

Philip Jordanov en Beirem Ben Barra

GEDRAGS GERICHT VERANDEREN

**18 INTERVENTIES
VOOR ORGANISATIE-
VERANDERING**

Verhaal
met
Impact

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord door Bas Zwart	6
Introductie	11
Deel I: De brug tussen twee disciplines	22
Hoofdstuk 1: Organisatieverandering begeleiden	23
Hoofdstuk 2: Denk als een gedragswetenschapper	42
Hoofdstuk 3: Gedraggericht verandermanagement	61
Hoofdstuk 4: Evidence-based interventies	75
Deel II: Achttien interventies voor zes verandergebieden	92
Hoofdstuk 5: Planning & risicomanagement	93
Hoofdstuk 6: Narratief & communicatie	109
Hoofdstuk 7: Leiderschap & ondersteuning	125
Hoofdstuk 8: Stakeholders & betrokkenheid	140
Hoofdstuk 9: Meten & verbeteren	160
Hoofdstuk 10: Leren & ontwikkelen	179
Conclusie: Op weg naar gedragsgerichte organisaties	199
Eindnoten	202
Literatuur	204
Geïnterviewden	208
De 18 gedragsinterventies	210
Dankwoord	211
Over de auteurs	213

Figuur 0.1 18 evidence-based interventies voor 6 verandergebieden

18 evidence-based interventies voor 6 verandergebieden			
Planning & Risico	Premortem	Reference-Class Forecasting	Whole System in the Room
Narratief & Communicatie	Public Narrative	30-3-30-3	MINDSPACE
Leiderschap & Ondersteuning	Als-dan-plannen	Herankeren	Projectsnoeien
Stakeholders & Betrokkenheid	Psychologische veiligheid	Organisatorische Netwerk Analyse	Red-Blue Team
Meten & Verbeteren	Toolkit verandering meten	Bewijslast omkeren	A/B-testen
Leren & Ontwikkelen	Growth Mindset	Go-To-Gemba	Ontwikkelings-KPI's

INTRODUCTIE

Waarom veranderen organisaties en wat maakt verandering succesvol? Er zijn voortdurend nieuwe prioriteiten, ideeën en uitdagingen die aanleiding geven tot verandering. Soms betekent dat een reorganisatie, nieuwe technologie adopteren zoals een AI-assistent, of een fusie met een ander bedrijf.

Uiteindelijk willen we meetbare resultaten zien. Een bepaalde strategie of aanpak moet leiden tot zichtbare veranderingen op de werkvloer. We willen kunnen aantonen dat we als organisatie sterker, sneller, efficiënter of waardevoller zijn geworden. Dat klinkt logisch. Maar wat zit er tussen het plan en het resultaat? **Gedrag**.

De vraag is niet alleen of er een goed idee, genoeg middelen of technologie is. Nog belangrijker is of mensen in de organisatie ook echt iets anders gaan doen. Pas dan wordt verandering merkbaar en meetbaar. Gedrag is waar het gebeurt.

En als gedrag zo bepalend is, dan komt de volgende vraag: wat stuurt gedrag aan? Wat speelt er in het brein, in de omgeving en in de cultuur dat bepaalt wat mensen wel of niet doen? Hoe krijg je daar grip op? En hoe neem je dat mee in hoe je verandering aanpakt en ontwerpt?

Dit boek gaat over het menselijker maken van organisatieverandering voor managers, leiders en veranderkundigen. We combineren wetenschappelijk onderzoek, ervaring uit onze training en consultancypraktijk en inzichten uit meer dan veertig interviews met leiders en wetenschappers. Het einddoel is jou een praktische toolkit te bieden om positieve en blijvende verandering te realiseren met stapsgewijze handleidingen voor achttien bewezen interventies.

Gedragswetenschap kan de slagingskansen van veranderinitiatieven flink verbeteren, terwijl de aanpak mensgerichter wordt. Dit is de belangrijkste gedachte achter dit boek. Waarom mislukken zoveel verandertrajecten? Waarom zijn zoveel medewerkers niet echt betrokken? En wat kun jij doen om wetenschappelijke inzichten te gebruiken voor betere oplossingen voor deze en andere vragen?

Dit boek is geen compleet nieuw verandermodel en ook geen vervanging van bestaande methodes. We bieden ook geen simpele 'one size fits all'-oplossingen. Wél

geven we je kennis, tools en strategieën om veranderuitdagingen te herkennen en deze met evidence-based interventies aan te pakken.

We combineren drie belangrijke onderdelen om het boek zo praktisch mogelijk te maken: gedragsinzichten, evidence-based interventies en inzichten van industrie-experts. De gedragsinzichten helpen je te begrijpen waarom mensen doen wat ze doen. De achttien interventies – het hart van dit boek – zijn tools om gedrag te veranderen, elk met een duidelijke, stapsgewijze uitleg. Zo kun je jouw verandervaardigheden verbeteren binnen zes belangrijke verandergebieden.

De stap van wetenschappelijke kennis naar de praktijk is vaak ingewikkelder dan het lijkt. Organisatiecultuur, sector, structuur, governance en de mensen zelf spelen allemaal een rol. Om ervoor te zorgen dat onze inzichten bruikbaar zijn in de praktijk, hebben we meer dan veertig leiders uit allerlei sectoren geïnterviewd, zoals telecom, financiën, retail, consultancy, overheid, energie, technologie, bouw, mobiliteit, recruitment, facilitaire dienstverlening en de zorg. Hun verhalen versterken de brug tussen theorie en praktijk.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is bedoeld voor managers en leidinggevendenden die verantwoordelijk zijn voor organisatieverandering. We komen ze onder vele namen tegen: change management, people & organization, human resources, organizational design, interne communicatie en learning & development. Maar ook managers van teams die veranderingen doormaken – of ze nu in HR, tech, sales, support of een andere afdeling werken – zullen hier waardevolle inzichten vinden.

