



Weerstand tegen verandering is volkomen normaal!

7 oorzaken van weerstand bij verandering

Reeds meer dan twintig jaar heb ik ervaring met het begeleiden en besturen (voor zo ver dat mogelijk is) van verandertrajecten. Daarbij heb ik gebruik gemaakt van alle methodes die er maar zijn: Kotter, de Caluwé, BPR, Lean, et cetera. En bij toepassing van die methodes vallen me twee dingen op: hoe vluchtig de bereikte verandering is én dat het vooral draait om het wegnemen van weerstand tegen de verandering. Niet alleen is het mijn ervaring, iedereen die verandertrajecten begeleidt herkent dit. Bibliotheken vol zijn geschreven over weerstand tegen verandering. Het lijkt bij veranderen vooral dáárom te draaien. Soms wordt geadviseerd om de weerstand met brute kracht weg te nemen. Soms wordt juist geadviseerd om het met zachte hand te doen. Helemaal hip is het om de verandering van onderaf te laten ontstaan. Been there, done that. Het levert eerst heel leuke resultaten op maar bij de eerste managementlaag (op het onderste niveau), en zeker bij de tweede laag, ebt de verandering al weg. En uiteindelijk, als je na een wat langere periode observeert, dan is er niets meer van de verandering over. 'Weerstand' speelt hierbij een belangrijke rol. En het is mijn observatie dat deze weerstand tegen verandering volkomen gerechtvaardigd is. Niet omdat wij mensen nu eenmaal tegen verandering zijn. Integendeel. Ons aanpassingsvermogen heeft onze soort gemaakt tot wat we nu zijn: top of the foodchain. Veranderen zit ons in het bloed. Maar het zijn andere redenen die ervoor zorgen dat mensen in de weerstand schieten bij veranderingen. Ik zal zeker niet volledig zijn maar de zeven belangrijkste oorzaken van weerstand tegen verandering zijn:

1. Uit het verleden is gebleken dat veranderingen nauwelijks/geen effect sorteren
2. Ageren tegen veranderinterventies is met de paplepel ingegoten
3. Het zijn de ánderen die moeten veranderen
4. De gedragskant van verandering wordt genegeerd
5. Mensen hebben een afkeer van verlies, niet van veranderen
6. Weeffouten in het systeem voorkomen veranderingen in het gedrag
7. Er ontbreekt alignment tussen bedoeling, systeem en gedrag

1. Uit het verleden is gebleken dat veranderingen nauwelijks/geen effect sorteren

Meer dan 70% van alle verandertrajecten halen de beoogde doelen niet

Dit getal (70) wordt te pas en te onpas door iedereen aangehaald. Het is afkomstig van Boonstra (2000) en Beer en Nohria (2000). Nogal oude cijfers dus. Volgens Kaplan en Norton (2004) is het faalpercentage ergens tussen de 80 en 90%. En volgens Balogun en Johnson (2005) is het ergens in de range van 70 – 100%. Nogal diverse percentages. En dan is er nog Professor Homan (2013) die een nogal krappe range hanteert: 100% van alle topdown verandertrajecten mislukt. Tja, geen ontkomen aan dus. Welke cijfers kloppen nu? Ik vrees dat het geen zin heeft om op zoek te gaan naar exacte cijfers, maar om een beetje gevoel te krijgen voor de getallen en ranges van getallen hierbij een voorbeeld. Het is in ieder geval niet erg hoopgevend.

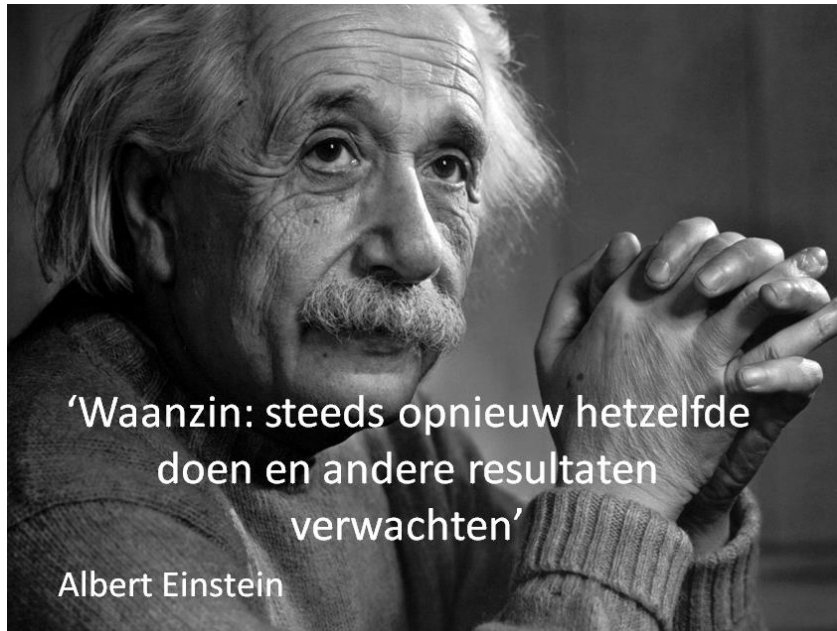
In zijn bestseller *De Prooi* schetst auteur Jeroen Smit waarom ABN AMRO in haar oorspronkelijke vorm als jager ten onder is gegaan, en uiteindelijk als prooi werd opgeknipt en verkocht aan een drietal buitenlandse banken. Het boek behandelt verschillende onderwerpen. Eén daarvan is de zogeheten *efficiency ratio*. Jarenlang probeerde de bank dit verhoudingsgetal – de kosten als percentage van de omzet – te verbeteren: hoe lager deze *ratio*, des te efficiënter de bank opereert.

