

Ver ander

Jonne Tillema
& Anthony Vafi



rituelen

BEÏNVLOEDING, MACHT EN
BETEKENIS IN ORGANISATIES

Boom

JONNE TILLEMA EN ANTHONY VAFI

VERANDER- RITUELEN

Beïnvloeding, macht en
betekenis in organisaties

Boom

VOORWOORD

Beste lezer,

Dit boek helpt je om anders te kijken naar gedrag en hoe veranderingen plaatsvinden in organisaties. Voordat je begint met lezen, doen we iets wat misschien niet gebruikelijk is. Je leest namelijk geen klassiek voorwoord, maar een dialoog. Daarmee hebben we ervoor gekozen om dit boek te openen zoals wij ook in ons werk vaak beginnen. Omdat verandering zelden ontstaat uit eenrichtingsverkeer, maar juist uit het onderzoeken van vragen, perspectieven en ervaringen.

Zie dit als een welkom. Een eerste kennismaking: met ons als auteurs, met het onderwerp rituelen en gedragsverandering, en met hoe je dit boek kunt gebruiken.

Jonne Tillema (JT) en Anthony Vafi (AV) zijn de auteurs van dit boek. Maar waarom schrijven ze over rituelen? En hoe kun je dit boek het beste lezen? Daarover gaan ze met elkaar in gesprek.

Hoe is het idee voor dit boek ontstaan?

JT – Het was in de trein van Groningen naar Utrecht. We hadden net een gastcollege gegeven over consultancy waarin we allerlei inzichten over gedragsverandering bespraken. Bijvoorbeeld het idee dat je nieuw gedrag zo'n 30 tot 40 dagen moet volhouden om het je echt eigen te maken, wat onder andere door psycholoog Jeremy Dean wordt beschreven. Of het principe van dagelijks kort stilstaan bij dankbaarheid, zoals gewoonte-expert Dominik Spent dat praktisch maakt. Wat ons daarin opviel, is dat het lijkt alsof we dit telkens opnieuw moeten leren. Zelfs mensen die dagelijks met verandering bezig zijn, reageren vaak verrast op het idee dat gedrags-

verandering tijd kost, dat die 30 tot 40 dagen echt nodig zijn. En ook hoe krachtig iets simpels is als elke dag even stilstaan bij wat goed gaat. Dat werkt vaak beter dan de momenten waar organisaties op vertrouwen: achteraf een succes vieren.

AV – En wat ons opviel: dat is eigenlijk helemaal niet nieuw.

JT – Precies. Die ideeën lijken sterk op rituelen die al eeuwen bestaan. Denk aan de vastentijd, of aan vaste momenten van gebed en reflectie. Toen ontstond de vraag: als dit al zo lang bestaat ... welke rituelen zijn er dan nog meer? En waarom lijken organisaties deze rituelen veel minder bewust in te bedden, terwijl ze in samenlevingen en in ons privéleven juist zo'n duidelijke plek hebben?

AV – Waarom werken ze zo goed? Vanuit de gedragswetenschap én de veranderingkunde binnen organisaties kijken we vaak naar nieuwe modellen en interventies, maar rituelen hebben zich al generaties lang bewezen.

JT – In hoeverre gebruiken we die rituelen eigenlijk al, zonder dat we het doorhebben? We zijn met professionals gaan praten om dat te onderzoeken.

AV – Wat je dan telkens ziet, is dat mensen eerst zeggen: 'Nee, wij doen niets met rituelen.' Maar even later beschrijven ze allerlei vaste momenten en manieren van werken die daar verdacht veel op lijken.

JT – Onbewust lijken rituelen dus wel degelijk al een rol te spelen. Het lijkt vergeten kennis.

AV – Ja! Veel veranderboeken introduceren nieuwe modellen en theorieën, die eerst begrepen en aangeleerd moeten worden. Dit boek doet het tegenovergestelde: het helpt je te herkennen wat je al weet en wat je al om je heen ziet.

Voor wie is dit boek bedoeld?

AV – Ik zou zeggen: voor iedereen.

JT – Dat vind ik ook, maar als we moeten kiezen: we richten ons vooral op managers, veranderaars en HR-professionals. Mensen die invloed hebben op hoe er gewerkt wordt en hoe veranderingen worden aangevlogen in organisaties en teams.