Wat je rol ook is, we gaan ervan uit dat jij continu veranderingen in je organisatie aanstuurt, zowel direct (door veranderingen te plannen, implementeren en versterken) als indirect (bijvoorbeeld door het goede voorbeeld te geven en bij te dragen aan de organisatiecultuur). Jouw effectiviteit in het doorvoeren van verandering hangt sterk af van je vermogen situaties adequaat aan te pakken. Vaak speelt gedrag daarbij een grote rol. Als manager of leider profiteer je dus van een beter intuïtief begrip van de drijfveren van gedragsverandering en evidence-based tools om veelvoorkomende uitdagingen te tackelen.

We hebben dit boek ook geschreven met twee andere doelgroepen in gedachten, die we als collega's beschouwen. De eerste groep is de bredere verandermanage-

mentcommunity, of je nu in de publieke of private sector werkt, als freelancer of bij een groot consultancybedrijf. Met jouw kennis en ervaring in organisatieverandering heb je al een sterke intuïtie ontwikkeld. Wij willen je helpen deze aan te vullen met diepgaand begrip van gedragswetenschap. Dit stelt je in staat beter te begrijpen en uit te leggen waarom bepaalde aanpakken meer kans van slagen hebben. Uit ervaring met verschillende verandermanagementteams weten we dat jullie veel baat zullen hebben bij de evidence-based interventies.

En natuurlijk schreven we dit boek ook om iets terug te doen voor de wetenschappelijke gemeenschap; we staan op de schouders van vele wetenschappers. Ervaren gedragswetenschappers die hun expertise willen toepassen in een organisatiecontext, zullen hier veel praktische tips vinden. Jonge, ambitieuze gedragswetenschappers die carrièreopties verkennen, vinden inspiratie in de voorbeelden en skill-buildingoefeningen. En voor andere gedragsdeskundigen in het veld: we hopen dat dit boek helpt jullie aanpak te optimaliseren en jullie toolkit uit te breiden.

Waarom gedragswetenschap belangrijk is in verandermanagement

Het is een terechte vraag waarom een vakgebied als verandermanagement, dat zijn eigen bewezen methoden en frameworks heeft, moet worden verrijkt met gedragswetenschap. Ons antwoord: gedragswetenschap is geen optionele toevoeging maar een essentieel onderdeel van het proces. Deze visie geldt voor veel uitdagingen die we vandaag de dag tegenkomen.

Neem klimaatverandering als voorbeeld. Exacte wetenschappen geven duidelijke richtlijnen over hoe we deze mondiale uitdaging moeten aanpakken. Toch ligt de echte uitdaging niet in de aanbevelingen zelf, maar in het motiveren van mensen (en organisaties) om hun gedrag aan te passen. Hetzelfde geldt in de medische wereld: hoewel professionals weten hoe ze ziektes zoals obesitas moeten behandelen, is de echte strijd het veranderen van gezondheidsgedrag.

In organisatieverandering zien we hetzelfde patroon. Hoe goed een veranderplan ook is opgebouwd, het zal falen als mensen hun gedrag niet aanpassen. Hier komt gedragswetenschap om de hoek kijken; het helpt ons gedrag te identificeren, begrijpen en beïnvloeden om betere resultaten te behalen.

De afgelopen vijftien jaar zien we steeds meer succesvolle toepassingen van gedragswetenschap buiten de academische wereld, zowel in het bedrijfsleven als in

de samenleving. Een voorbeeld van een kleine gedragsinterventie met groot effect komt uit de publieke sector. Om te zorgen voor meer pensioenbewustzijn voerde de Britse overheid tussen oktober 2012 en februari 2018 automatische inschrijving voor bedrijfspensioenen in. Werkgevers moesten hun werknemers automatisch aanmelden bij een pensioenregeling en bijdragen leveren. Werknemers van 22 jaar of ouder die meer verdienden dan £ 10.000 per jaar werden automatisch opgenomen.

Deze interventie zorgde ervoor dat het aantal werknemers met een pensioenregeling steeg van 55% in 2012 naar 87% eind 2019. Ook groeide het totale jaarlijkse bedrag dat in pensioenfondsen werd gestort naar £ 90,4 miljard in 2018,¹ een stijging van £ 7 miljard ten opzichte van 2017.

Ook in het bedrijfsleven zien we de impact van gedragsinterventies. Een treffend voorbeeld is de reactie van Facebook op de privacywijzigingen van Apples iOS. In 2021 introduceerde Apple de functie App Tracking Transparency (ATT), waarmee gebruikers konden kiezen of ze gevolgd wilden worden door apps. Deze gedragsverandering maakte het voor adverteerders, zoals Facebook, aanzienlijk minder mogelijk om gericht te adverteren. Dat leidde naar verwachting tot een omzetdaling van \$ 10 miljard voor Facebook dat jaar.² Door gebruikers de keuze te geven of ze gevolgd wilden worden, veroorzaakte Apple een kleine gedragsverandering met grote zakelijke gevolgen. In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op dit soort interventies.

Zoals deze voorbeelden laten zien, biedt gedragswetenschap krachtige tools voor verandering, maar het is geen wondermiddel. Kleine gedragsinterventies lossen grote organisatieproblemen niet in hun eentje op. Dit boek draait er dan ook niet om een ‘silver bullet’ te vinden, maar om verschillende interventies te combineren – van kleine aanpassingen tot systeemveranderingen – en deze af te stemmen op jouw context.

De uitdagingen van wetenschap toepassen

In de dagelijkse drukte vergeten we vaak dat veel van de problemen die we tegenkomen al eerder door anderen zijn opgelost. Hier kunnen wetenschappelijke inzichten organisaties mensgerichter maken door processen te verrijken met kennis uit de wetenschap.