De *efficiency ratio* was bij ABN AMRO stevast stukken hoger dan gewenst, namelijk schommelend rond de 70%, terwijl een gemiddeld markt cijfer net onder de 60% ligt. Uiteraard waren de aandeelhouders hier ontevreden over, want een hoge *efficiency ratio* betekent dat er veel winst verdampt, met voor hen als gevolg: minder winst per aandeel. De aandeelhouders zetten de Raad van Bestuur onder druk om een oplossing voor te verzinnen voor de hoge *efficiency ratio*. *De Prooi* bestrijkt zo'n 25 jaar, en gedurende die hele periode is van alles geprobeerd om de organisatie efficiënter te laten draaien. Er werd veel geïnvesteerd en ingezet op een fusie. Vervolgens werd er weer bezuinigd, volgden ontslagronden en pakte men de exorbitante bonussen aan. Dan weer werd de bedrijfscultuur aangepast. Ze experimenteerden met persoonlijke coaching, groepscoaching en bedrijfsreisjes met ludieke activiteiten om de mensen dichter bij elkaar te brengen. Niets hielp. De *efficiency ratio* bleef te hoog, schommelde schijnbaar willekeurig, ging soms een paar verrassende procentpunten omlaag, om vervolgens weer omhoog te schieten. Miljoenen werden geïnvesteerd: om adviesbureaus in te huren, het ene nog duurder dan het andere, en om veranderingen in te zetten die uiteindelijk niets opleverden.



Dit verschijnsel herkent volgens mij iedereen wel. In het begin heeft een verandertraject nog wel enig effect. Maar omdat een organisatie een systeem is (een speciaal soort systeem namelijk een sociaal systeem, maar zal ga ik in deze post niet over uitweiden) zijn er ook diverse zij-effecten die weer andere events initiëren, en wederom nieuwe zij-effecten, die op hun beurt weer andere events initiëren, et cetera. Het is een enorm complex geheel van factoren die op non-lineaire wijze aan elkaar verbonden zijn en waarvan vooraf niet te voorspellen is wat de uitkomst zal zijn. De 'bedoelde' route (de intentie van de verandering) vindt meestal wel plaats Maar de vele andere routes hebben heel andere effecten en kunnen, in de loop der tijd, het oorspronkelijke effect geheel teniet doen. Dus, als je maar een langere tijdsperiode neemt om de gevolgen van een verandertraject te meten dan zul je altijd tot de conclusie komen dat het effect tegen de nul procent aan zit (het gaat mij wat te ver om het exact nul te noemen zoals Homan doet). Vandaar dat alle verschillende onderzoeken verschillende percentages noemen: de periode van observatie verschilt per onderzoek.

Mensen die al langere tijd in een organisatie werken zijn dus al meermaals getuige geweest van de lange-termijneffecten van verandertrajecten. Die is namelijk vrijwel nul, en op gevoel is ie precies nul. En misschien zelfs negatief ... Ergo, als mensen die al langere tijd ergens werken weer eens een nieuw verandertraject opgetuigd zien worden, dan durven ze hun hand er voor in het vuur te steken dat dit traject 'ook wel weer niks zal gaan opleveren'. En dat dat aan hun werksituatie niets positiefs zal veranderen. De jonge talenten die er ook rond lopen begrijpen daar vervolgens niets van en gaan energiek en driftig met de verandering aan de gang. De ouderen schudden meewarig hun hoofd. Zij weten wel beter. Deze houding wordt 'weerstand' genoemd: niet actief en energiek meedoen aan de nieuwe verandering. Maar goed, het is wél begrijpelijk dat er niet wordt geloofd in een goede uitkomst, deze keer. Die is er namelijk nog nooit geweest!



2. Ageren tegen veranderinterventies is met de paplepel ingegoten

Mijn ouders vonden in mijn jeugd dat mijn gedrag niet helemaal in lijn was met hetgeen de maatschappij verwacht, en zeker niet wat zij van mij verwachtten. Zo heb ik moeten leren om met twee woorden te spreken, mensen een hand te geven bij binnenkomst en ze in de ogen te kijken terwijl je de hand schudt, en om gedag te zeggen als je gaat. Een paar voorbeelden van gedrag dat ik niet direct in de vingers had ... maar wie wel trouwens? We hebben dit allemaal moeten leren. Maar blijkbaar leerde ik niet snel genoeg naar mijn ouders zin en bedachten zij veranderinterventies om mijn gedrag sneller te veranderen. Nou ja, 'bedachten' ... Er werd niets bedacht, het ging onbewust. Feitelijk putten zij uit veranderinterventies die op hen zélf was toegepast in hun jeugd en die zij moeiteloos overnamen om op mij toe te passen.



Een paar voorbeelden van interventies die op mij zijn toegepast:

- Manipuleren: "je vrienden zijn al weg gegaan zonder jou, je kunt nu beter je kamer opruimen" (mijn vrienden waren helemaal niet weggegaan)
- Chanteren: "als je nu stil bent dan krijg je zo een ijsje"
- Straffen: "je fiets zat niet op slot dus mag je niet op Tienertour"

- Angst zaaien: “je zit alleen maar te niksen als je later niks doet heb je niks te eten.”

Iedereen herkent dit soort methodes wel. Het effect ervan is driedelig. Op de eerste plaats verandert het gedrag inderdaad, maar wel deels. Als ik het een kleine moeite vind, en het er ook wel mee eens ben om mijn gedrag aan te passen, om iemand in de ogen te kijken als ik de hand schud dan pas ik mijn gedrag wel aan. En door te manipuleren, chanteren, straffen en dergelijke gaat het inderdaad wel wat sneller om het aan te leren. Maar als ik het er NIET mee eens ben dan leer ik het nooit aan of doe net alsof. En zodra niemand toekijkt verval ik in mijn eigen, oude gedrag. Er vindt dus slechts een gedeeltelijke, niet-duurzame gedragsverandering plaats.