AV – Mensen die nieuwsgierig zijn. Want laten we eerlijk zijn: het woord ‘rituelen’ roept soms weerstand op. Het kan zweverig klinken.

JT – Terwijl het dat juist niet is. Dit boek is gebaseerd op psychologie, sociologie en praktijkervaring. Rituelen zijn krachtige bouwstenen: ze helpen groepen vormen, geven richting en maken duidelijk wat wel en niet hoort.

Hoe is dit boek opgebouwd?

AV – Als je rituelen wilt toepassen, moet je ze eerst leren herkennen en begrijpen. Daarom beginnen we met de basis: hoe gedrag ontstaat en welke rol rituelen daarin spelen.

JT – Daarna gaan we dieper in op rituelen zelf. Waar komen ze vandaan? Welke functie hebben ze in het vormen van groepen en samenlevingen, en dus ook in organisaties?

AV – Vervolgens nemen we je mee langs twaalf rituelen. Elk hoofdstuk heeft dezelfde opbouw: we leggen het ritueel uit, beschrijven de oorsprong en laten zien waarom het werkt. Daarna volgt een praktijkvoorbeeld. Situaties uit organisaties waarin het ritueel al wordt toegepast. We sluiten elk hoofdstuk af met een oefening. Zodat je het direct kunt vertalen naar je eigen context.

JT – Je kunt het boek dus van begin tot eind lezen, maar ook gebruiken als naslagwerk. Afhankelijk van wat je op dat moment nodig hebt.

Waar begint verandering?

JT – We starten dit boek in elk geval bewust met dankbaarheid. Het dankwoord staat meestal achter in een boek. Optioneel bijna. Maar in veel tradities komt dankbaarheid juist vóór verandering. In christelijke rituelen is dankbaarheid het begin. Vandaaruit richt je je op wat aandacht en zorg nodig heeft. Zo’n moment is dus niet alleen reflectief, maar ook verbindend en blikverruimend.

AV – In organisaties werkt dat net zo. Door eerst te erkennen wat er is, ontstaat er ruimte om te zien wat nodig is.

JT – Misschien is dat wel de kern van dit boek. Dat verandering niet begint met iets nieuws toevoegen, maar met anders kijken naar wat er al is.

We willen daarom onze dankbaarheid uiten naar een aantal mensen, want zonder hen was dit boek er niet gekomen. In de eerste plaats onze gezinnen en families, voor hun steun, het meedenken en de ruimte om hieraan te werken. Daarnaast de mensen die we hebben geïnterviewd: hun inzichten over rituelen en de effecten daarvan hebben dit boek verdiept en onze verkenning gevormd. Dank aan onze collega's en oud-collega's, met wie we onze schrijvervaringen hebben gedeeld. Ook dank aan ds. Willem Jan de Hek voor de verrijkende beelden rondom de rituelen die we beschrijven. En dank aan uitgeverij Boom, de redacteuren, vormgevers en schrijfcoach Eefje Gerits voor hun betrokkenheid bij het tot stand komen van dit boek. Tot slot willen we ook jou als lezer bedanken, voor je aandacht voor dit boek en de ruimte die je neemt om het te lezen.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	De vergeten manier van veranderen	15
DEEL 1	Gedrag en hoe dit wordt beïnvloed	19
Hoofdstuk 1	Gedrag begrijpen: een psychologisch fundament	21
	Hoe gedrag ontstaat	22
	Waar gedrag ontstaat	23
	Behaviorisme: ander gedrag aanleren door prikkels en beloning	25
	Humanistische psychologie: het willen van verandering	28
	Gedrag ontwerpen	30
	Sociaal-cognitieve psychologie: gedrag aanleren van anderen	31
	Rituelen als brug tussen inzicht en gedrag	35
Hoofdstuk 2	Rituelen in organisaties: betekenis, kracht en toepassing	41
	Wat zijn rituelen?	41
	Rituelen in de tijd	43
	De veranderkracht van rituelen	48
	Wanneer zet je rituelen in?	52
	Wanneer werken rituelen niet?	55

