

# DUURZAAM VERANDEREN

Veel projecten betreffen het managen van veranderingen in politieke opvattingen, middelen of organisaties. De vraag die we in dit artikel stellen, is hoe je in dergelijke projecten duurzame gedragsverandering bij mensen kan realiseren. Een focus dus op het People-aspect van veranderprojecten. Daarbij beperken we ons tot de interne kant daarvan, de ‘vergeten groep’ van medewerkers in organisaties, en proberen we inzicht te krijgen in hoe duurzame gedragsverandering bij hen wel en niet kan worden bereikt, hoe zij veranderingen (projecten) ervaren en wat de impact daarvan is in projecten. Vanuit onze overtuiging dat je gedragsverandering niet kan managen, is de centrale vraag van dit artikel: Welke condities moet je in projecten creëren om duurzame gedragsverandering te laten plaatsvinden?



AUTEUR

**HARRY RORIJE**  
([harryrorije@aetsveld.nl](mailto:harryrorije@aetsveld.nl)),  
principal consultant bij  
Van Aetsveld,  
verandermanagement en  
projectmanagement, met  
als specialisme organisch  
veranderen. Daarnaast  
doceert hij  
veranderkunde aan de  
Hogeschool Utrecht en  
voert hij een  
promotieonderzoek uit  
aan de Open Universiteit.

**RON SCHIPPER** (ron.  
[schipper@aetsveld.nl](mailto:schipper@aetsveld.nl)),  
senior project- en  
interimmanager met  
ruime ervaring in  
opdrachten die kritische  
veranderingen in  
organisaties realiseren.  
Hij is actief betrokken bij  
kennisontwikkeling op het  
vakgebied project- en  
verandermanagement  
binnen Van Aetsveld.



**W**ij constateren dat in het wetenschapsgebied organisatiekunde/management nauwelijks literatuur te vinden is over duurzame gedragsverandering in organisaties. Dit noopt ons om zelf vanuit een bepaald perspectief te kijken wat duurzame gedragsverandering eigenlijk is. Vanaf nu werken we daarom vanuit het 'medewerkersperspectief'.

Hoe zien medewerkers van organisaties de veranderingen op zich afkomen? Hoe gaan ze daarmee om? Wanneer heeft een verandering impact op hen? Wanneer veranderen zij hun gedrag zo, dat dit ook blijvend is? Door ons te verplaatsen in dit perspectief komen we tot interessante inzichten. Bijvoorbeeld dat het sturen op het verkorten van de doorlooptijd van projecten duurzame gedragsverandering tegenwerkt.

Wij geloven niet dat je gedragsverandering kan managen. Mensen zijn vrije wezens die zelf bepalen of ze bepaald gedrag gaan vertonen. Alle pogingen in het verleden in organisaties om mensen te dwingen zich anders te gedragen en dit te straffen en belonen heeft niet geleid tot duurzame gedragsveranderingen.

### VERSCHILLENDE MEDEWERKERS

De groep medewerkers van de organisatie is niet homogeen. De mensen daarbinnen zijn verschillend in persoonlijkheid, vaardigheden en kennis, maar ook in hoe ze omgaan met veranderingen. Onze stelling is dat een belangrijke subgroep van de medewerkers vaak vergeten wordt en weinig tot geen aandacht krijgt bij organisatieveranderingen, terwijl dit juist de belangrijkste groep is voor duurzame gedragsverandering.

Bij een verandering en adoptie van vernieuwing zijn de medewerkers te onderscheiden in de volgende groepen (zie figuur 1):

- **De vernieuwers** zijn mensen die graag willen, elke verandering leuk vinden en snel meegaan in het veranderproces. Zij vaak betrokken bij de voorbereidingen van de verandering.

- **De snelle aanvaarders** staan in beginsel positief tegenover een verandering. Zij gaan al snel met de vernieuwers mee in het veranderproces, zijn positief kritisch en geven aan wat goed en nog niet goed is.

- **De achterblijvers** zijn de mensen die geen verandering willen, daar altijd negatief over zijn en blijven.

- **De normale en trage aanvaarders** vormen de grootste populatie (zo'n 66 procent) van de medewerkers. De mensen in deze groep zijn vaak afwachtend, moeten het eerst zien en spreken zich in het openbaar niet snel uit over een verandering. Dit is naar onze mening 'de vergeten groep' bij organisatieveranderingen. Zij krijgen weinig aandacht omdat ze deze zelf niet opeisen en de veranderaars in veel veranderingstrajecten zich niet op deze groep richten.

