

# Hoe krijg ik m'n medewerkers mee in een veranderingsproces?



Wil je je medewerkers meenemen in een veranderingsproces, dan is het goed je te realiseren dat alle mensen een bepaalde vooringenomenheid (*bias*) hebben. Een bias kun je het beste omschrijven als een oud 'programma' dat ontstaan is tijdens de evolutie van de mens en nog steeds signalen afgeeft die wij inmiddels niet meer als rationeel en functioneel beschouwen.

Biases zijn verantwoordelijk voor onze *primaire* reacties op veranderingen in onze omgeving. Dat is een belangrijke reden **waarom verandering tijd vraagt**: we moeten er letterlijk aan wennen dat er misschien iets gaat veranderen. Het is dus verstandig met deze biases rekening te houden en ze niet meteen af te doen als weerstand. Op die manier kun je effectief ander gedrag bij je medewerkers stimuleren.

We noemen de belangrijkste biases.

**1. Status quo**: het basale/dierlijke in de mens heeft veiligheid en voldoende voedsel nodig om genoeg energie over te houden voor de instandhouding van de soort: een gevoel van continuïteit is essentieel om te functioneren. Vertaald naar het heden kun je zeggen dat mensen **een zekere mate van voorspelbaarheid** nodig hebben om te kunnen functioneren. Dit wordt vaak ten onrechte als weerstand tegen vernieuwing beschouwd, terwijl het de wens is om duidelijkheid te krijgen over fundamentele zekerheden en continuïteit van het bestaan. Je weet wat je hebt, maar niet wat je krijgt.

**2. Fear of loss**: de angst om iets (positie, inkomen, sociaal netwerk) te verliezen is vele malen groter dan de aantrekkelijkheid van winst. Je hebt bij wijze van spreken minstens tien keer zoveel winst nodig om het verlies te compenseren. We herkennen deze bias in de oude tegeltjeswijsheid: je moet geen oude schoenen weggoien, voordat je nieuwe hebt.

**3. Confirmation**: wat de ander zegt, filtert de mens naar eigen overtuiging. Wat die eigen overtuiging verstoort, hoort hij niet, of vertrouwt hij niet. Wil je ervoor zorgen dat je wel gehoord wordt door je medewerkers, dan is vertrouwen belangrijk. Daarbij moet de boodschap zó worden gebracht dat hij aansluit bij het heden, bij de identiteit van de organisatie.

Deze biases draagt iedereen altijd met zich mee. Vanuit verstand kan een werkgever denken: als ik maar duidelijk maak waarom veranderingen noodzakelijk zijn, dan gaat mijn personeel wel bewegen. Maar mensen bewegen niet toe naar een logisch verhaal, ze bewegen mee als iets goed voelt. Als het verhaal duidelijk is, maar niet goed voelt, krijg je mensen niet mee in een verandering.

**Hoe moet het dan wel?** Door bewust om te gaan met deze vooringenomenheid.

**1. Geef basale zekerheid**: medewerkers willen weten of ze straks nog een baan hebben of moeten vertrekken. Kunnen ze straks hun huis nog betalen en de kinderen laten studeren?

**2. Kom met een aansprekend verhaal **waarom de toekomst beter is**: *what's in it for me?* Houd er rekening mee dat de boodschap 'het moet anders' óók gehoord kan worden als 'tot nu toe heb je het niet goed gedaan'. Sluit het nieuwe dus logisch aan op het verleden en het heden, dan wordt het een**

samenhangend verhaal.

**3.** Sluit in je communicatie aan bij de **confirmation bias van de ontvanger**, zodat je echt verbinding maakt. Maak bijvoorbeeld duidelijk dat verandering natuurlijk is: weet je nog dat we twintig jaar geleden allemaal lachten om de mobiele telefoon? En kun je nu nog zonder? Zo creëer je een nieuwe confirmatie: verandering is natuurlijk en ik ben er zelf bij. En: ook de zender heeft “last” van deze bias, die begrijpt soms niet waarom de ander hem niet begrijpt. Begin met het helder krijgen van de verschillende perspectieven. Mensen zijn en kijken nu eenmaal verschillend. Als een verandering past bij mijn overtuigingen, dan ga ik met je mee.

### **Meer weten over veranderingsprocessen en hoe mensen daarop reageren?**

Of hebt u hulp nodig bij het in gang zetten van een organisatieverandering? Neem dan contact op met één van onze adviseurs.



Jan de Kramer  
[j.kramer@awvn.nl](mailto:j.kramer@awvn.nl)  
+31 6 1863 4907



Reinout Scholte  
[r.scholte@awvn.nl](mailto:r.scholte@awvn.nl)  
+31 6 1863 4908



Lars Doyer  
[doyer@awvn.nl](mailto:doyer@awvn.nl)  
+31 6 4566 6850