DEEL 2	Bewustwording: richting geven aan gewenst gedrag	59
Ritueel 1	Het gebruik van symbolen	61
	Wat betekent het gebruik van symbolen?	62
	Historische wortels	63
	Waarom symbolen werken	66
	Uit de praktijk: de inzet van een krachtig symbool	68
	Zelf aan de slag: symbolen als miniritueel	70
	Recap ritueel 1: het gebruik van symbolen	71
	Tot slot: begin klein	72
Ritueel 2	Kleed je om je rol zichtbaar te maken	75
	Wat je draagt, bepaalt je gedrag en het gedrag van anderen	76
	Historische wortels	78
	Waarom uiterlijke kenmerken en kleding werken	79
	Uit de praktijk: kleding als gedragsbeïnvloeder	81
	Zelf aan de slag: kleding als zichtbaar gedragssymbool	84
	Recap ritueel 2: kleed je om je rol zichtbaar te maken	86
DEEL 3	Beweging: motiveren en in actie komen	87
Ritueel 3	Wisselen van rol: stap in een andere huid	89
	Wat betekent het gebruik van rolwisseling?	90
	Historische wortels	90
	Waarom rolwisseling werkt	93
	Uit de praktijk: In elkaars schoenen	94
	Zelf aan de slag: stap in elkaars rol	95
	Recap ritueel 3: wisselen van rollen	97
Ritueel 4	Bevestig wat belangrijk is door hardop te beamen	99
	Wat betekent het gebruik van beamen?	100
	Historische wortels	100
	Waarom beamen werkt	103
	Uit de praktijk: hardop instemmen werkt (en niet)	107

	Zelf aan de slag: Deep Democracy met instemming en beaming	111
	Recap ritueel 4: bevestig wat belangrijk is door hardop te beamen	112
Ritueel 5	Benoem een vijand om de groep te versterken	115
	Wat betekent het gebruik van de boeman?	116
	Historische wortels	117
	Waarom een boeman hebben werkt	118
	Uit de praktijk: van boeman naar boardroom	119
	Zelf aan de slag: benoem de boeman (en versterk het wij)	123
	Recap ritueel 5: benoem een vijand om de groep te versterken	125
Ritueel 6	Vasten om ruimte te scheppen voor bezinning	127
	Wat betekent het gebruik van vasten?	128
	Historische wortels	129
	Waarom vastentijd werkt	130
	Uit de praktijk: de Saucijs Prijs	133
	Zelf aan de slag: samen laten (een periode van bewust niet-doen)	134
	Recap ritueel 6: vasten om ruimte te scheppen voor bezinning	136
Ritueel 7	Markeer overgangen en mijlpalen	139
	Waarom overgangen gemarkeerd moeten worden	141
	Historische wortels	141
	Waarom overgangsrituelen verandering verankeren	146
	Uit de praktijk: IT-afdeling markeert haar nieuwe rol	148
	Zelf aan de slag: markeer de overgang	150
	Recap ritueel 7: markeer overgangen en mijlpalen	152
Ritueel 8	De kracht van gezamenlijke tochten en ontberingen	155
	Welke diepere betekenis gaat er schuil achter tochten en ontberingen?	157
	Historische wortels	158
	Waarom fysiek ongemak commitment en betekenis versterkt	161
	Uit de praktijk: lijdenstocht of leiderstocht?	162

	Zelf aan de slag: de minitocht als teamritueel	163
	Recap ritueel 8: versterk binding door gezamenlijke inspanning	165
DEEL 4	Beklijving: nieuw gedrag duurzaam verankeren	167
Ritueel 9	Sta dagelijks stil bij wat goed is	169
	Wat betekent het gebruik van (collectief) dank betuigen?	169
	Historische wortels	170
	Waarom collectieve dankbaarheid werkt	172
	Uit de praktijk: dankbaarheid in de weekstart	174
	Zelf aan de slag: dankbaarheid als vast moment	175
	Recap ritueel 9: sta dagelijks stil bij wat goed is	177
Ritueel 10	Het nut van de collectieve biecht	179
	Wat betekent het gebruik van biechten?	180
	Historische wortels	182
	Waarom biechten werkt	186
	Uit de praktijk: vallen en opstaan	189
	Zelf aan de slag: het ritueel van biechten en collectief herstel	191
	Recap ritueel 10: het nut van de collectieve biecht	192
Ritueel 11	Mediteren en contemplatie	195
	Wat betekent het gebruik van meditatie en contemplatie?	196
	Historische wortels	197
	Waarom contemplatie en meditatie werken	199
	Uit de praktijk: de contemplatieve dialoog	203
	Zelf aan de slag: de contemplatieve dialoog	204
	Recap ritueel 11: meditatie en contemplatie	205
Ritueel 12	Markeer een rustdag	209
	Wat betekent het gebruik van structureel rust nemen?	210
	Historische wortels	211
	Waarom structurele rust werkt	213
	Uit de praktijk: rust nemen in de drukte	216
	Zelf aan de slag: vaardiger worden in het creëren van rust	217
	Recap ritueel 12: markeer een rustdag	219