Het tweede effect: mensen nemen de interventiemethodes moeiteloos over om in het eigen arsenaal op te nemen. We kopiëren namelijk heel veel gedrag van onze ouders! De belangrijkste bron voor gedrag en overtuigingen zijn zij. En we passen dit niet alleen toe op onze eigen kinderen, als we later zélf ouders zijn geworden, maar ook op onze vrienden, klasgenoten, leraren, en uiteindelijk ook onze collega's zodra we beginnen te werken. Ergo, van deze interventiemethodes wemelt het in organisaties. Het is op ons toegepast, we hebben het onszelf eigen gemaakt en we passen het toe op anderen. Sterker nog, mensen die hier erg goed in zijn, zijn degenen die het vaak heel goed doen in organisaties en ergens hoog in de hiërarchische boom terecht komen. Dit gedrag wordt dus zelfs herkend en gewaardeerd. En mocht je er als manager nog niet al te goed in zijn (bijvoorbeeld omdat je een fijne jeugd hebt gehad ...) dan kun je je er in bekwamen. Er zijn boeken over geschreven en je kunt er trainingen in volgen:



Het derde effect, en daar gaat het mij in deze post vooral om, is dat wij al gedurende onze jeugd worden getraind om weerstand te bieden tegen deze interventiemethodes. In onze pubertijd bieden we namelijk weerstand tegen hetgeen onze ouders van ons willen (de een meer dan de ander). Dus als we vervolgens in een organisatie komen te werken waar deze methodes op ons worden toegepast, dan gaan we daar als vanzelf weerstand tegen bieden. Dat hebben we ons namelijk eigen gemaakt. Onbewust weerstand bieden tegen deze interventiemethodes. Zo komen we op de tweede oorzaak voor het bieden van weerstand tegen verandering. De weerstand is niet tegen de verandering zélf, maar tegen de gebruikte interventiemethode. Woordkeuze speelt hierbij ook een belangrijke rol. In de loop der jaren is het woord ‘reorganisatie’ synoniem geworden voor ‘mensen ontslaan’. Dus als managers het woord ‘reorganisatie’ in de mond nemen dan denken medewerkers direct ‘oh jee, daar gaan we weer’. De associatie is inmiddels zó sterk dat ook andere woorden, die dan weer met ‘reorganisatie’ geassocieerd worden, ook direct gelinkt worden aan ‘mensen ontslaan’.

Woorden als 'Lean', 'Agile', 'High Performance organisatie', et cetera worden direct gelinkt aan 'reorganisatie' en dus direct aan 'mensen ontslaan'. Als managers nu gewoon zouden zeggen dat er mensen moeten afvloeien om kosten te besparen dan zou dat veel weerstand voorkomen bij verandertrajecten. Want het doel van het invoeren van Lean en dergelijke is helemaal niet mensen ontslaan. Maar het wordt wel vaak gedaan onder het mom van 'reorganisatie'. Managers: wees nu toch eens duidelijk en eerlijk. Medewerkers kunnen er echt wel tegen!

Weerstand tegen de interventiemethode, niet de verandering zélf

3. Het zijn ánderen die moeten veranderen



De meeste mensen kennen bovenstaande plaat wel. Hij komt regelmatig via LinkedIn voorbij. Vaak wordt er gezinspeeld op het feit dat mensen eigenlijk helemaal niet intrinsiek gemotiveerd zijn om te veranderen. Niets is minder waar. Mensen zijn niet tegen veranderen op zichzelf. Het heeft onze soort gemaakt tot wat we nu zijn. We houden van verandering. Vandaar ook de handen in de lucht als de vraag gesteld wordt 'Wie wil verandering?'. Intrinsieke motivatie is niet van buitenaf op te leggen, dat zit al verscholen in het woord zelf.

Het probleem is dat iedereen denkt dat ie het zelf allemaal al goed doet. Stel bijvoorbeeld maar eens de vraag aan een willekeurig persoon of hij zichzelf een betere chauffeur vindt dan de andere weggebruikers. Het antwoord is in verreweg de meeste gevallen 'ja'. Maar waarom gebeuren er dan toch zo veel (bijna) ongelukken? Omdat die anderen niet kunnen autorijden natuurlijk ...

Impliciet hebben wij allemaal een gedragsnorm waaraan wij ons eigen gedrag maar ook dat van anderen afmeten. Van deze gedragsnorm zijn we ons niet bewust, maar die is er wel degelijk. Hij is ingesleten toen wij ervaringen opdeden en de uitkomst van deze ervaringen beoordeelden: goed of fout. En het kan aan legio dingen liggen waarom iets als goed of fout wordt beoordeeld.

Een voorbeeld: mijn vrouw vindt dat ze beter kan autorijden dan ik en ik vind dat ik beter kan autorijden dan mijn vrouw. Dat kan niet allebei tegelijkertijd waar zijn. Dus wat is er aan de hand? Als ik diep in mezelf graaf en op zoek ga naar mijn 'autonorm' dan ontdek ik dat ik goed of fout afmeet aan het snel en adequaat besturen van de auto. Dus als je alle handelingen (schakelen, sturen,

knipperlichten, bochten insnijden, et cetera) goed en snel uitvoert dan vind ik dat je goed auto rijdt. Maar de 'autonorm' van mijn vrouw is heel anders. Zij gaat er van uit dat de passagiers comfortabel van A naar B moeten worden getransporteerd. Dus niet van links naar rechts schudden of laat remmen bij een verkeerslicht. Onze autonormen botsen continu met elkaar; we hebben er veel discussies over. Maar het lost niets op. Geen van ons gaat op een andere manier autorijden. We houden vast aan onze eigen norm. Die is namelijk door familie, rij-instructeur, vrienden, et cetera ingegeven en ingesleten. Daar gaan we niets meer aan veranderen.