INTRODUCTIE

Wetenschap is zo'n essentieel onderdeel van onze samenleving dat haar belangrijkste instituties meestal worden gefinancierd door de staat. Hun missie is een netwerk van wetenschappers te ontwikkelen die ons helpen de onoplosbare vragen te beantwoorden.

Als veel van het belangrijkste onderzoek publiek beschikbaar is, waarom benutten organisaties dit dan niet volledig? Daar zijn veel redenen voor. Er is te weinig tijd. Er is te veel informatie. Het is moeilijk de juiste vragen te stellen. De informatie is te versnipperd. Algemene modellen passen niet op unieke problemen. We hebben actie nodig, geen theorie. Belangrijke informatie zit achter een betaalmuur. En ga zo maar door.

Daarnaast kent gedragswetenschap ook eigen uitdagingen. Er is niet één absolute waarheid, zoals in de natuurkunde. Er is ook (nog) geen algemeen aanvaard, overkoepelend theoretisch model. Niet al het onderzoek is betrouwbaar of kan worden gerepliceerd. Gedrag is extreem contextafhankelijk, waardoor de waarde van modellen sterk afhangt van de ervaring en expertise van de gebruiker. Het is minstens zo belangrijk je bewust te zijn van deze uitdagingen én te weten dat ze kunnen worden opgelost, of in ieder geval aanzienlijk verbeterd.

Daarom bieden we de praktische interventies in dit boek niet aan als kant-en-klare oplossingen voor verandermanagement. In plaats daarvan leer je hoe je ze stap voor stap kunt testen, evalueren, aanpassen en implementeren om te ontdekken of ze werken in jouw organisatie en in jouw unieke context. Daar draait gedragsgericht verandermanagement om. Laten we dit concept vanaf de basis opbouwen.

Gedragsgericht verandermanagement

We beginnen bij *verandering* zelf: het proces waarbij je beweegt van de ene toestand naar de andere. Op dezelfde manier verwijst *organisatieverandering* naar het proces waarin de staat van een organisatie verandert, bijvoorbeeld haar cultuur, interne processen, of de onderliggende technologieën en infrastructuren waarmee zij opereert.

Organizational Change Management (OCM) is het proces van het begeleiden van deze organisatieverandering naar een succesvolle afronding, waarbij mensen een cruciale rol spelen. Je kunt OCM zien als een framework en een toolkit om organisatieverandering te stimuleren. In dit boek gebruiken we verandermanagement en OCM door elkaar.

INTRODUCTIE

Zoals je je kunt voorstellen, omvat dit veel. OCM omvat alles van grote herstructureringsplannen tot het verschuiven van teamrollen en veranderingen op de werkvloer. Grote organisaties hebben vaak speciale verandermanagementteams die ervoor verantwoordelijk zijn een samenhangende, effectieve en duurzame veranderstrategie te realiseren, waarbij alle stakeholders worden meegenomen.

Dan komen we bij het *gedragsgerichte* aspect. Denk aan datagedreven besluitvorming, de heilige graal voor veel organisaties, zeker in de techsector waar ontzettend veel data is. In essentie betekent het: beslissingen nemen op basis van data. Op dezelfde manier betekent gedragsgericht dat je beslissingen neemt op basis van gedragsinzichten, beslissingen die zijn geworteld in het begrijpen van menselijk gedrag en de drijfveren daarachter.

Waarom zou je als organisatie gedragsgericht willen werken? Omdat mensen de kern vormen van elk bedrijf en een mensgerichte aanpak vaak leidt tot betere resultaten en grotere betrokkenheid van medewerkers. En persoonlijk: zou jij liever werken voor een organisatie die haar processen alleen optimaliseert op basis van financiële resultaten, of voor een organisatie die ook rekening houdt met de psychologische impact van veranderingen op haar mensen?

Dus om alles samen te brengen: *gedragsgericht verandermanagement* is een methode die organisatieverandering succesvol aanstuurt op basis van inzichten uit gedragspsychologie en neurowetenschappen. Het is zowel een framework dat managers en leidinggevendenden helpt verandering mensgerichter aan te pakken, als een toolkit met evidence-based interventies die effectieve en blijvende verandering realiseren.

De ondernemer, de pragmaticus en de academicus

Hoe zijn wij hiermee begonnen? Wij kwamen via verschillende routes uit bij dezelfde missie. Beirem Ben Barraah is altijd ondernemend geweest en verslindt boeken over business, psychologie en technologie. In 2018 richtte hij Neurofied op met de missie gedragspsychologie in te zetten voor zakelijke uitdagingen. Ondertussen vroeg Philip Jordanov, gedragswetenschapper met een achtergrond in cognitieve psychologie en neurowetenschappen, zich af of de inzichten die hij tijdens zijn studie en in het hersenlab had opgedaan ooit echt in de praktijk zouden worden toegepast.

Sinds onze ontmoeting jagen we samen de visie na om academische inzichten over menselijk gedrag om te zetten in praktische oplossingen voor echte wereldproble-

INTRODUCTIE

men. Philip is inmiddels medeoprichter geworden en samen hebben we een team en netwerk van gedragswetenschappers en industrie-experts opgebouwd, die we vertrouwen en bewonderen om hun unieke kwaliteiten.

Inmiddels heeft Neurofied duizenden professionals getraind en samengewerkt met meer dan honderd teams in management, HR, groei en innovatie, waarbij we gedragspsychologie en neurowetenschap inzetten om uitdagingen in het bedrijfsleven en de maatschappij aan te pakken. We hebben organisaties zoals Johnson & Johnson, KPMG, Deloitte, Novo Nordisk, ABN AMRO en de Nederlandse overheid geholpen bij gedragsgerichte verandering in gebieden zoals businesstransformatie, leiderschapsontwikkeling, duurzaamheid, HR en diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (DEI).