Epiloog	Rituelen als kompas in een veranderende wereld	221
Over de auteurs		223
Literatuur		225

INLEIDING

DE VERGETEN MANIER VAN VERANDEREN

Je herkent het vast: je loopt een kantoor binnen, en overal hangen posters, checklists, doelstellingen en nieuwe strategieplannen. Iedereen lijkt te weten wat er moet gebeuren, maar toch gebeurt het vaak niet. Nieuwe werkwijzen, processen of gewoonten worden vol enthousiasme geïntroduceerd, maar na verloop van tijd vervallen teams en individuen ongemerkt weer in oude routines. Campagnes worden gelanceerd, trainingen gegeven, KPI's genoteerd en zelfs banners in de hoeken van de ruimte opgehangen, maar zodra de aandacht verslapt, keert het oude gedrag hardnekkig terug.

Dit is geen toeval. En ook geen gebrek aan intelligentie of motivatie van medewerkers.

Het ligt meestal ook niet aan de kwaliteit van de plannen, of aan een gebrek daaraan. De oorzaak is niet zozeer te vinden in het denken, maar in het doen. Gedrag laat zich niet sturen door een zorgvuldig ontworpen poster of een logisch plan alleen. Het ontstaat in de wisselwerking tussen mensen en hun omgeving, door wat zij waarnemen en denken én door wat hen vanbinnen motiveert. Wanneer iemand wordt beloond voor bepaald gedrag, is de kans groter dat dit gedrag vaker wordt vertoond. Hetzelfde geldt voor het kopiëren van gedrag uit de omgeving, vooral in groepen waarmee iemand zich sterk identificeert. Dat zie je bijvoorbeeld bij scholieren die kleding, taal en houding overnemen van hun groepsgenootjes. Tegelijkertijd kan gedrag ook ontstaan als uiting van een sterke intrinsieke motivatie. Iemand die de wens heeft om bij het eerste elftal van FC Utrecht te voetballen, laat gedrag zien dat past bij een topsportmentaliteit.

Verandering staat of valt met gedrag. Wie succesvol wil veranderen, moet daarom begrijpen hoe gedrag ontstaat, waarom het blijft bestaan en welke contexten het gedrag versterken of juist ondermijnen. Hier ligt in onze ogen de sleutel tot duur-

zaam succes: niet het opleggen van nieuw gedrag, maar het scheppen van de juiste omstandigheden waarin dat gedrag bijna vanzelf ontstaat. **Context is alles.** Zonder de juiste context is gedragsverandering niets anders dan een bal een berg opduwen: zodra je loslaat, rolt hij terug. In de juiste context gaat diezelfde bal vanzelf de goede kant op. Toch ontbreekt het daar in moderne organisaties vaak aan. We sturen, meten, belonen en corrigeren, maar vergeten dat gedrag altijd plaatsvindt in een omgeving die houvast, betekenis en verbinding biedt.

Maar hoe komt het dat sommige veranderingen bijna moeiteloos lijken te verlopen, terwijl andere jaren van inspanning vergen ... met weinig resultaat? Waarom beklijft gedrag in de ene context vanzelf, terwijl het in een andere omgeving telkens weer wegzakt? Een belangrijk deel van het antwoord ligt in de manier waarop mensen handelen. Het grootste deel van ons gedrag verloopt automatisch. We denken er niet voortdurend over na; we doen wat logisch voelt, wat makkelijk is en wat past binnen de verwachtingen van onze omgeving. Wie gedrag wil veranderen, moet daarom niet alleen overtuigen of uitleggen, maar ook ingrijpen in deze automatische patronen. En dat vergt meer dan een presentatie, een plan of banners in de hoeken van de ruimte.

Hier komen rituelen in beeld.