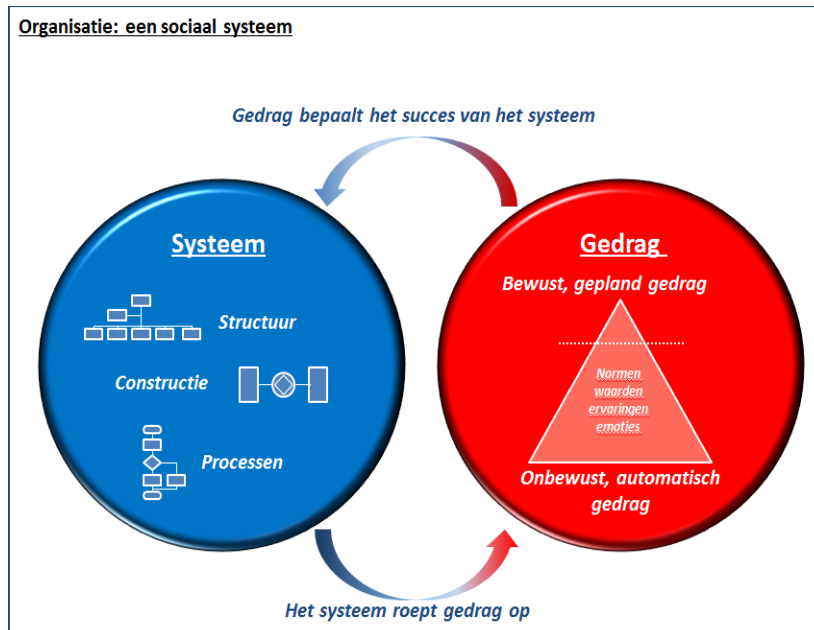
Weerstand tegen verandering in organisaties komt vaak voort uit dit principe: ik ga helemaal niet veranderen, laten die anderen maar veranderen. Ik doe het al goed!

Anderen moeten veranderen, niet ik!

4. De gedragskant van verandering wordt genegeerd

De gedragskant van een verandertraject vormt zo'n 2/3^e van het gehele verandertraject terwijl de systeemkant zo'n 1/3^e inneemt. Toch gaan *alle* verandertrajecten over de systeemkant van organisaties. Alle? Ja alle. Ook die verandertrajecten die beweren de gedragskant mee te nemen. Alle bestaande verandermanagementmethodes negeren de gedragskant of doen net alsof de gedragskant wordt meegenomen. Zoiets als 'blauwe mensen moet je zó zien mee te krijgen' of 'het oprichten van een leidende coalitie'. Je kunt mensen helemaal niet mee krijgen als ze niet willen en bovendien zijn blauwe mensen echt niet *altijd* blauw in hun gedrag. Of misschien nog schokkender: er is nog nooit bewezen dat die kleurenmodellen (de Caluwé, DISC, et cetera) ook echt waar zijn! En een leidende coalitie oprichten geeft direct weerstand bij de mensen die daar niet in zitten. In mijn nieuwe boek over gedragsverandering zit een hoofdstuk waarin ik samen met Peter Brouwer beschrijf waarom de huidige verandermanagementmethodes weinig tot niets doen aan gedrag. Ik zal daar nu dan ook niet dieper op in gaan.

Iedere organisatie kent twee afzonderlijke, maar onlosmakelijk verbonden componenten die continu met elkaar interacteren: het systeem zelf en het gedrag binnen dat systeem. En die zijn idealiter beide gericht op het organisatiedoel, de *bedoeling*. Het is zelfs zo dat in een fout systeem het juiste gedrag (dat het systeem negeert en een andere route kiest richting de bedoeling) toch tot succes kan leiden.



Klassieke verandertrajecten besteden geen aandacht aan gedragsverandering (ook al denken ze vaak van wel) maar iedereen voelt op zijn klompen aan dat het veranderen van gedrag HET belangrijkste element is van de verandering. Alleen een organogram wijzigen levert helemaal niets op. En een proces veranderen heeft ook nauwelijks effect. Mensen zijn namelijk vooral goed in het vinden van zogenaamde olifantenpaadjes



Mensen zijn helemaal niet tegen verandering, maar wel tegen opgelegd veranderen, en zeker als ze er het voordeel niet van zien. Een wortel aanbieden kan tot instant motivation leiden, maar zodra de wortel wordt weggenomen zijn de prikkel en de motivatie weg en wordt teruggevallen in oud gedrag. 'Wortels' bieden geen duurzame gedragsverandering.

Mensen willen alleen hun gedrag veranderen als zij intrinsiek gemotiveerd zijn om dat te doen. Dit resulteert in een paradox: van buitenaf is intrinsieke motivatie niet aan te spreken (want niet

intrinsiek). Dus als mensen niet intrinsiek gemotiveerd zijn is een gedragsverandering bij voorbaat al kansloos. Of is er een bypass mogelijkheid?

Om daar een antwoord op te kunnen geven is het belangrijk te begrijpen dat het aanleren/veranderen van gedrag onderdeel is van een cyclus:

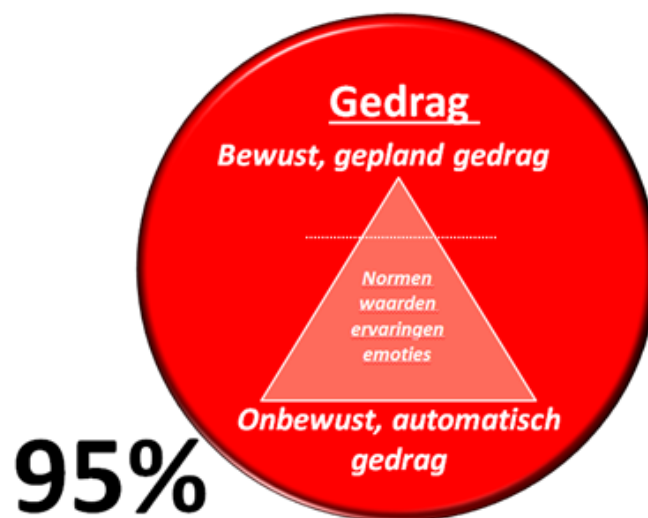
- Ervaringen bepalen onze overtuigingen (bijv. als ik vanuit de klant redeneer verkoop ik meer)
- Overtuigingen beïnvloeden onze gedachten (altijd vanuit de klant redeneren)
- Gedachten sturen ons gedrag (vragen stellen aan de klant)
- En gedrag is input voor onze ervaringen (onvoldoende informatie ontvangen om een voorstel te kunnen doen – volgende keer meer/andere/verdiepende vragen stellen)