Door de jaren heen hebben we tientallen evidence-based interventies verzameld, ontworpen, getest en geïmplementeerd om deze organisaties te ondersteunen bij effectieve en blijvende gedragsverandering. Deze projecten uit ons dagelijkse werk vormen een bron voor de praktijkvoorbeelden in dit boek.

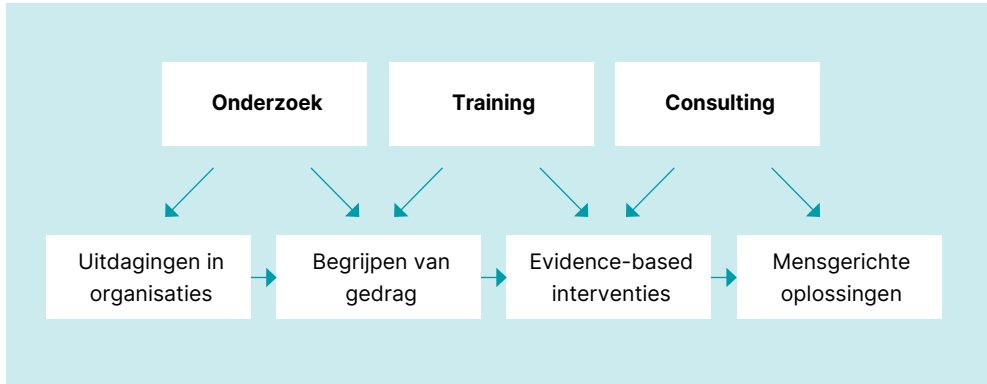
Wij zien onszelf niet alleen als ondernemers, academici of pragmatici, maar ook als ambassadeurs van gedragswetenschap. We streven ernaar het begrip en de toepassing ervan te democratiseren. Hiervoor hebben we onder andere een blog opgezet met meer dan honderd artikelen over gedragswetenschap en een YouTube-kanaal met gratis onlinecursussen en gedetailleerde interventiegidsen. Je vindt deze en andere bronnen op neurofied.com.

Dit boek is een belangrijke volgende stap in onze missie en vertegenwoordigt onze grootste inspanning tot nu toe om gedragswetenschap breder toegankelijk te maken voor professionals.

Hopelijk maakt dit het boek nog relevanter voor jou als lezer.

Bij het schrijven van een boek als dit moet je altijd afwegingen maken. De beste boeken die we hebben gelezen, maken deze keuzes expliciet. Waar mogelijk, kiezen wij voor pragmatisme boven theorie en voor simpliciteit boven complexiteit. Het idee is om wetenschappelijk bewezen verandertechnieken toepasbaar te maken voor organisaties die steeds sneller moeten schakelen.

Figuur 0.2 Neurofieds proces voor het toepassen van gedragswetenschap



De andere kant van de medaille is de daadwerkelijke verandering die dagelijks plaatsvindt in organisaties. Ondanks jarenlange ervaring in training en consultancy van management-, HR- en innovatieteams, blijft het anders dan verandering daadwerkelijk ‘van binnenuit’ leiden. Dus hoe zorgen we ervoor dat de informatie in dit boek echt relevant is voor jou, de lezer?

Unieke inzichten uit meer dan veertig interviews

Om ervoor te zorgen dat de gedragsinzichten en interventies relevant zijn voor een breed scala aan organisaties, interviewden we brancheleiders, overheidsfunctionarissen en gedragswetenschappers. Zo konden we verschillende perspectieven, organisatiecontexten en praktijkvoorbeelden verzamelen die de tools in dit boek tot leven brengen. Het hielp ons ook te bepalen welke inzichten en interventies we in dit boek moesten opnemen. Nogmaals dank aan alle geïnterviewden die de tijd hebben genomen om hun kennis te delen en ons denken te contextualiseren, zodat wij het kunnen doorgeven aan jou, de lezer.

Van de 41 ‘officiële’ geïnterviewden kwamen er twee uit de publieke sector, vijf waren gespecialiseerde gedragswetenschappers, en de overige 34 waren organisatieprofessionals. Van deze laatste groep vertegenwoordigde bijna iedereen grote ondernemingen, maar we spraken ook drie mensen uit het midden- en kleinbedrijf (mkb) en één persoon uit een scale-up.

De geïnterviewden kwamen uit enkele van de grootste organisaties in Nederland en daarbuiten, waaronder de drie grootste Nederlandse banken (ING, Rabobank en

INTRODUCTIE

ABN AMRO), gezondheidsreuzen zoals Novo Nordisk en Johnson & Johnson, en het maritieme baggerbedrijf Van Oord.

Samen vertegenwoordigen de geïnterviewden 15 sectoren en 34 organisaties. Zes geïnterviewden waren actief in de financiële sector, vijf in mobiliteit en transport, vier in consultancy, en telkens drie in energie, gezondheidszorg, de publieke sector, retail en technologie. Andere vertegenwoordigde sectoren waren onder meer chemie, bouw, telecom en de maritieme baggerindustrie. Voor ons was dit wellicht het belangrijkste diversiteitsaspect, omdat we wilden dat de ideeën in dit boek relevant zijn voor elke organisatie, niet alleen één bepaald type. Gedrag ligt immers ten grondslag aan alle veranderingen, of dat nu plaatsvindt op kantoor, in de lucht of in een magazijn.