Wat rituelen zijn

Rituelen zijn eeuwenoude, zorgvuldig ontworpen handelingen die structuur, voorspelbaarheid en betekenis bieden. Ze zijn geen magie of mysterie, maar slimme manieren om het complexe menselijke gedrag te begeleiden. Ze markeren wat belangrijk is, wanneer iets begint of eindigt, en welk gedrag daarbij hoort. Rituelen werken juist omdat ze inspelen op ons automatische gedrag én op onze behoefte aan betekenis en verbondenheid; en ze helpen mensen nieuwe routines daadwerkelijk vol te houden.

Wat zijn rituelen? We gaan dit uitgebreid verkennen in dit boek, maar hier alvast een definitie: **een ritueel is een betekenisvolle handeling die, door herhaling en aandacht, emotionele betrokkenheid oproept en richting geeft aan gedrag en onderlinge verbondenheid.**

Om er nog een beter beeld van te krijgen, is het nuttig een ritueel te vergelijken met een gewoonte en een routine. Een routine is gedrag dat wordt herhaald vanuit een

praktisch oogpunt. De eerste meeting start om 9:00 uur en volgt een vaste agenda. Routines worden meestal bewust gestart en zijn gekoppeld aan processen en structuren. Rituelen onderscheiden zich van routines doordat ze niet primair praktisch zijn, maar betekenisvol: het zijn bewust vormgegeven handelingen waarin symboliek en intentie samenkomen.

Een gewoonte daarentegen is een geautomatiseerd gedragspatroon dat grotendeels onbewust verloopt. Denk aan de collega die stevast het spits afbijt tijdens de check-in, of iemand die bij het tandenpoetsen altijd rechtsboven begint. Gewoontes zijn sterk gekoppeld aan mensen. Rituelen onderscheiden zich van gewoontes doordat ze niet automatisch ontstaan, maar bewust worden ingericht om richting te geven aan gedrag en beleving.

Eeuwenlang vormden rituelen een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks leven. Ze gaven structuur aan de dag, maakten sociale verwachtingen helder, en creëerden voorspelbaarheid in een wereld die onzeker was. Van religieuze ceremonies tot seizoensgebonden feesten, van markten en gerechtelijke rituelen tot initiaties binnen ambachten: elk ritueel had een zorgvuldig ontworpen functie. Het was gedragsontwerp. Door herhaling en symboliek werd gedrag gestuurd, zonder dat iemand voortdurend toezicht hoefde te houden. Rituelen functioneerden daarmee als gedragspsychologie *avant la lettre*: ze maakten gewenst gedrag vanzelfsprekend, zonder dat het telkens uitgelegd of afgedwongen hoefde te worden.

In de moderne organisatie zijn veel van die rituelen verdwenen of verworden tot lege hulzen. Daarvoor in de plaats gekomen zijn plannen, procedures en interventies die vooral appelleren aan rationeel denken. Maar gedrag verandert zelden duurzaam via ratio alleen – en dat ontdekken ze als er verandering nodig is. Organisaties worstelen met het implementeren van verandering: kick-offs, trainingen, communicatiecampagnes ... Het is allemaal aanwezig, maar de impact blijft vaak beperkt. Waarom? Omdat we de context waarin mensen handelen hebben verwaarloosd. Binnen organisaties zijn we vergeten dat gedrag pas verandert wanneer mensen voelen wat er van hen wordt verwacht, wanneer het gewenste gedrag logisch past in hun dagelijkse werk en wanneer het wordt ondersteund door de omgeving.

De rol van rituelen in dit boek

Dit boek gaat over het herontdekken van die context. Over hoe tijdloze rituelen opnieuw kunnen worden ingezet om blijvende gedragsverandering te realiseren.

Niet omdat rituelen nostalgisch of symbolisch zijn, maar omdat ze het menselijk brein en de sociale dynamiek op een diep niveau ondersteunen. Rituelen brengen ritme in verandering, geven betekenis aan wat we doen en verzachten spanning door het onzekere te omringen met voorspelbaarheid. Met rituelen creëren we een setting waarin nieuw gedrag geen abstract idee blijft, maar echt onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk.