De plaat van de ijsberg laat zien dat 'gedrag' onderdeel is van een cyclus en dat gedachten, overtuigingen en ervaringen onzichtbaar zijn voor andere mensen. Alleen gedrag is zichtbaar.

De traditionele verandermanagementmethodes proberen in te spelen op de onderste drie elementen: ervaringen, overtuigingen en gedachten. Inspelen op 'gedachten' resulteert bijvoorbeeld in het goed communiceren van de urgentie en wat de verandering precies gaat inhouden voor de medewerkers. Heel erg succesvol is deze manier niet. We denken wel rationele wezens te zijn, maar dat valt in de praktijk vies tegen. Mensen zijn maar moeilijk op andere gedachten te brengen. Vooral ook omdat die gedachten worden ingegeven door overtuigingen. Echter, wie is het ooit wel eens gelukt om de overtuiging van iemand anders te veranderen? Dat is bijna niet te doen; overtuigingen zijn diepgeworteld en alleen maar aan te passen als degene die de overtuiging heeft ook echt zélf die overtuiging wil veranderen (omdat hij/zij er belang bij heeft). Gedragsverandering insteken op 'ervaringen' heeft veel meer kans. Dit zie je tegenwoordig terug in de Agile beweging. Gewoon 'doen', fouten maken, ervan leren en de volgende keer beter doen. Echter, dit is een nogal langdurig proces omdat de cyclus een aantal keren doorlopen moet worden voordat het gedrag begint te beklijven. Organisaties hebben vaak niet de tijd om een cyclus eerst tien keer te doorlopen. De veranderingen gaan zó snel: instant change is nodig. Dat kan ook, maar dan moet direct op gedrag worden ingegrepen.

Sinds *Nudge* van *Thaler en Sunstein*, *Invloed* van *Cialdini* en *Thinking fast and slow* van *Daniel Kahneman* weten we dat het mogelijk is om gedragsverandering op basis van psychologische gedragsinterventies (PGI's) razendsnel door te voeren. Denk hierbij aan aan de vlieg in het urinoir (68% minder schoonmaakkosten van het ene op het andere moment) en holle bolle Gijs (73% minder afval). Er blijkt dat er twee soorten gedrag zijn: bewust en onbewust gedrag. Bewust gedrag heeft maar een klein deel van 5% in het totale gedrag. Die andere 95% bestaat uit onbewust gedrag, gezeteld in ons onderbewustzijn. Het idee is dat er in ons onderbewustzijn honderden principes huizen (waar we ons niet van bewust zijn) die voor 95% ons gedrag bepalen en die als een 'klik-zoem' reactie (zonder nadenken, zonder te beseffen) getriggered kunnen worden. Een voorbeeld van zo'n principe is het principe van wederkerigheid: ik doe iets voor jou en dan voel je direct een onweerstaanbare behoefte om iets voor mij terug te doen (en zelfs meer dan ik voor jou deed).



Het ontwerpen van de juiste PGI's op een gegeven doelpopulatie is maatwerk. Belangrijke input hiervoor is de huidige cultuur/het huidige gedrag van de groep. En combinaties van gedragsinterventies werken soms wel en soms niet. Belangrijk is om de mogelijkheid te hebben om de effecten van de interventies uit te proberen in de praktijk en te meten zodat de meest effectieve vorm gekozen kan worden voor de gehele groep.

Psychologische gedragsinterventies hebben een onhebbelijkheidje: als mensen in de gaten krijgen dat ze worden beïnvloed, of erger nog het gevoel krijgen dat ze worden gemanipuleerd, dan gaan ze het tegenovergestelde gedrag vertonen (recalcitrantie). Hetzelfde verschijnsel gebeurt als steeds dezelfde mensen worden beïnvloed. Dan bestaat er een mogelijkheid dat mensen zich aan de interventie zélf gaan ergeren. En sommige psychologische gedragsinterventies hebben een korte intrinsieke houdbaarheid. Een voorbeeld: 'Holle bolle Gijs' werkt en blijft werken omdat er steeds weer nieuwe kinderen langskomen. Maar een muziekje laten komen uit een afvalbak in een buurtpark, waar vaak dezelfde mensen komen, begint in effectiviteit in de loop der tijd stevig af te nemen. Om gedragsverandering duurzaam te laten zijn, zijn verschillende soorten interventies nodig. Toch zit de kracht in de herhaling want pas dan kan (nieuw) gedrag institutionaliseren; de cirkel van gedrag moet meermaals doorlopen worden om het gedrag echt te laten veranderen. Ergo, er zijn afwisselende psychologische gedragsinterventies nodig, gebaseerd op verschillende onderbewuste principes, om gedragsverandering duurzaam te maken. Een speciale rol in deze aanpak vormt het principe van 'autoriteit'. Pas als de 'Change agents' het juiste gedrag kunnen voordoen, en dat ook daadwerkelijk doen, dan neemt de groep dat gedrag over. Change agents zijn mensen waar iedereen binnen de organisatie tegenop kijkt. Vaak zijn dit managers, maar dat hoeft niet zo te zijn. Het is essentieel dat ook het management voorbeeldgedrag gaat vertonen. Bij veel verandertrajecten

onttrekken managers zich juist vaak aan de verandering. 'Dat is iets voor de medewerkers op de werkvloer, toch niet voor ons?'. Een dergelijke houding herbergt impliciet dat de beoogde verandering NOOIT het gewenste effect zal hebben. En dat terwijl juist managers een belangrijke rol in de verandering zouden moeten spelen door het vertonen van concreet 'actionable' gedrag. Zij zijn de aangewezen personen om het juiste, nieuwe gedrag te laten zien dat hoort bij de verandering.