### DE VERGETEN GROEP

Deze vergeten groep onderscheidt zich op een aantal kenmerkende aspecten van de andere groepen medewerkers. De mensen daarbinnen zijn vaak erg loyaal aan de organisatie en zoeken niet snel een andere werkgever. Ze

vinden zichzelf de stabiele factor waarop de organisatie draait. En ook de betrouwbare groep, omdat ze zich aan de regels houden (anders dan de vernieuwers) en hun werk netjes uitvoeren. Aandacht wordt door hen weinig gevraagd en ze zeuren niet zoals andere groepen (vernieuwers en achterblijvers). De organisatie moet eigenlijk heel tevreden met hen zijn.

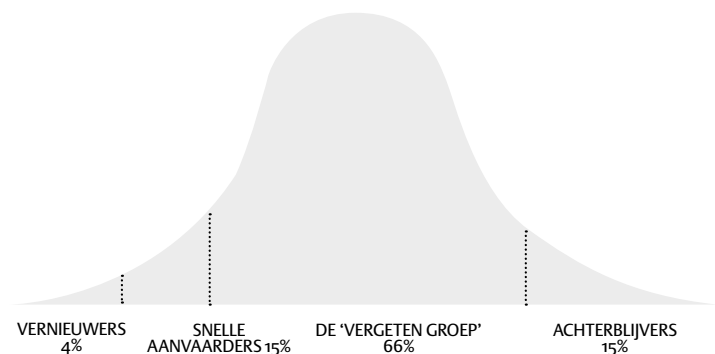
Deze groep is niet zo snel van de wijs te brengen; ze heeft al vele veranderingen zien komen en gaan en een nieuwe verandering wordt met de nodige kalmte ontvangen. In organisaties waarin veel veranderingen tegelijkertijd plaatsvinden, zijn ze daar min of meer immuun voor geworden. Verder heeft deze groep intensief onderling contact; de sociale omgeving - of het prettig en gezellig is op de 'werkvloer' - is voor hen erg belangrijk. Door het intensieve onderlinge contact hebben ze met elkaar ook sterke lokale overtuigingen; "Zo zit het hier in deze organisatie in elkaar". Het contact van deze groep met het leidinggevende kader is niet zo intensief. Leidinggevendens staan grotendeels buiten hun vertrouwensnetwerk. Door hun eigen sterke lokale overtuigingen en het matige contact met leidinggevendens voelen en beleven zij ook weinig de noodzaak van alle veranderingen.

### DRIE INVALSHOEKEN

Om vanuit het perspectief van deze groep verder te kijken naar duurzame gedragsverandering zetten we nog een paar brillen op. De eerste is hoe zij omgaan met het psychologische contract dat is gesloten toen zij in dienst kwamen. De tweede betreft het doorlopen van een verandering: Wat is de individuele verandercyclus bij leden van deze groep? De derde bril laat zien wat er in deze groep gebeurt als een verandering (top down) wordt ingezet.

### Psychologisch contract

Een psychologisch contract is de psychologische relatie tussen de werknemer en de werkgever. Hoewel niet juridisch afdwingbaar zoals een arbeidsovereenkomst, is het een wezenlijk deel van de arbeidsrelatie, afgestemd op de specifieke situatie. Er is altijd sprake van wederkerigheid.



Figuur 1: Adoptie bij verandering (gebaseerd op Rogers, 1983).

Het psychologisch contract komt tot stand tijdens de indiensttreding van de werknemer. De werknemer geeft in zijn ogen aan dat hij zijn inzet, vakmanschap, loyaliteit en dergelijke aan de organisatie levert en verwacht daar van de werkgever het één en ander van terug, zoals: een carrièreperspectief, een prettige werksfeer en stabiliteit van de organisatie. De definitie die hiervoor gebruikt kan worden, luidt: Het psychologisch contract bestaat uit een perceptie van beloftes tussen werkgever en werknemer, uitgesproken of impliciet, over hun ruilrelatie.

Door allerlei veranderingen (persoonlijk en in de organisatie) is het psychologisch contract dynamisch en verandert het met de tijd. Jonge werknemers zoeken bijvoorbeeld andere factoren dan midden veertigers. Werkgevers verbreken het psychologisch contract vaak zonder het zelf te beseffen. Ze kunnen immers niet in de hoofden van hun werknemers kijken en soms ook niet bieden wat de werknemer wil. Leidinggevendenden hebben niet altijd in de gaten dat het psychologisch contract wordt verbroken door veranderingen in de organisatie. Als hier niet effectief op wordt ingespeeld, kan dit leiden tot sabotage, verzuim, te laat komen, vertrek of 'mentale afwezigheid'. De werknemer krijgt niet wat hij verwacht en zal daarom de motivatie verliezen om nog zijn of haar best te doen.

