

Viraal veranderen – ander perspectief op duurzame gedragsverandering in de zorg

Eline Odding – BdB Zorg

September 2024



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

Samengevat: wat deze voorbeelden in zich hebben is dat we voorbij gaan dat het ontzettend ingewikkeld is om gedrag te veranderen. We weten dat en toch trappen we in die valkuil. We gaan voorbij aan de menselijke behoefte om te stoppen met dingen. In de snelheid bestempelen we mensen met andere meningen als weerstand, waardoor we op de korte termijn door kunnen, maar er op de lange termijn niks verandert. We willen te snel!

Viraal veranderen

Tijdens de inspiratiesessie in juni 2024 hebben wij een ander perspectief op veranderen gepresenteerd, genaamd Viraal veranderen, gebaseerd op de theorie van Viral Change van Leandro Herrero. Viraal veranderen kent een aantal basis uitgangspunten:

- **Organisatie als levende gemeenschap.** Viral Change beschouwt een organisatie als een levende gemeenschap. Gemeenschappen bestaan al meer dan 50.000 jaar en in die tijd hebben we veel geleerd over hoe een gemeenschap het beste functioneert en verandert. Voor een organisatie die duurzaam wil veranderen, is het essentieel om gebruik te maken van deze lessen.
- **Tijd nemen voor het ondertussen.** Viral Change erkent het belang van het 'ondertussen' als belangrijke fase van een verandering. Het ondertussen is de fase waarin het oude is losgelaten, maar het nieuwe nog niet volledig is geïntegreerd.

In plaats van deze fase te willen overslaan of minimaliseren, moeten organisaties tijd en ruimte creëren voor reflectie en aanpassing. Het 'ondertussen' kan ongemakkelijk zijn, maar het is in deze periode dat medewerkers het meest leren en zich aanpassen aan nieuwe realiteiten.

- **Aandacht voor voorbeeldgedrag van een aantal sleutel personen in de organisatie.** Mensen leren en veranderen vooral door het gedrag dat ze observeren bij hun groepsgenoten. Aandacht voor welke gedragsverandering nodig is op micro niveau speelt een heel belangrijke rol in het Viraal veranderen. Verandering verspreidt zich het snelst via informele netwerken binnen een organisatie. Dit zijn de zogenaamde 'virale' groepen: medewerkers die goed verbonden zijn met anderen en een grote invloed hebben, ook al zijn ze niet altijd de formele leiders. Deze mensen kunnen een sleutelrol spelen in het aanjagen van verandering. In plaats van je uitsluitend te richten op de formele hiërarchie, is het verstandig om deze groepen te identificeren en actief te betrekken bij het veranderproces. Ze kunnen fungeren als 'Change champions' van de verandering, door hun gedrag, hun communicatie en de invloed die ze uitoefenen op hun directe collega's.

Viraal veranderen – een ander perspectief op veranderen

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

Verandering vraagt om meer dan alleen een nieuwe werkwijze of structuren; het vraagt ook om emotionele en mentale aanpassingen. Een manier om de ongemakkelijke tussenperiode, het 'ondertussen' dragelijker en productiever te maken, is door het gebruik van rituelen. Rituelen hebben van oudsher een belangrijke rol gespeeld in het markeren van overgangsmomenten. Ze helpen niet alleen om een duidelijk einde aan een oude situatie te maken, maar geven ook houvast in de nieuwe realiteit. Rituelen kunnen variëren van eenvoudige handelingen, zoals een gezamenlijke reflectie tijdens een teamoverleg, tot grotere gebeurtenissen zoals een ceremonie om afscheid te nemen van een oude werkwijze. Rituelen maken verandering niet alleen tastbaarder, maar helpen ook om het proces op een respectvolle en betekenisvolle manier te beleven.

Ervaring uit de praktijk: een foto van een lege dossierkast breed delen na een succesvolle digitaliseringsactie.

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

Verhalen spelen een centrale rol in het veranderproces. Ze bieden een kader waarin medewerkers hun eigen ervaringen kunnen plaatsen en helpen om de abstracte aspecten van verandering concreter te maken. Een goed verteld verhaal kan inspireren, geruststellen en verbinden. Daarnaast kunnen ludieke elementen—zoals humor of speelse activiteiten—het proces verlichten en ervoor zorgen dat verandering minder zwaar aanvoelt. Verhalen en ludieke

momenten maken de overgang zachter en zorgen ervoor dat de verandering niet alleen wordt geaccepteerd, maar ook wordt omarmd.

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.

Bronnen:
Viral Change, Leandro Herrero
Patronen, Danielle Braun

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