Tenslotte nog iets over 'cultuur'. Cultuur is een containerbegrip. Het is een woord om iets te duiden, maar het is niet iets wat je op kunt pakken en kunt veranderen. Vandaar dat cultuurveranderprogramma's uiteindelijk vaak niets opleveren. De container moet open en dan zul je een bak vol verschillende gedragingen vinden die individueel wél te veranderen zijn. En als het gedrag is veranderd, dan verandert cultuur mettertijd mee. Cultuur is immers niets anders dan collectief gestold gedrag.

Weerstand tegen gebrek aan aandacht voor nieuwe gedragsnormen

5. Mensen hebben een afkeer van verlies

Misschien wel de belangrijkste reden voor het vertonen van weerstand bij verandering is 'Afkeer van verlies'. In zijn Opus Magnus *Thinking fast and slow* beschijft Kahneman dit verschijnsel. Wellicht het beste om dit te illustreren is met een voorbeeld, zie onder:

Kees zijn vermogen bedraagt momenteel € 1.000.000,-
Margriet haar vermogen bedraagt momenteel € 4.000.000,-

Ze moeten allebei kiezen uit het volgende voorstel:

- A De gok: 50% kans om met € 1.000.000,- te eindigen en 50% kans om met € 4.000.000,- te eindigen.**
- B De zekerheid: € 2.000.000,- gegarandeerd.**

Als je het zuiver rationeel beschouwt, krijgen Kees en Margriet hetzelfde voorstel aangeboden. Ze zouden dus beiden dezelfde voorkeur moeten hebben. De gok is rationeel gezien het aantrekkelijkst. Deze heeft een gemiddelde waarde van € 2.500.000,- dus zowel Kees als Margriet zouden deze voorkeur uitspreken als zij rationele silo's zouden zijn. Maar dat zijn wij niet – wij zijn mensen. En dus ligt de situatie anders. Voor Kees is er een 100% kans om zijn vermogen te verdubbelen van één naar twee miljoen. Het alternatief is te gokken. Of zijn vermogen blijft gelijk, of zijn vermogen wordt verviervoudigd. Voor Margriet is er een 100% kans om haar vermogen te halveren. Het alternatief is te gokken. Of haar vermogen wordt gereduceerd tot 25% of haar vermogen blijft gelijk. Onderzoek wijst uit dat Kees zal kiezen voor de zekere optie. De kans op een verviervoudiging weegt onvoldoende op tegen het zekere aanbod van verdubbeling van het vermogen. Bij winst in het vooruitzicht kiezen we liever voor zekerheid dan voor een risico om niets te winnen. Kees kiest daarom de zekere weg. Hoe mensen het risico op verlies ervaren, ligt precies andersom. Voor Margriet is het niet te verdragen dat ze uit vrije wil besluit de helft van haar vermogen te verliezen

terwijl de kans bestaat om heel haar vermogen te behouden. Zij zal gokken en het risico op een nog groter verlies accepteren. Dat is betere verdragen dan zonder slag of stoot een miljoen verlies te incasseren. Bij verlies in het vooruitzicht is men bereid om grotere risico's te nemen dan degene die iets te winnen heeft. Dit heet in de psychologie 'afkeer van verlies'.



Kahneman toonde ook aan dat mensen verliezen veel zwaarder laten wegen dan dat ze eenzelfde waardeverhoging waarderen. Dat is bijvoorbeeld te zien in quizzen. Dikwijls komt er in de quiz een moment waarop mensen moeten kiezen of ze stoppen (met behoud van het bedrag), dan wel doorgaan (met de mogelijkheid het bedrag te verdubbelen of geheel te verliezen). Omdat mensen inmiddels aan het bedrag zijn gewend – het is hun referentieniveau - en het vooruitzicht te verliezen meer indruk maakt dan de kans om te winnen, zullen ze meestal stoppen. Ook als ze een grotere kans hebben om te verliezen dan te winnen. Kahnemans theorie van afkeer van verlies verklaart het quizgedrag veel beter dan de tot dan toe bestaande theorieën.

'Afkeer van verlies' is evolutionair gezien een logisch verschijnsel. Om te kunnen overleven is behoud van wat je hebt (overleven) belangrijker dan vooruitgang. Hoe aantrekkelijk winst ook is, het heeft nooit dezelfde kracht als de afschrikwekkende werking van mogelijk verlies. Signalen die slecht nieuws betekenen, registreren we dan ook eerder dan signalen van goed nieuws. In een mensenmassa valt het gezicht van een boze man eerder op dan het gezicht van een blij man. Wat goed en wat slecht is, hangt af van het referentiepunt dat door de tijd heen verschilt en tevens afhangt van de directe omstandigheden. De status quo kan een referentiepunt zijn, maar kan ook een doel zijn in de toekomst. Het doel niet realiseren, wordt dan ervaren als een verlies, het doel wel realiseren als winst. Zodra een doel bereikt is, verslapt de inspanning bijna onmiddellijk, zelfs als dat niet logisch is. Veel taxichauffeurs in New York leggen zichzelf een doel op ten aanzien van de na te streven omzet. Op dagen met goed weer is dat moeilijker te realiseren dan op dagen met slecht weer. Het zou rationeel zijn als een taxichauffeur op regenachtige dagen zo veel mogelijk werkt en wellicht wel driemaal zijn dagomzet realiseert, zodat hij op de zonnige dagen vrij kan nemen aangezien de omzetten dan veel moeilijker te realiseren zijn. Maar de taxichauffeur is geen 'rationele silo', hij is een mens. En dus streeft hij elke dag datzelfde doel na en werkt hij op zonnige dagen heel lang en op regenachtige dagen maar kort en stopt hij zodra de omzet gemaakt is. Ook teruggang ten opzichte van de huidige status quo kan als verlies worden ervaren.