Het blijkt dat medewerkers op vier manieren reageren als het psychologisch contract verbroken wordt of als ze daarmee niet gelukkig zijn. Deze reacties worden als volgt samengevat: exit, voice, neglect en loyalty (zie Withey, 1989). 'Exit' is het zoeken van een andere job buiten de eigen organisatie, 'voice' is proberen de situatie te verbeteren door zich te laten horen, 'neglect' is negeren van de gevoelens van ongelukkig zijn en 'loyalty' is lokaal blijven binnen de organisatie en proberen deze te blijven steunen.

Onze visie is dat de vergeten groep zich sterk houdt aan het psychologische contract dat in het begin is gesloten. Als het door de organisatie wordt verbroken, is de reactie meestal loyalty of neglect; voice en exit worden weinig gekozen. De vergeten groep gaat dus wel door, blijft zich lokaal opstellen, maar er gebeurt wel het nodige met hun

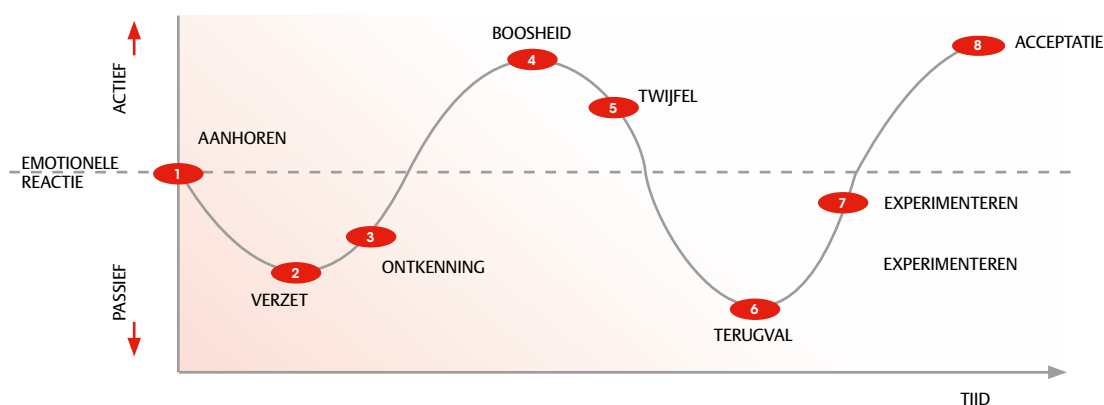
gevoelens en gedachten. Bij meermaals optreden van het eenzijdig verbreken van het psychologische contract wordt deze groep steeds argwanender en probeert vaker de veranderingen te negeren en door te gaan op de manier waarop ze bezig zijn. Het gedrag dat ze vertonen wordt nog verder vastgezet.

### Individuele veranderingscyclus

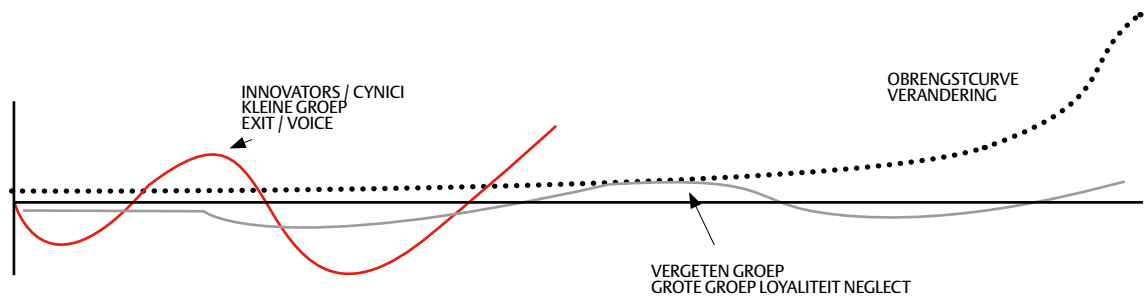
Over het algemeen verloopt een persoonlijk veranderproces volgens een vast patroon. Voorbeelden daarvan zijn het rouwverwerkingsmodel van Kübler-Ross, 'the personal transition curve' van John Fisher en de individuele veranderingscyclus zoals beschreven door de Caluwé (2001). Kenmerkend is dat een persoonlijke verandering tijd kost en gepaard gaat met een periode van terugval. De Caluwé beschrijft het proces als volgt.