Onder de geïnterviewden waren 23 HR-professionals, zeven veranderkundigen en enkele anderen in gerelateerde rollen. Op het moment van schrijven was bijna de helft van de geïnterviewden executive, 26% was directeur, en het overige kwart was vrij gelijk verdeeld tussen vicepresidenten (VP's), managers en frontline-medewerkers. We zijn ons bewust van de mogelijke bias, omdat HR en executives relatief zwaar vertegenwoordigd zijn. Daarom hebben we veel aandacht besteed aan het selecteren van inzichten uit de interviews die relevant zijn voor alle doelgroepen. Tot slot kijken we naar de geografische spreiding van de geïnterviewden. De meeste interviewees zijn gevestigd in Nederland, maar dat betekent niet dat hun invloed beperkt blijft tot ons land. Ongeveer de helft was verantwoordelijk voor Nederland, zeven hadden een rol die (delen van) Europa bestreek en twaalf geïnterviewden hadden wereldwijde verantwoordelijkheden.

Omdat dit boek op een breed publiek is gericht, hebben we ons best gedaan de inzichten en interventies zo breed toepasbaar mogelijk te maken. Zonder deze interviews was dat veel moeilijker geweest. Deze interviews vormen samen met onze praktijkprojecten de tweede grote bron voor de praktijkvoorbeelden in dit boek.

Hoe lees je dit boek?

We hopen dat je dit boek gebruikt als een praktische gids die je dicht bij je bureau houdt en waarnaar je teruggrijpt tijdens projecten. Het boek bestaat uit twee delen.

In deel I bespreekt hoofdstuk 1 de geschiedenis en basisprincipes van verandermanagement, evenals terugkerende uitdagingen die de geïnterviewden hebben

INTRODUCTIE

benoemd. Dit biedt relevante context, maar als je een ervaren veranderkundige bent, kun je dit hoofdstuk gerust overslaan. Hoofdstuk 2 gaat in op de waarde van gedragswetenschap als lens, tool en aanpak. Hier leer je de gedragsinzichten en frameworks kennen die door het hele boek terugkomen. Ben je een ervaren gedragswetenschapper en bekend met de besproken concepten, dan kun je ervoor kiezen dit hoofdstuk over te slaan.

Hoofdstuk 3 introduceert gedragsgericht verandermanagement. Het bouwt voort op hoofdstuk 1 en 2 en brengt ze samen. We tonen de waarde van gedragsgericht verandermanagement aan de hand van praktijkvoorbeelden, zoals verandermoeheid, fusies en overnames en diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Dit hoofdstuk onderbouwt het nut van gedragsgericht verandermanagement.

Hoofdstuk 4 laat je kennismaken met de tools van dit vakgebied: evidence-based interventies (EBI's). Hier stap je de praktijk in, waar gedragsinzichten pragmatisch worden toegepast binnen organisaties. Als je eenmaal bekend bent met het gedeelte onderliggende framework van interventies en begrijpt wat ze evidence-based maakt, ben je klaar voor het tweede deel van het boek, waarin we de theorie vertalen naar concrete, stapsgewijze interventies.

Deel II draait helemaal om het toepassen van gedragswetenschappelijke en neuropsychologische inzichten op zes verandergebieden die elke verandermanager zal herkennen. Elk hoofdstuk van dit deel onderzoekt het huidige veranderproces en de terugkerende uitdagingen binnen een bepaald gebied, en biedt gedragsinzichten en EBI's waarmee je direct kunt experimenteren.

Hoofdstuk 5 gaat over planning & risicomanagement, hoofdstuk 6 over narratief & communicatie, hoofdstuk 7 over leiderschap & ondersteuning, hoofdstuk 8 over stakeholders & betrokkenheid, hoofdstuk 9 over meten & verbeteren en hoofdstuk 10 over leren & ontwikkelen. Elk hoofdstuk bevat stappenplannen om interventies te implementeren of te faciliteren. We hebben deze opzet gekozen zodat je snel relevante onderwerpen, inzichten of interventies kunt terugvinden.

Aan het einde van dit boek heb je inzicht in hoe je gedragswetenschap kunt toepassen op verandertrajecten. Je beschikt over de kennis, tools en strategieën waarmee je uitdagingen kunt identificeren, evidence-based oplossingen kunt implementeren en positieve, blijvende en mensgerichte verandering kunt realiseren. We hopen dat

INTRODUCTIE

dit boek je inspireert, je nieuwe inzichten geeft en helpt om nog meer impact te maken op gedrag in jouw organisatie.

The background is a solid teal color, split diagonally from the top-left to the bottom-right. A thin, grey, semi-transparent line runs parallel to this diagonal, creating a subtle shadow effect.

DEEL I: **DE BRUG** **TUSSEN** **TWEE** **DISCIPLINES**

HOOFDSTUK 1:

ORGANISATIEVERANDERING BEGELEIDEN

Wat is organisatieverandering eigenlijk? Hoe is verandermanagement ontstaan? Welke modellen en frameworks hebben het vakgebied het meest beïnvloed? Hoe komt organisatieverandering tot stand? Wat is de huidige standaardaanpak binnen Organizational Change Management (OCM)? En welke uitdagingen komen steeds terug bij het begeleiden van organisatieverandering?

Dit zijn de vragen die we in dit hoofdstuk beantwoorden voordat we in de rest van dit boek gedragspsychologie en neurowetenschap gaan toepassen op verandermanagement.

Een korte geschiedenis van OCM

Dit is geen volledig overzicht, maar wel een handige samenvatting om te begrijpen hoe het vakgebied is ontstaan. Zowel vanuit onderzoek als praktijk.

Voor 1960: 'Wat bedoel je met verandermanagement?'

Je zou kunnen zeggen dat mensen altijd al hebben geprobeerd grip te krijgen op verandering. Denk aan het organiseren van steden, legers, koninkrijken of religies. Dat zijn geen kleine projecten en vragen om een gezamenlijke visie, gedeelde identiteit en afgestemd gedrag. Toch begint de geschiedenis van verandermanagement volgens de meeste bronnen pas echt in de jaren zestig. Toen begonnen denkers en professionals de basis te leggen voor het vakgebied zoals we dat nu kennen.