Niets is zo moeilijk als het terugdraaien van verworven rechten. Een onderhandeling met als inzet de teruggang van achtentwintig vrije dagen naar zesentwintig vrije dagen kan immens verzet losmaken, voorbij de grenzen van het redelijke. In verandertrajecten is het niet anders. De mensen die niet willen veranderen, zijn vaak bereid harder te vechten dan de voorstanders van de verandering, omdat ze bang zijn iets te verliezen. Wie de status quo wil doorbreken zal met een goed verhaal moeten komen, want men geeft niet zomaar op wat men heeft. Deze afkeer van verlies leidt tot weerstand tegen veranderingen.

**Weerstand tegen het nieuwe, onbekende.
Houdt mogelijk 'verlies'in.**

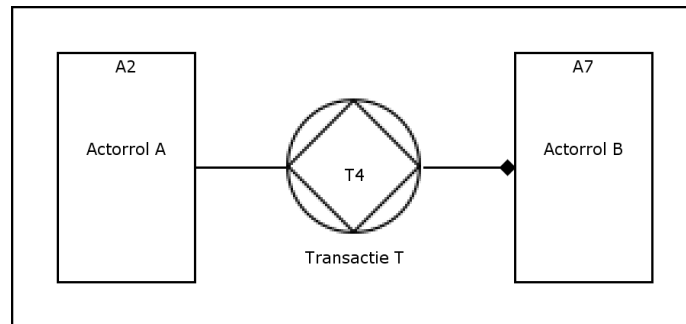
6. Weeffouten in het systeem voorkomen veranderingen



In eerdere posts heb ik gesproken over de conclusies die sociologen hebben getrokken met betrekking tot de manier hoe mensen met elkaar samenwerken in een organisatie. Het is Habermas die tot de conclusie komt dat mensen op een universele manier met elkaar communiceren en werken en dat het geheel aan communicatie tussen mensen, producten die worden geproduceerd en besluiten die genomen worden precies het systeem vormt waaruit de organisatie bestaat. Aangezien mensen sociale wezens zijn (althans, verreweg de meesten ...) is een organisatie een sociaal systeem. Uit onderzoek is gebleken dat mensen op basis van een **universeel patroon** met elkaar samenwerken waarbij het aangaan en uitspreken van commitment de basis vormt van dit samenwerkingspatroon. De essentie van samenwerken is weten wat je van elkaar mag verwachten, scheppen van duidelijkheid in de communicatie, bij het maken van afspraken en het nemen van besluiten. En het is precies daar waar het zo vaak mis gaat. We denken een heldere afspraak met elkaar te hebben, maar partijen leggen de afspraak toch (net iets) anders uit. Of in een vergadering wordt een besluit genomen, maar follow-up ontbreekt waardoor het besluit zonder waarde is. Of iemand is afwezig bij besluitvorming, waardoor het besluit later wordt teruggedraaid.

Organisaties bestaan uit lagen van samenwerking, de binnenste laag (de kern) wordt de *constructie* van de organisatie genoemd. Deze fungeert ook echt als een constructie, zoals de constructie van een auto, die bepaalt hoe hard deze kan rijden en hoe zuinig deze is. Als ie sneller moet of zuiniger moet worden, moeten we in die constructie ingrijpen. Ook een organisatie heeft een dergelijke constructie, die de performance bepaalt. En net als bij auto's, geldt ook voor organisaties: duurzame en essentiële verbeteringen vragen om ingrijpen op constructieniveau.

Een *constructiemodel* visualiseert de constructie van de organisatie. De primaire bouwstenen van een constructiemodel vormen de *actorrollen* en de *transacties*. Een actorrol is een unieke bundeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties. Een transactie is een afspraak tussen twee actorrollen. Een actorrol is geen organisatiefunctie of –rol: deze laatste zijn bundelingen van actorrollen. Een transactie tussen twee actorrollen A en B wordt als volgt genoteerd:



Actorrol A is de “initiërende actorrol” van transactie T: de initiator of opstarter van transactie T, de initiator is herkenbaar aan het ontbreken van de “◆” in de transactielijn.

Actorrol B is de “uitvoerende actorrol” van transactie T: de uitvoerder van transactie T. De uitvoerder is herkenbaar aan de “◆” aan het eind van de transactielijn. Deze ◆ staat voor het nemen van beslissingen of het leveren van productie.