Op een luchtige, maar onderbouwde manier combineren we historische inzichten, moderne gedragswetenschap en praktijkvoorbeelden. Het resultaat is een handboek voor verandermanagers, consultants, projectleiders, teamcoaches en leidinggevendenden die willen begrijpen waarom gedrag in sommige contexten vanzelf beklijft, en hoe je die context bewust kunt ontwerpen. Je leest over eeuwenoude rituelen, zoals de kracht van een gezamenlijke rustdag, tot de verbondenheid die ontstaat door een gedeelde missie of zelfs een gezamenlijke vijand: rituelen bieden een herkenbaar en toegankelijk kader dat direct toepasbaar is. Ze maken duidelijk wat de bedoeling is, verlagen de drempel om mee te doen en versterken de motivatie om vol te houden. In dit boek laten we zien wat rituelen zo krachtig maakt, hoe ze werken en waarom ze al zo lang worden toegepast. Je vindt er zowel inspiratie als praktische handvatten, onderbouwd door wetenschap én praktijkervaring, zodat jij na het lezen van dit boek zelf aan de slag kunt met rituelen in je eigen omgeving.

Een vraag die je jezelf hier al kunt stellen: welke patronen in mijn team, organisatie of dagelijks werk verlopen grotendeels automatisch? Waar zou een ritueel kunnen helpen om gewenst gedrag bewust te activeren?

DEEL 1

Gedrag en hoe dit wordt beïnvloed

Gedrag ontstaat nooit zomaar; het is het product van context, gewoonten, sociale verwachtingen en persoonlijke drijfveren. Wie dit snapt, kan veel effectiever sturen en vermijden dat goedbedoelde veranderingen stranden in frustratie of weerstand. Rituelen helpen hierbij op een verrassend eenvoudige manier. Ze geven structuur, maken abstracte ideeën tastbaar en verbinden mensen met elkaar. Een ritueel markeert een moment, vertelt een verhaal over wat belangrijk is, en geeft richting zonder dat iemand het voortdurend hoeft uit te leggen. Het creëert een gedeeld referentiepunt, een soort kompas voor gedrag. Door rituelen te gebruiken, kan een organisatie niet alleen uitleggen wat er moet gebeuren, maar ook laten zien waarom het ertoe doet en hoe mensen daar samen een rol in spelen.

Kortom: in dit eerste deel onderzoeken we de fundamenteën van gedragsverandering én de rol van rituelen daarbij. We leggen de basis voor alles wat volgt: inzicht, begrip en een gemeenschappelijke taal waarop bewustwording, beweging en bekliving kunnen rusten.



HOOFDSTUK 1

GEDRAG BEGRIJPEN: EEN PSYCHOLOGISCH FUNDAMENT

Om te begrijpen waarom rituelen bijdragen aan duurzame verandering, is het belangrijk inzicht te krijgen in hoe gedrag ontstaat. Zo kunnen we beter begrijpen op welke manier rituelen gedrag beïnvloeden. Gedrag lijkt vaak vanzelfsprekend, juist omdat we het voortdurend zien en ervaren. Toch schuilt er achter dat ogenschijnlijk eenvoudige gedrag een complexe werkelijkheid. Het is het resultaat van een complexe interactie tussen onze omgeving, onze interpretatie daarvan, en onze innerlijke drijfveren. Gedrag ontstaat niet in isolatie, maar altijd in context.

Het beïnvloeden van gedrag vraagt om meer dan kennis alleen. Het vraagt om een combinatie van drie elementen, die in dit boek centraal staan: **bewustwording, beweging en bekliving**. Mensen willen begrijpen wat er van hen verwacht wordt en waarom iets belangrijk is. Dit is de eerste stap: **bewustwording**. Daarna is **beweging** nodig: inzicht alleen is niet genoeg. Ten slotte is **beklijving** cruciaal: nieuw gedrag verankert pas echt wanneer het wordt herhaald, gedeeld en verbonden aan ritme en reflectie. Deze drie assen vormen het kader waarbinnen rituelen hun kracht kunnen ontplooien: ze maken gedrag begrijpelijk, zetten het in beweging en helpen het bekliven.

Maar voordat we kunnen begrijpen hoe rituelen dit doen, moeten we eerst kijken naar wat gedrag überhaupt in gang zet. Dat leidt automatisch tot een van de fundamentele vragen in de psychologie: Wat bepaalt gedrag? Is gedrag iets wat voortkomt uit onze biologische aanleg, zoals genetische kwetsbaarheden, temperament of hersenstructuren? Of wordt het juist gevormd door onze omgeving: opvoeding, cultuur, ervaringen, sociale normen en rolmodellen?