Mensen beleven en verwerken een verandering als een ontwikkelingsproces dat een aantal mijlpalen kent. Bij paal 1 (start) hoort de groep de verandering zonder veel emotie aan. Vervolgens ontstaat er verzet (mijlpaal 2), al dan niet passief, tegen het idee dat het op de oude manier niet langer zal gaan. Langzaam rijpt het idee dat er inderdaad iets zal gebeuren. Dat leidt tot boosheid (mijlpaal 4): Men is onzeker en reageert onredelijk. Wanneer men daar doorheen groeit, ontstaat er twijfel (mijlpaal 5) over de beelden die men had van de oude situatie; men gaat er ook iets goeds in zien. Hier krijgen veranderaars al snel het idee dat ze er zijn. Maar betrokkenen vallen al snel weer terug in een passieve en depressieve houding (mijlpaal 6). Deze wordt onder meer veroorzaakt doordat er nu echt afscheid genomen moet worden van oude gewoontes en het 'onvermijdelijke' langzaam maar zeker wordt ingezien. Stukje bij beetje (vallen en opstaan) wordt met nieuw gedrag geëxperimenteerd totdat men ten slotte de nieuwe situatie accepteert (mijlpaal 8). De nieuwe houding en vaardigheden worden steeds meer geïntegreerd en er wordt ervaring opgedaan met de nieuwe situatie.

Volgens de Caluwé zijn gedragsveranderingen op te vatten als leerprocessen die zich, onder de goede condities in een periode van ongeveer twee jaar ontwikkelen volgens de beschreven leercurve. Daarbij heeft elk van de fasen



Figuur 2: De individuele veranderingscyclus.



**Figuur 3: De individuele veranderingscyclus.**

- > een eigen karakteristiek. De eerste fase is de fase van het snelle leren en de (erbij) behorende terugval. De tweede fase is die waarin het herstel plaatsvindt en men geleidelijk van de nieuwe dingen leert. In de eerste fase heeft het leren vooral het karakter van: bepalen of het leuk en zinvol is, imiteren en nadoen en wordt het aangereikt (van buiten naar binnen). In de tweede fase krijgt het leren vooral het karakter van: hoe belangrijk vind ik het zelf, hoe kan ik het op mijn manier doen, past het bij mij en mijn werkstijl, hoe integreert de verandering met mijn stijl en hoeveel energie wil ik erin stoppen?

Dit geeft al aan dat duurzaam (in de zin dat een gedragsverandering beklijft) geen kortdurend traject kan zijn. Er is tijd voor nodig en er moet ruimte geboden worden voor de tweede fase waarin medewerkers kunnen experimenteren. Het langdurige karakter wordt trouwens bevestigd door psychotherapeuten. Er lijkt consensus bij deze beroepsgroep dat minstens één jaar nodig is om bij individuele veranderprocessen uitspraken te doen over het effect op lange termijn.

Voor de vergeten groep kunnen we vaststellen dat het totale veranderproces zeker een jaar nodig heeft, zo niet twee jaar. Er bestaat dus grote kans dat het gedrag terugvalt in oude patronen als er maar weinig tijd wordt uitgetrokken voor deze groep. Ook denken we dat de vergeten groep minder expressief reageert op veranderingen. De verschillende fasen bij deze groep zijn moeilijker waar te nemen. Boosheid zal niet heftig zichtbaar zijn. Verzet zal een stille vorm zijn. Het is daardoor ook moeilijker waar te nemen waar deze groep zich in de veranderingscyclus begeeft en wanneer deze groep de totale veranderingscyclus heeft doorlopen.

### De praktijk tot nu toe

Veel veranderingen worden nog steeds top-down geïnitieerd en vaak omgeven met conceptuele begrippen als klantgericht, commerciëler, professioneler, ander productengamma, nieuwe markten, betere positionering, enzovoort. Begrippen waaraan alle betrokkenen nog een colour locale moeten toekennen.

In organisaties met verschillende managementlagen starten deze veranderingen met besprekingen tussen directie en middle management, ruim voordat de medewerker er überhaupt hoogte van krijgt. Gelet op het aspect tijd wordt de middle manager, die zich ongeveer in fase 3 bevindt van zijn of haar individuele veranderingscyclus, door de hogere leiding al dan niet expliciet verzocht de

verandering ook binnen zijn organisatie in gang te zetten. Deze manager kan deze verandering echter nog niet authentiek ondersteunen, want hij heeft deze zelf nog niet helemaal doorgemaakt.

