

Viraal veranderen – ander perspectief op duurzame gedragsverandering in de zorg

Eline Odding – BdB Zorg

Herziene editie – oktober 2025



Valkuilen in verandertrajecten

Bij BdB Zorg ondersteunen we organisaties die dagelijks met hart en ziel bezig zijn om Nederland mooier, veiliger, gezonder en leefbaarder te maken. Na meer dan 2000 verschillende projecten hebben we onze bevindingen verzameld en inzicht gekregen in de veelvoorkomende valkuilen binnen verandertrajecten in de Zorg. In dit artikel delen we onze ervaringen en hopen we je aan het denken te zetten door vanuit een ander perspectief naar verandering te kijken.

We willen te snel

"Het moet echt op 1 september klaar zijn", of "Kan je de planning uiterlijk eind deze week aanleveren, zodat we weten wanneer we medewerkers kunnen trainen?". Herkenbaar? In veel verandertrajecten die wij begeleiden is dit dagelijks aan de orde. Verandering moet snel, soepel en pijnloos met zo min mogelijk onduidelijkheid. We zijn geneigd er in mee te gaan om de opdrachtgever tevreden te stellen. Tegelijkertijd weten we ook dat écht veranderen traag gaat, dat het juist niet vooraf is te voorspellen hoe lang het duurt. En dat het werken met een planning een garantie is voor teleurstelling...

We nemen niet bewust afscheid

Wanneer wij aan de start staan van een verandertraject vragen we altijd naar de huidige situatie en waar dan mee gestopt moet worden. Veelal krijgen we te horen dat er niets gestopt hoeft te worden, er enkel iets veranderd moet worden. Houden we echter zo niet uitgebreide overlegstructuren, KPI's en dashboards in stand? Wat als we eerst bewust gaan stoppen met 'het oude' voordat we iets nieuws beginnen?

Weerstand tegen verandering

Over weerstand in verandering is enorm veel geschreven. Dat toont wel aan hoe ingewikkeld het is. In het boek 'Patronen' definieert Danielle Braun weerstand als een andere mening op dezelfde werkelijkheid. Zij pleit voor aandacht voor deze andere mening in plaats van bestrijden, omdat er vaak hele goede redenen achter zitten. Het nadeel is dat dit ten koste gaat van de snelheid. Wat heeft dan de voorkeur?

Opschalen na pilot mislukt

Een deel van de verandertrajecten die wij begeleiden betreft pilots. Pilots slagen bijna altijd, omdat er tijd, geld en ruimte is om te leren en experimenteren. Uit onderzoek blijkt dat mensen een ervaring nodig hebben van klungelen, uitproberen, vallen en opstaan om duurzaam te kunnen veranderen. Toch willen we graag na de pilot direct alle locaties in de verandering meenemen, zonder ook hen de tijd te geven om het zelf uit te vinden.

Viraal veranderen – een ander perspectief op veranderen

Kort samengevat: deze voorbeelden laten zien dat we vaak vergeten hoe ongelooflijk moeilijk het is om gedrag te veranderen. We weten dat, en toch trappen we steeds weer in dezelfde valkuil. We gaan ervan uit dat we gedrag, van onszelf en van onze medewerkers, kunnen sturen met formele regels, protocollen en functiebeschrijvingen. Terwijl ons gedrag in werkelijkheid veel sterker wordt beïnvloed door de onzichtbare lijnen tussen mensen: wat we cultuur noemen.

Viraal veranderen

Wij maken zelf veel gebruik van een ander perspectief op veranderen, genaamd Viraal veranderen, gebaseerd op de theorie van Viral Change van Leandro Herrero. Viraal veranderen kent een aantal basis uitgangspunten:

- **De kracht van cultuur.** Overal waar mensen samenleven of samenwerken, ontstaat vanzelf een vorm van cultuur. Cultuur helpt ons orde aan te brengen in de chaos en bestaat uit ongeschreven regels over 'zo doen we dat hier'. Ze bepaalt wat als normaal wordt gezien en wat als afwijkend, en stuurt daarmee voor een groot deel ons gedrag. In organisaties weten we dat deze ongeschreven regels bestaan, maar toch proberen we ze vaak zoveel mogelijk te beperken of te negeren. Viraal veranderen doet juist het tegenovergestelde: het benut de kracht van cultuur. Het gaat uit van het idee dat gedrag verandert via mensen, niet via systemen. Het richt zich op hoe gewenst gedrag zich op een natuurlijke manier verspreidt binnen de sociale netwerken van een organisatie – net als een virus.