Er zijn inmiddels talloze verandermodellen beschikbaar, dus we beginnen met een aantal invloedrijke modellen te vergelijken. Het is goed te benadrukken dat bijna elke geïnterviewde aangaf dat ze modellen niet letterlijk overnemen, maar gebruiken als vertrekpunt voor een aanpak binnen hun eigen organisatie.

De eerste formele aanpak van verandering wordt vaak toegeschreven aan Kurt Lewin, een Duits-Amerikaanse pionier in de sociale, organisatie- en toegepaste psychologie. Hij ontwikkelde tools, zoals Force Field Analysis en Action Research, en legde de basis voor het bekende driestappenmodel: Unfreeze - Change - Refreeze.³

Deze modellen zijn historisch belangrijk omdat ze de basis vormden voor veel latere theorieën. Maar in de praktijk hebben ze weinig waarde voor organisaties die voortdurend veranderen in een snelle, wereldwijde context. In onze interviews werd Kurt Lewin slechts één keer genoemd, en dat was vooral om te benadrukken dat zijn aanpak inmiddels achterhaald is.

Jaren 60 en 70: ‘Kunnen we dit proces structureren?’

In de jaren zestig waren er twee ontwikkelingen die verandermanagement mensgerichter maakten. Ten eerste werd steeds duidelijker dat een baan, team of werkwijze verliezen emotionele pijn veroorzaakt die lijkt op rouw. Dat leidde tot nieuwe modellen zoals de Kübler-Ross-verandercurve, die laat zien welke emoties mensen kunnen ervaren tijdens de fasen van verandering.⁴ Daarmee konden organisaties actiever omgaan met de emoties van medewerkers. Vanaf dat moment kwam er ook meer aandacht voor de manier waarop medewerkers betrokken raken bij verandering.

De Kübler-Ross-curve is later deels weerlegd. Kritiek richt zich onder andere op het negatieve uitgangspunt van het model, het negeren van individuele verschillen en het gebrek aan onderscheid tussen geplande en ongeplande veranderingen. Toch kan het een nuttig hulpmiddel zijn om te laten zien welke emotionele reacties mensen kunnen hebben. En om het belang te onderstrepen van het erkennen van rouw bij verandering.

De tweede belangrijke ontwikkeling was de introductie van de Diffusion of Innovation-theorie van Everett Rogers.⁵ Die legt uit hoe, waarom en hoe snel nieuwe ideeën en technologie zich verspreiden. Deze theorie introduceerde begrippen die nog steeds centraal staan in het bedrijfsleven, zoals *early adopters*, *early majority*, *late majority* en *laggards*. Belangrijker nog, het model zette mensen centraal in het denken over verandering. Het benadrukte hoe belangrijk het is verandering te begrijpen in relatie tot tijd, communicatiekanalen en de impact op mensen. Het legde ook een duidelijke link tussen innovatie en verandermanagement.

In onze interviews werd dit model maar één keer expliciet genoemd. Toch kwamen de bijbehorende inzichten vaak terug in uitspraken zoals: ‘We focussen ons liever op de 70% in het midden die nog beide kanten op kunnen dan op de 15% die sowieso pas meegaan als iedereen al om is.’ Je zou ook kunnen zeggen dat *change agents* of *change champions* een manier zijn om een groep early adopters te bouwen en in te zetten.

DEEL II:
ACHTTTIEN
INTERVENTIES
VOOR ZES
VERANDER-
GEBIEDEN

HOOFDSTUK 5:

PLANNING & RISICOMANAGEMENT

Even ten zuiden van Berlijn ligt de luchthaven Berlin Brandenburg Airport. Tussen het eerste idee begin jaren negentig, de geplande opening in 2010 en de uiteindelijk ke opening in 2020, groeide dit vliegveld uit tot een van de bekendste voorbeelden van menselijke fouten in planning & risicomanagement. Het project kende talloze vertragingen, schandalen, steekpenningen en miljarden aan kostenoverschrijdingen.³⁷

De bouw startte in 2007 en de opening stond gepland op oktober 2011, met een geschat budget van 2,8 miljard euro. Maar door technische vertragingen, extra eisen aan beveiliging en het faillissement van een aannemer werd de opening uitgesteld tot 2012. En vanaf daar ging het van kwaad tot erger.

Vlak voor de nieuwe openingsdatum werd het vliegveld alsnog afgekeurd. Inspecteurs ontdekten ongeveer 120.000 gebreken, waaronder brandveiligheidsproblemen, defecte automatische deuren en doorzakkende daken. Ook bleek zo'n 170.000 kilometer aan kabels verkeerd te zijn aangelegd, wat een serieus veiligheidsrisico vormde.

Pas negen jaar later, na veel leiderschapswisselingen en miljoenen aan extra managementkosten, opende het vliegveld alsnog. Precies op tijd voor de coronapandemie.

Los van tegenslagen en domme pech lijkt dit project vooral een geval van structurele menselijke fouten en cognitieve bias. En helaas is dit geen uitzondering. Duizenden onderzoeken en casestudy's laten zien dat managers steeds dezelfde voorspelbare denkfouten maken bij planning & risicomanagement. Zo gaat 45% van de IT-projecten³⁸ en maar liefst 86% van de infrastructuurprojecten³⁹ over budget. Grote kans dat jij (net als wij) zelf ook weleens slachtoffer bent geweest van de *planning fallacy* of een andere bias.

Belangrijk om te onthouden is, dat deze biases niets zeggen over je intelligentie. Ze horen gewoon bij hoe ons brein werkt in een complexe wereld. Maar dat roept

natuurlijk een interessante vraag op: als die denkfouten zo diepgeworteld zijn, kun je er dan toch iets aan doen? Laten we dat samen uitzoeken.