De vergeten groep reageert met stil verzet. Niet met expliciete uiting van onvrede (voice) of zelfs vertrek (exit). Zij kijken de kat uit de boom, vinden elkaar bij het koffieapparaat waar lokaal betekenis wordt gegeven aan de mededelingen over de nieuwe koers van de organisatie. Zij doen dit zonder hun eigen leidinggevende omdat deze niet tot nauwelijks voorkomt in hun vertrouwensnetwerk. Zij ervaren de aangegeven verandering als een aanval op hun vakmanschap. Immers, zij zijn van mening dat zonder hun loyale toewijding en hun continuïteit de organisatie allang ten onder zou zijn gegaan aan de veranderdrift van collega's en topmanagers.

Hun veranderingscyclus start eenvoudig weg nog niet. Het betekent ook dat de buiten hun vertrouwensnetwerk staande manager weinig reactie terugkrijgt van de groep op zijn pogingen in gesprek te geraken en leer of experiment situaties te creëren. Hun zichtbare reacties zijn vlakker dan die van de andere groepen. Pas na langere tijd zijn de leden van de vergeten groep in staat om te kijken naar hun functioneren in een veranderende omgeving en komen zij tot uiteindelijke gedragaanpassing. Kijken we daarmee naar de samenhang tussen de veranderingscycli van de innovatoren en cynici enerzijds en de vergeten groep anderzijds, dan veronderstellen wij op basis van het hierboven beschreven ritme een verandering zoals weergegeven in figuur 3. De opbrengst van de verandering is hierin evenredig met de mate waarin een duurzame gedragsverandering is bereikt bij alle organisatieleden. De opbrengstcurve voor de organisatieverandering wordt dan inzichtelijk gemaakt door de gestippelde lijn in figuur 3. Hieruit blijkt dat het duurzame effect van de verandering pas na lange tijd wordt bereikt.

### DE GROEP BEREIKEN

Een duurzame organisatieverandering wordt dus pas bereikt wanneer de vergeten groep deze verandering duurzaam heeft doorgemaakt. Het daadwerkelijk bereiken van deze groep is daarmee van groot belang voor organisaties. Maar hoe doe je dat? Het allerbelangrijkste (en moeilijkste) is natuurlijk her accepteren van de karaktereigenschappen en opvattingen van de groep. Maar er zijn manieren om deze tijd zo effectief mogelijk te benutten door daadwerkelijk contact te krijgen en te houden met de vergeten groep.

In de eerste plaats door stabiele omstandigheden te creëren. De vergeten groep moet haar leidinggevendend betrouwbaar vinden. Daarom is het belangrijk dat de managers gedurende langere tijd laten zien daadwerkelijk ondersteuning te bieden aan deze groep, door een eerlijke, integere en consistente boodschap te verkondigen.

De vergeten groep heeft geen begrip voor de ambitieuze manager die slechts geïnteresseerd is in 'meepraten' en snelle carrière. De beoogde verandering moet voor haar ook logisch en noodzakelijk en een niet te grote stap voorwaarts zijn. In plaats dat het bedrijf 'klantgericht' moet worden, spreekt de volgende veranderwens meer aan: "Wij willen op het call center iedere klacht binnen twee dagen naar tevredenheid van de klant oplossen en hem/haar daarover binnen twee dagen bellen. Om dit te kunnen realiseren komen er extra collega's bij". Zorg ervoor dat de verandering past in hun werkelijkheidsbeeld. Een goed voorbeeld hiervan is een inheemse stam die werd rondgeleid in Jakarta, Indonesië, om deze kennis te laten maken met de vooruitgang. Bij terugkeer werd de stramleden gevraagd wat ze het meest was bijgebleven. Dat waren niet de auto's, wolkenkrabbers, liften, asfaltwegen, winkelcentra, computers of ziekenhuizen. Het waren wel de bakfietsen waarmee tot honderd trossen bananen gelijktijdig vervoerd konden worden. In hun stam werd dat namelijk nog door de mannen zelf gedaan. Dat was vooruitgang voor hen. Geef binnen de werkelijkheid van de vergeten groep, op basis van heldere contouren, ruimte om de vertaling naar hun praktijk te maken. Verdieping van hun eigen vakmanschap, in plaats van ondernemingsretorieken als groter, beter, winstgevendheid en aandeelhouderswaarde.