Hoe gedrag ontstaat

Een belangrijk inzicht uit de gedragswetenschap is dat het grootste deel van ons gedrag automatisch verloopt. We denken er niet voortdurend over na; we handelen op basis van gewoonte, van verwachtingen wat in het moment het meest logisch voelt. Daniel Kahneman, Nobelprijswinnaar en auteur van *Thinking, fast and slow* (2011), helpt ons dit te begrijpen. Hij introduceerde het idee van twee denksystemen: systeem 1, dat snel, automatisch en vaak emotioneel reageert, en systeem 2, dat langzaam, bewust en inspannend denkt. Ons dagelijkse gedrag wordt grotendeels gestuurd door systeem 1. We handelen automatisch, vaak zonder dat we ons volledig bewust zijn van de keuzes die we maken. Nieuwe gewoonten of gedragingen moeten daarom niet alleen worden uitgelegd of ingeprent; ze moeten worden ingepast in het ritme van ons automatische systeem.

Systeem 2 fungeert als een waakhond die ingrijpt wanneer er van routine moet worden afgeweken. Rituelen activeren beide systemen: door vaste handelingen creëren ze momenten waarop systeem 2 bewust gedrag kan oefenen. Daardoor kan gewenst gedrag zich op termijn ontwikkelen tot een automatische systeem 1-routine. Een team dat bijvoorbeeld wekelijks één minuut stilte neemt voorafgaand aan een moeilijk gesprek, creëert een moment van bewuste reflectie, dat later automatisch gedrag beïnvloedt.

Waarom alleen overtuigen niet genoeg is

Om de veiligheid te verbeteren, stimuleerde een organisatie medewerkers om elkaar vaker aan te spreken op onveilig gedrag. De redenering is rationeel en logisch: door elkaar aan te spreken worden onveilige situaties sneller zichtbaar en kan eerder worden ingegrepen. De meeste mensen begrijpen dit direct en zijn het er ook mee eens.

Vanuit Kahnemans perspectief spreekt deze redenering vooral systeem 2 aan: het langzame, bewuste en rationele denken. Dat gebeurde ook toen de CEO per e-mail ocriep om elkaar vaker aan te spreken. De boodschap was helder en logisch. Medewerkers werden zich bewuster van het belang van elkaar aanspreken. Toch bleef het gedrag in de praktijk onveranderd. Medewerkers spraken elkaar niet vaker aan dan daarvoor. De oproep leidde hooguit tot instemming en bewustwording, niet tot gedragsverandering. Dit is een klassiek voorbeeld van een veranderinterventie die geen beroep

doet op bestaande gedragspatronen. De mail van de CEO vraagt mensen om anders te handelen, maar verandert niets aan de context of sociale dynamiek waarin dat gedrag moet ontstaan.

Het aanspreken van collega's blijft spannend en sociaal riskant. Er is geen logisch moment dat uitnodigt om je uit te spreken, waardoor de kans klein blijft dat dit daadwerkelijk gebeurt. Systeem 1 (het snelle, automatische brein) vermijdt dit soort situaties. Het kiest voor harmonie, gemak en het bekende. Zolang de sociale norm is dat onveilig gedrag niet wordt benoemd, blijft zwijgen de vanzelfsprekende keuze. De status quo blijft intact.

Wat had de CEO anders kunnen doen? Een veranderaar die dit boek had gelezen, zou zoeken naar een haakje om mensen uit te nodigen systeem 2 te activeren. In dit geval zou hij kijken naar de situatie waarin het gewenste effect uitblijft: een vergadering waar collega's elkaar niet aanspreken en de onderstroom onbespreekbaar blijft. Waarom de veranderaar in dit geval kiest voor het inzetten van een knuffelkonijn, lees je bij ritueel 1 – Het konijn (pagina 69).

Kahnemans inzichten maken één ding onontkoombaar duidelijk: rationeel overtuigende veranderingen bekliven zelden. Wie gedrag echt wil veranderen, moet ingrijpen in automatische patronen en interveniëren in wat mensen daadwerkelijk doen, niet in wat op papier logisch klinkt.

Waar gedrag ontstaat

Kahnemans werk laat zien *hoe* gedrag automatisch ontstaat. De volgende vraag is *waar* dat gedrag ontstaat. Daarvoor moeten we terug naar een andere klassieker uit de gedragswetenschap: Kurt Lewin. Lewin (1947) stelde iets eenvoudigs, maar radicaals. Gedrag, zei hij, is geen eigenschap van een individu, maar het resultaat van een krachtenveld. Hij vatte het samen in een korte formule:

Gedrag = persoon × omgeving

Met andere woorden: mensen doen niet wat ze willen, of zelfs wat ze weten dat goed is. Ze doen wat in een bepaalde situatie het meest logisch, veilig en passend voelt. Elke situatie bevat krachten die gedrag vooruitduwen én krachten die het tegenhouden. Lewin noemde dit het *force field*.

