

Waarom floppen veel veranderingen?

6/7/13

Odfjell, Imtech, de banken, de kinderopvangsector, het UWV, het MKB... Iedereen is bezig met veranderen. Maar volgens bedrijfskundigen levert dat meestal niet op wat de bedoeling is. Meer dan de helft van de veranderingen mislukt. Al jaren. Het zou zo maar eens kunnen dat we in het bedrijfsleven veel minder begrijpen van het veranderen van menselijk gedrag – van collega's, klanten en managers – dan we zelf denken.

Opmerkelijk: verreweg het meest interessante onderzoek naar gedragsverandering wordt gedaan binnen de gezondheidszorg. Al lange tijd maken gezondheidspsychologen studie van methoden en technieken om het gedrag van individuen en groepen te beïnvloeden.

Zo ontwikkelden de Britse onderzoekers Charles Abraham en Susan Michie in de afgelopen jaren een taxonomie van veranderingstechnieken, waarmee communicatiecampagnes, demonstraties, simulaties en andere interventies systematisch vergeleken kunnen worden. Hun 'periodiek systeem' op het gebied van veranderen wordt door veel onderzoekers gebruikt in effectiviteitsstudies. Bijvoorbeeld in een – ook voor bedrijven hoogst interessante – analyse van Thomas Webb en collega's. De onderzoekers vergeleken 85 verschillende studies naar interventies via internet, waarbij in totaal meer dan 43.000 proefpersonen waren betrokken. Wat vonden ze?

Belangrijkste conclusie van Webb en de zijnen: wie zijn wetenschappelijke huiswerk doet, boekt betere resultaten. Veranderinterventies die zijn gebaseerd op een wetenschappelijke theorie, blijken stelselmatig effectiever dan interventies die – zoals maar al te vaak gebeurt – enkel gebaseerd zijn op ideeën, intuïties en ervaringen van de betrokkenen.

Nog beter werkt het als je feedback geeft op het gedrag

Het model dat het best bleek te werken, was de *theory of planned behavior* van de Amerikaanse sociaal-psycholoog Icek Ajzen. Ajzens theorie uit 1991 is al lange tijd de meest aan-

gehaalde gedragsbenadering binnen de wetenschappelijke psychologie en stelt, heel kort samengevat, dat onze intenties en ons gedrag worden gestuurd door drie verzamelingen van overtuigingen: onze 'beliefs' omtrent het nut van ons voorgenomen gedrag, onze verwachtingen over wat anderen zullen vinden van dat gedrag en onze inschatting van ons vermogen om het voor-nemen ook echt uit te voeren. Wie anderen wil veranderen, moet zijn pijlen richten op deze overtuigingen.

Webb en collega's vonden nog meer. Interventies die gebruik maakten van meerdere technieken, zijn effectiever dan interventies die gebruikmaken van een of enkele technieken. Wie iets wil veranderen in het gedrag van anderen, kan bijvoorbeeld het gewenste gedrag demonstreren. Maar nog beter werkt het als je ook feedback geeft op vertoond gedrag, en daarnaast beloningen geeft voor gewenst gedrag en tevens mensen in staat stelt om zich te vergelijken met anderen. Meer technieken, meer effect.

Goed. Terug naar de beginvraag. Waarom mislukken de meeste veranderingen in het bedrijfsleven en binnen de overheid? Een belangrijke reden zou wel eens kunnen zijn dat we ons niet houden aan de simpele regel uit het onderzoek van Webb.

We doen ons huiswerk niet. Ondanks dat een op de drie Nederlanders hoger onderwijs heeft genoten, denken we niet academisch genoeg. We besteden geen aandacht aan het verkennen en formuleren van ideeën over hoe het gedrag van onze klanten, burgers en collega's werkt. Er is een probleem, we bedenken een aanpak en we gaan aan de slag. Hoe onze aanpak stap-voor-stap, via het gedrag van mensen, zal leiden tot ons doel, wordt niet uitgewerkt.

Deze aanpak scheelt wellicht een paar uur en wat inspanning. Maar het resultaat is bijna altijd de zoveelste kostbare interventie die niet of nauwelijks werkt. Alleen wie geld en tijd teveel heeft, kan zich dat permitteren.

Ben Tiggelaar is gedragsonderzoeker, trainer en publicist en schrijft elke week over management en leiderschap.