoudige gedragsinterventies door de organisatie. Collega's nemen gewenst gedrag van elkaar over, nieuwe gewoonten ontstaan en de organisatiecultuur verandert van binnenuit.

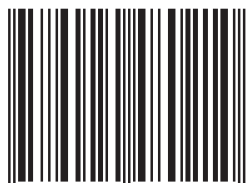
Dit praktische boek is gebaseerd op de succesvolle Viral Change™-aanpak van Leandro Herrero en is verrijkt met de nieuwste inzichten in gedragsverandering. Aan de hand van negen overzichtelijke stappen en direct toepasbare werkvormen laat het zien hoe je mensen in beweging brengt én de verandering blijvend verankert.

Onmisbaar voor managers, directies, hr-professionals en organisatieadviseurs die minder tijd willen besteden aan plannen maken en meer resultaat willen zien.



Willem Koerselman

is zelfstandig adviseur en procesbegeleider bij verander- en ontwikkeltrajecten in (vooral) de (semi)publieke sector. Daarnaast is hij docent Viraal Veranderen bij het Instituut voor Veranderkunde en bij Sioo en geeft hij masterclasses Viraal Veranderen.



9 789024 480210 >

boom.nl
boommanagement.nl