In dit hoofdstuk kijken we naar hoe planning & risicomanagement nu meestal wordt aangepakt binnen organisatieverandering. Vaak gebeurt dit via roadmaps, lineaire planningen en een grotendeels rationele manier van omgaan met risico's. Je zult zien hoe deze aanpak, hoe logisch hij op papier ook lijkt, toch kan leiden tot allerlei problemen en valkuilen; denk aan de *planning fallacy* en andere biases, tegenvallende resultaten en het niet meenemen van zogeheten *black swans*.

Planning- en risico-interventies

Dit hoofdstuk introduceert gedragsinzichten die je kunnen helpen je planning- en risicomanagementproces te verbeteren door de menselijke factor mee te nemen. We behandelen drie evidence-based interventies die helpen realistischer te plannen, risico's beter te beheersen en eigenaarschap en verantwoordelijkheid groter te maken door biases te verminderen:

- **Premortem:** deze interventie daagt je uit om je een toekomst voor te stellen waarin je verandertraject volledig is mislukt (of juist extreem succesvol is verlopen), en dan terug te redeneren waarom dat zo is gegaan. Deze manier van vooruitdenken helpt je om risico's effectiever te identificeren en te mitigeren.
- **Reference-Class Forecasting:** deze aanpak helpt je mogelijke uitkomsten en risico's van je huidige of komende verandertraject beter in te schatten door data uit vergelijkbare eerdere projecten te gebruiken. Het helpt je een realistischer en objectiever projectbudget op te stellen.
- **Whole System in the Room:** deze interventie stimuleert dat alle belangrijke stakeholders actief meedenken en meebeslissen in het veranderproces. Door verschillende perspectieven te combineren en gedeeld eigenaarschap te creëren, wordt je veranderinitiatief veerkrachtiger.

Aan het einde van dit hoofdstuk heb je een beter beeld van hoe je gedragsgerichte strategieën kunt inzetten om risico's beter te plannen en te managen en daarmee de kans op succesvolle verandering groter maakt.

Zoals Benjamin Franklin ooit zei: 'If you fail to plan, you plan to fail.' Complexe projecten zoals strategie-implementatie, digitale transformaties of fusies vragen om zorgvuldige planning & risicomanagement. Tools zoals roadmaps en dashboards zijn daarbij nuttig om het pad vooruit te schetsen en tegelijkertijd zicht te houden

OVER DE AUTEURS

Philip Jordanov is de Nederlands-Bulgaarse lead gedragswetenschapper bij Neurofied. Met een specialisatie in cognitieve psychologie en neurowetenschap, begeleidt hij organisaties op het gebied van cultuurverandering, (digitale) transformatie en leiderschapsontwikkeling. Hij helpt leidinggevendenden verandering concreet en mensgericht te maken. Naast zijn werk als adviseur geeft hij gastcolleges op universiteiten over gedragsverandering in de praktijk. Ook staat hij regelmatig op het podium, waar hij samen met zijn broer gypsy jazz speelt.

Beirem Ben Barrah is de Nederlands-Tunesische oprichter en CEO van Neurofied. Hij studeerde International Business Administration aan de Vrije Universiteit Amsterdam (en Kansai Gaidai University), haalde medailles op Europese en Wereldkampioenschappen karate en is sinds zijn achttiende zelfstandig bedrijven aan het bouwen. Hij leest jaarlijks tientallen boeken over ondernemerschap, gedragswetenschap, technologie en vastgoed om onderliggende patronen tussen disciplines te ontdekken. Een paar van zijn andere passies zijn wing chun kung fu, hardlopen, programmeren en houtbewerken.

Samen leiden ze Neurofied, een bureau in gedragsgericht verandermanagement. Neurofied helpt organisaties veranderen, ontwikkelen, groeien en innoveren met wetenschappelijke inzichten en interventies. Hun team van gedragswetenschappers en praktijkexperts leidt training-, consulting- en verandertrajecten bij organisaties als Johnson & Johnson, Novo Nordisk en de Rijksoverheid. Meer weten? Kijk op neurofied.com.

AANBEVELINGEN

‘Dit boek brengt een wetenschappelijke benadering naar een wereld van managementhypes en halfgare veranderprogramma’s. Het laat duidelijk zien hoe gedragswetenschap organisaties kan helpen veranderen, niet alleen structuren of slogans, maar wat echt telt: gedrag.’

Michael Hallsworth, Chief Behavioral Scientist, BIT, auteur van The Hypocrisy Trap

‘Te vaak draait het in verandermanagement nog om abstracte concepten als “de organisatie” of “de cultuur”. En veel te weinig kijken we naar het concrete gedrag van echte mensen. Daarom: lof voor Philip Jordanov en Beirem Ben Barraah. Zij weten een praktische en stevige brug te slaan tussen gedragswetenschap en organisatieverandering.’

Ben Tiggelaar, gedragswetenschapper, spreker en auteur van De Ladder

‘De wereld van verandermanagement negeert al te lang hoe beperkt de impact is van puur “hearts and minds”-interventies. Beirem en Philip zetten dat recht met een baanbrekend boek dat gedragswetenschap en verandermanagement integraal verbindt – zowel in theorie als in praktijk.’

Paul Gibbons, auteur van onder andere The Science of Organizational Change, Impact, Change Myths

‘Dit boek pakt de olifant in de kamer van verandermanagement aan. Verandering is onmogelijk zonder gedragsverandering, en dit boek laat precies zien hoe je dat voor elkaar krijgt.’