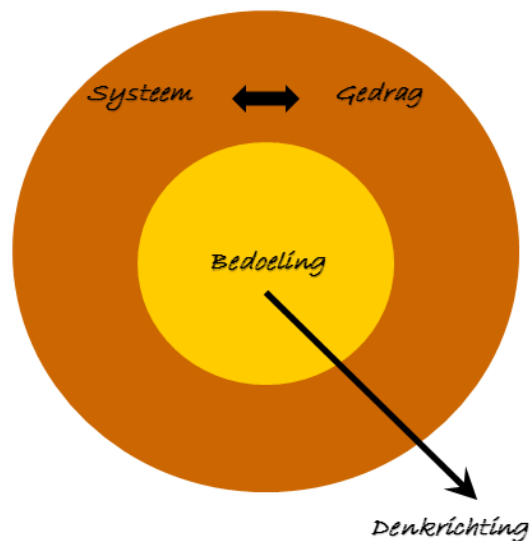
Een voorbeeld: Op het moment dat ik (Actor A) een bos rode rozen wil bestellen bij een verkoper in een bloemenstalletje (Actor B) doe ik een zogenaamde *Request* die ik hardop uitspreek: Mag ik een bos rode rozen? Vervolgens doet de verkoper een zogenaamde *Promise*, bijvoorbeeld door te zeggen ‘jazeker’ of te knikken. Hiermee gaat hij het commitment aan om een bos rode rozen te leveren. Vervolgens pakt hij een bos uit de emmer (de ◆) en overhandigt hij deze aan mij. Dit overhandigen wordt een *State* genoemd. Tenslotte neem ik de bos in ontvangst, controleer nog even of de rozen er goed uit zien, en zeg ik ‘bedankt’. Dit wordt een *Accept* genoemd. Hoewel er ook zogenaamde cancellation patterns zijn op de *Request – Promise – State – Accept* zijn (die ik hier niet verder zal uitwerken) vormt dit wel de basis voor het universele samenwerkingspatroon tussen mensen. Het geheel aan actorrollen en transacties vormt het systeem van de organisatie. Meer hierover is te lezen in <http://werkenaansamenwerken.deltacc.nl/portfolio-item/performanceverbetering-door-het-ontwerpen-van-samenwerking/>.



In de praktijk blijken er vele weeffouten in een organisatie te zitten. Organogrammen, functiebeschrijvingen, KPI's, processen, et cetera die verkeerd zijn ontworpen of gegroeid in de loop der tijd, en die elkaar ook vaak tegenwerken. Om een verandertraject te laten slagen hoeven niet alle weeffouten opgelost te worden. Dat zijn er vaak veel te veel – gaat niet lukken. Maar de weeffouten die in de weg staan om een verandering door te kunnen voeren moeten wél opgelost worden. Anders werkt het systeem als een rem en verandert er uiteindelijk niets. Mogelijk met enige vertraging (herinner: een organisatie is een systeem van elementen die nonlineair aan elkaar verbonden zijn). Stel bijvoorbeeld dat een organisatie een cultuur van *Continuous improvement* wil bereiken. Dan kun je de tools gebruiken om dit inderdaad voor elkaar te krijgen (probleemanalyse, verbeteranalyse, et cetera) en gedragsverandering in gang zetten (openheid, gericht op leren, et cetera) maar als de KPI's die door het management worden gesteld nog steeds gaan over productiviteit en niet over hoeveel er is geleerd dan zal een cultuur van continuous improvement een utopie blijken. Punt is dus om die weeffouten in het systeem, in dit geval een weeffout in de KPI's, eerst op te lossen.

Weerstand tegen de introductie van (nieuwe) weeffouten

7. Er ontbreekt alignment tussen bedoeling, systeem en gedrag



We kennen allemaal nog die reclame van OHRA over de paarse krokodil, zie <https://www.youtube.com/watch?v=mJipJwDPJ-g>. Als een meisje in het zwembad haar paarse krokodil vergeten is, gaat zij met haar moeder terug naar de receptie. Het meisje is blij dat zij de krokodil in de hoek ziet staan. Maar zo makkelijk krijgt ze de paarse krokodil niet terug... Paarse krokodil is in de loop van de jaren een metafoor geworden voor overdreven en klantenvriendelijke bureaucratie en regelzucht. Het doel van de 'Gevonden voorwerpen' sectie in het zwembad is om zo snel mogelijk het juiste voorwerp bij de rechtmatige eigenaar terug te krijgen. Maar blijkbaar zijn er in het verleden ook veel voorwerpen terecht gekomen bij mensen die NIET de eigenaar zijn. Fraude dus. Om daar tegen bestand te zijn is er een systeem bedacht waarbij een formulier, voor- en achterkant, ingevuld moet worden die vervolgens ook nog eens ergens anders ingediend moet worden. Dan vinden er allerlei controles plaats en na een tijdje krijg je (misschien) je paarse krokodil terug. Arm meisje. Ze ziet de krokodil gewoon staan maar krijgt 'm niet mee. In dit filmpje zie je dat het gedrag van de baliemedewerker volledig in lijn met het systeem is. Hij is er inmiddels al zó aan gewend geraakt dat hij de klanten niet eens meer aankijkt als hij het formulier omdraait. Er van uitgaande dat de achterkant inderdaad niet is ingevuld. Zó herkenbaar en daarom tenenkrommend!! Niemand wil toch zo werken? Omwille van de betaalde opdracht is de acteur hierin meegegaan, maar in het normale leven zou je toch gaan ageren tegen zo'n systeem? Dit systeem is totaal niet meer in lijn met de Bedoeling: het snel terugkrijgen van gevonden voorwerpen bij de rechtmatige eigenaar.

Iedere keer als er een verandering in het systeem wordt ontworpen in een organisatie die indruist tegen de Bedoeling of het gedrag van de medewerkers dan zal deze verandering in de praktijk stuiten op weerstand. Het is niet voor niets dat mensen in de zorg zo fel ageren tegen het geen tijd meer krijgen voor het bieden van noodzakelijke zorg aan patiënten? Dat was toch de bedoeling, zorg bieden? Maar nu lijkt het vooral te gaan om geld besparen En natuurlijk wordt er dan weerstand geboden. Volledig normaal en terecht!! Overigens is in mijn post over '5 correcties op verdraaide organisaties' hier meer over terug te vinden.

**Weerstand tegen non-alignment
bedoeling, systeem en gedrag**

Conclusie

We hebben gezien dat de zeven oorzaken van weerstand tegen verandering volkomen terecht zijn en dat we die zélf hebben gecreëerd. Maar als we het zelf hebben gecreëerd, dan kunnen we het zelf ook weer afbreken. Als u hulp nodig heeft bij het omgaan met weerstand tegen verandering of voor meer informatie over organiseren in de 21^e eeuw kunt u een e-mail sturen naar theo.janssen@deltacc.nl. Ook voor het boeken van lezingen!