- **Tijd nemen voor het ondertussen.** Viral Change maakt tijd voor het 'ondertussen' in een verandering. In de antropologie wordt dat de 'liminale fase' genoemd. Het is de periode waarin het oude losgelaten is, maar het nieuwe nog niet helemaal gewend is. In plaats van deze fase over te slaan, is het aan te raden tijd te maken om te oefenen, te reflecteren en aan te passen met de veranderende werkwijze. Deze fase kan soms ongemakkelijk aanvoelen, maar juist dan leren wij als mens het best.
- **Aandacht voor voorbeeldgedrag van een aantal sleutel personen in de organisatie.** Mensen leren en veranderen vooral door te zien wat hun collega's doen—vooral van de collega's die op hen lijken en tegen wie ze een beetje opkijken. Als sociale wezens willen we erbij horen en vragen ons voortdurend af: 'Wat is hier normaal?' Tijdens een verandering kun je hierop inspelen door deze zogenaamde 'informele leiders' te identificeren en te ondersteunen in voorbeeldgedrag. Door het gewenste gedrag concreet te maken en zichtbaar na te leven in de praktijk, begint verandering vanzelf te circuleren. Collega's observeren, imiteren en nemen het nieuwe gedrag over.

Ervaring uit de praktijk: In een organisatie die welzijn meer onderdeel wil maken van de dagelijkse praktijk, gaan we actief aan de slag met informele leiders om concrete gedragingen in de praktijk zichtbaar en voelbaar te maken.

Viraal veranderen – een ander perspectief op veranderen

- **Rituelen gebruiken om de periode aangenamer te maken.**

Rituelen en verhalen zijn andere belangrijke krachten in een verandertraject. Ons brein markeert overgangen graag: in ons dagelijks leven doen we dat volop met bijvoorbeeld trouwen of een begrafenis. In organisaties vergeten we dat vaak. Bewust afscheid nemen van oud gedrag en bewust starten met nieuw gedrag helpt om deze overgang te markeren en sneller met het nieuwe gedrag aan de slag te gaan,

Ervaring uit de praktijk: nog één keer in polonaise de nachtronde lopen, om daarna deze in zijn geheel niet meer te doen. Of het veranderthema structureel een plek geven in de wekelijkse opstartmomenten van een team.

- **Verhalen vertellen en ludieke elementen toevoegen.**

Verhalen geven betekenis en beïnvloeden ons gedrag. Door nieuwe verhalen te creëren, ontstaat een andere betekenisverlening en uiteindelijk nieuw gedrag. Al sinds de oertijd zijn verhalen een krachtig middel om grote groepen mensen te verbinden en samenwerking mogelijk te maken. Nieuwe verhalen openen nieuwe richtingen en stimuleren nieuw gedrag.

Ervaring uit de praktijk: in een traject in het verminderen van de administratieve lasten hebben we het project 'Tante Louise ruimt op'

genoemd. Deze beweging werd uiteindelijk bekender dan de persoon uit het managementteam naar wie het was vernoemd.

- **Rol van de leider.** De rol van de leider is om het gewenste gedrag zelf voor te leven. Maar de allerbelangrijkste taak als leidinggevende is het ondersteunen van de "Change champions". Je hebt daarbij een dienende rol. Dat je de controle op 'mijlpalen' loslaat en vertrouwen hebt in de kracht van besmetting. Je bespreekt met elkaar de voortgang tijdens de virale besmetting, lost problemen op die er ongetwijfeld komen, zorgt dat ervaringen worden gedeeld en daarnaast zorg je ervoor dat je beloningssysteem het gewenste gedrag belooft, en niet het oude.

Ervaring uit de praktijk: gebruik voor een gedragsverandering geen harde deadlines en mijlpalen planningen. Het is klaar als het klaar is.

BdB en de zorg: Samen sterk in ontwikkeling!

Wat vind jij? Herken je deze valkuilen in jouw organisatie? Wat vind je van een alternatief perspectief, gebaseerd op Viraal veranderen? Geloof je erin of blijf je liever bij je eigen manier? We vinden het erg leuk om reacties te horen en in gesprek te gaan over de menselijke kant van verandering.



Voor meer informatie neem gerust contact op met Eline Odding

M: 06-42623252

E: e.oddling@bdbgroep.nl

W: www.bdbgroep.nl