Dilip Soman, hoogleraar gedragswetenschap en gedragseconomie, University of Toronto

‘Het maximaliseren van waarderealisatie door effectief verandermanagement vereist een gedegen begrip van hoe je specifiek gedrag op grote schaal kunt veranderen. Het boek van Philip en Beirem voorziet veranderprofessionals op alle niveaus van praktische tools die echt werken. Een verhelderende en boeiende lezing van twee experts uit de praktijk.’

Dane D'Alessandro, Change Transition Executive, Bank of America

AANBEVELINGEN

‘Dit boek heeft mijn begrip vergroot van hoe evidence-based veranderinterventies kunnen worden toegepast op echte uitdagingen. De voorbeelden hebben me nieuwe ideeën gegeven die ik direct in mijn werk kan toepassen. Het is een krachtige combinatie van gedragswetenschap en verandermanagement, geschreven op een manier die experimenteren stimuleert.’

Neville Henderson, Principal Advisor Change Management, Ministry of Justice, New Zealand

‘Een robuust en praktisch overzicht van evidence-based veranderinterventies, gebaseerd op wetenschap en ervaring. Philip en Beirem vertalen academisch inzicht naar praktische richtlijnen voor veranderprofessionals. Een must-read voor iedereen die met transformatie bezig is.’

Margherita Larné-Jones, directeur Culture Capital Group

‘Als je je kennis wilt uitbreiden met evidence-based gedragswetenschappelijke benaderingen van verandermanagement, dan is dit hét boek voor jou. Een uitstekende mix van onderzoek en praktijkervaring, vol tools die elk veranderproject kunnen versterken.’

Shaun McMillan, projectmanager, Global Transformation

‘Uitstekend boek met een sterke balans tussen theorie en praktijk. Philip en Beirem zijn niet alleen deskundig, ze weten ook complexe inzichten op een heldere en boeiende manier over te brengen. De wetenschappelijke achtergrond achter veel interventies geeft ze een nieuwe dimensie en helderheid. Een echte aanrader voor iedereen die zich bezighoudt met verandermanagement.’

Mercedes Alonso, OCM Principal Consultant

‘Dit boek is een praktische gids voor hoe je gedragswetenschappen kunt inzetten om de effectiviteit van programma’s voor Organizational Change Management te verbeteren. Het richt zich op de belangrijkste vooroordelen die veranderinspanningen kunnen doen mislukken en beschrijft duidelijke tactieken die professionals kunnen gebruiken om deze aan te pakken. De stappenplannen voor het faciliteren van technieken zoals premortems vormen een opvallend kenmerk van deze gebruiksvriendelijke gids.’

Vanessa Heywood, gedragswetenschapper

AANBEVELINGEN

‘Onze verandermanagementpraktijken hebben een opfrisbeurt nodig. Alle frameworks (ADKAR, Prosci, 7S, enzovoort) zijn nuttig; ze houden echter geen rekening met aspecten zoals begrensde rationaliteit, bias, gewoonten, invloed en andere gedragswetenschappelijke onderwerpen, en dat maakt een enorm verschil. In *Gedraggericht veranderen* staan talloze inzichten over hoe verandermanagementpraktijken deze concepten kunnen integreren!’

Max Corrêa, gedragswetenschapper

‘Ik ben blij dat ik een bijdrage kon leveren aan *Gedraggericht veranderen* en nog blijer met het resultaat. Dit boek biedt een inspirerende, evidence-based aanpak van organisatieverandering, tot leven gebracht door echte bedrijfsverhalen en praktische inzichten. Gefeliciteerd met deze prestatie!’

Marco Mullers, VP Learning & Development, dsm-firmenich

‘Dit boek vormt een nuttige en praktische hulpbron voor iedereen die betrokken is bij veranderinitiatieven. De inhoud is gebaseerd op onderzoek en bevindingen uit de gedragswetenschappen. Na een korte geschiedenis van het management van veranderingen in organisaties richten de auteurs zich op zes verschillende aspecten, variërend van communicatie tot betrokkenheid van belanghebbenden. Voor elk gebied geven ze drie concrete interventies, met stapsgewijze instructies voor de implementatie.’

Simen-Jan Slagman, consultant en manager

Veranderplannen maken we binnen organisaties volop. Maar of de mensen binnen die organisaties ook daadwerkelijk iets anders gaan doen, hangt af van één belangrijke factor. Gedrag.

Gedraggericht veranderen gaat over het menselijker maken van organisatieverandering voor leiders, veranderkundigen, hr-professionals en iedereen die werk maakt van duurzame verandering. Centraal staan 18 interventies uit gedragswetenschap, neurowetenschap en verandermanagement waarmee je stapsgewijs je verandervaardigheden verbetert. Daarnaast laten de inzichten uit meer dan 40 interviews met veranderaars zien hoe je verandering concreet, mensgericht en effectief kunt maken.

Of het nu gaat om leiderschap, cultuurverandering of digitale transformatie: dit boek helpt je om verandering te begrijpen en te begeleiden vanuit gedrag. Je leert hoe je prioriteiten vertaalt naar concreet gedrag, en hoe je systemen en processen zo inricht dat ze gewenst gedrag ondersteunen in plaats van belemmeren.

Philip Jordanov (cognitief neuropsycholoog) en **Beirem Ben Barra** (ondernemer) leiden samen Neurofied, een training- en adviesbureau in gedraggericht verandermanagement. Ze combineren wetenschap met praktijk en maken de vertaalslag naar de realiteit van organisaties.



‘Een praktische en stevige brug tussen gedragswetenschap en organisatieverandering’

Ben Tiggelaar, gedragswetenschapper, spreker en bestsellerauteur

‘Dit boek pakt de olifant in de kamer van verandermanagement aan.

Verandering is onmogelijk zonder gedragsverandering’

*Dilip Soman, hoogleraar gedragswetenschap en gedragseconomie,
University of Toronto*