Bij het bereiken van de vergeten groep kan ook gekeken worden naar coherente veranderritmes in organisaties. Immers, we hebben geconstateerd dat de vergeten groep relatief meer tijd nodig heeft om een verandering door te maken. Dat betekent dat de andere groepen al met de volgende verandering bezig zijn. Om de vergeten groep goed te bereiken en voldoende tijd te geven om de verandering daadwerkelijk door te maken, is het verstandig om als organisatie te komen tot coherente veranderritmes; ingrijpende (gedrags)veranderingen worden opgevolgd door veranderingen die meer instrumenteel van aard zijn.

#### AANDACHTSPUNTEN

Voor het bewerkstelligen van duurzame veranderingen in gedrag en persoonlijke en collectieve overtuigingen van organisatieleden dient volgens ons aandacht besteed te worden aan de volgende zaken:

1. Bij veranderingen die top-down plaatsvinden, lopen de tijdspaden van de managers en de medewerkers niet synchroon. Managers hebben al een jaar onbewuste voorsprong en daardoor ook niet meer het geduld om de verandering af te ronden. Zij begrijpen daardoor ook de medewerker minder, want die zit in een andere fase.
2. Doordat veranderprojecten vaak stoppen bij maalpaal 5 (zie boven onder 'Individuele verandercyclus') zijn veranderingen niet duurzaam. Accepteer dat duurzame

(gedrags)veranderingen lang duren; stop projecten daarom niet voordat mijlpaal 7 van de individuele verandercyclus is bereikt. Naar ons idee past het huidige projectenparadigma van 'snel afronden' niet bij duurzame gedragsverandering. Projecten kunnen ook fungeren als sociale emergentieruimte en experimenteeruimte om nieuw gedrag te laten ontwikkelen.

3. Kies bij veranderingen voor een ontwikkelbenadering die betrekking heeft op gedragsveranderingen. Dit levert de volgende voordelen op: Er is minder synchronisatieverschil tussen managers en medewerkers, gedrag wordt duurzamer en de leidinggevende kan iemand helpen bij zijn of haar individuele verandercyclus (coachende rol).
4. Kies voor een coherent veranderritme in het projectenportfolio waarbij fundamentele veranderingen worden afgewisseld met instrumentele veranderingen. Deze veranderingen moeten parallel lopen met grote strategie-wijzigingen, er van uitgaande dat de ondernemingsstrategie voor enkele jaren consistent is.
5. Accepteer dat duurzame gedragsveranderingen niet top down kunnen worden aangevlogen. De medewerker beslist zelf of het duurzaam of een schijnvertoning wordt.

#### VRAAGSTELLINGEN

Na bovenstaande beschouwing resten er nog wel enkele vraagstellingen. In de eerste plaats de vraag of de huidige maatschappelijke en economische ontwikkelingen wel voldoende tijd en ruimte bieden voor deze langdurige verandertrajecten. Het concurrentiespel vereist, in vergelijking met verleden, snellere reacties en de markt beslaat tegenwoordig de gehele wereld. In zekere zin worden we allemaal gedwongen ons sneller aan te passen, ook de vergeten groep. Survival of the fittest gaat immers niet over de sterkste, maar over diegene die zich het best weet aan te passen. Die mogelijkheid is uiteindelijk voor iedereen weggelegd.

De tweede vraag is of het management niet nog steeds teveel uitgaat van het maakbare. Maakbare producten en processen, maar ook de maakbaarheid van medewerkers, door daar eventueel extra doorlooptijd voor te geven. Moeten ondernemers en managers niet meer accepteren dat de kracht om de ondernemingsstrategie te realiseren in de karakters en het vakmanschap van het huidige personeelsbestand zit en leren hoe ze van die kracht gebruik kunnen maken?

Onze overtuiging is dat voor iedere kundige vakman met zijn of haar karakter een plekje is weggelegd in een onderneming. Maar soms niet bij de organisatie waar hij of zij nu werkt. Vertrek dan uit kracht en eigen zelfbewustzijn. <

#### LITERATUUR

- Caluwé, L., Veranderen moet je leren: Over de opzet van een grootschalige cultuurinterventie met behulp van een spelsimulatie, Amsterdam: Elsevier, 2001
- Rogers, E.M., The diffusion of innovation, New York: The Free Press, 1983.
- Withey, M.J., en W.H. Cooper, Predicting exit, voice, loyalty and neglect, Administrative Science Quarterly, Vol. 34, 1989, pp. 521-539.