Neem het voorbeeld van collega's aanspreken op onveilig gedrag. Aan de ene kant zijn er stimulerende krachten: het besef dat veiligheid belangrijk is, de mail van de CEO, misschien zelfs persoonlijke overtuigingen. Aan de andere kant werken minstens zo sterke tegenkrachten: de angst om de sfeer te verstoren, loyaliteit aan collega's, eerdere ervaringen waarin aanspreken ongemakkelijk uitpakte. Zolang die krachten in evenwicht blijven, verandert er niets. Het gedrag blijft stabiel, ook al zijn mensen het rationeel eens met de boodschap. Verandering mislukt vaak omdat we vooral proberen de duwkant te versterken. Nog een training. Nog een presentatie. Nog een mail met argumenten. Daarmee voeg je gewicht toe aan één kant van het krachtenveld, maar je laat de remmende krachten ongemoeid. Het gevolg is voorspelbaar: mensen bewegen even mee, maar zodra de druk wegvalt, schuiven ze terug naar het oude patroon.

Lewin trok daar een conclusie uit. Wie gedrag wil veranderen, moet niet harder duwen, maar het veld hertekenen. De situatie zo aanpassen dat gewenst gedrag minder spanning oproept en oud gedrag zijn vanzelfsprekendheid verliest. Verandering ontstaat niet omdat mensen overtuigd raken, maar omdat het nieuwe gedrag beter past bij de setting waarin zij zich bevinden. Dat maakt ook duidelijk waarom een heldere mail van de CEO zelden voldoende is. De mail verandert niets aan de vergadering waarin spanning voelbaar is, niets aan de onuitgesproken regels over collegialiteit, niets aan het moment waarop aanspreken sociaal riskant blijft. De context blijft hetzelfde, dus het gedrag ook.

Hier kruisen Lewin en Kahneman elkaar. Systeem 1 volgt wat in de situatie het meest logisch voelt. Pas wanneer de omgeving verandert, krijgt systeem 2 ruimte om nieuw gedrag te oefenen. En pas wanneer dat nieuwe gedrag vaker voorkomt in een herkenbare context, kan het weer automatisch worden. Dat is precies waar rituelen hun kracht laten zien. Rituelen grijpen niet in op overtuigingen, maar op situaties. Ze markeren momenten, veranderen verwachtingen en maken ander gedrag tijdelijk normaal. Ze verschuiven het krachtenveld, zonder dat mensen daar eindeloos over hoeven na te denken.

Hoe je die context doelgericht ontwerpt, hoe je momenten creëert waarop ander gedrag wél past, en hoe rituelen helpen om dat gedrag te laten beklijven, vormt de rode draad van dit boek. Verandering wordt dan geen strijd tegen menselijk gedrag,

maar een slimme samenwerking mét dat gedrag. Een *set-up for success* met behulp van rituelen.

Om de kracht van rituelen te kunnen doorgronden, behandelen we in dit hoofdstuk enkele invloedrijke psychologische stromingen die elk op hun eigen manier laten zien hoe gedrag door de omgeving wordt beïnvloed:

- **behaviorisme**, dat kijkt naar prikkels, gedrag en gevolgen;
- **humanistische psychologie**, die focust op motivatie, waarden en menselijke groei;
- **sociaal-cognitieve psychologie**, die de rol van gedachten en sociale invloeden benadrukt;
- **gedrag ontwerpen**, dat de brug vormt tussen deze psychologische theorieën en de praktijk van rituelen, door kennis over prikkels, cognities en motivatie te vertalen naar betekenisvolle gedragsstructuren.

Door deze perspectieven naast elkaar te leggen, krijgen we een beter begrip van hoe gedrag ontstaat.

Behaviorisme: ander gedrag aanleren door prikkels en beloning

Het behaviorisme is een stroming die kijkt naar observeerbaar gedrag. Een veelgebruikt raamwerk om naar gedrag te kijken is het ABC-model. De ABC in dit model staat voor **Antecedent, Behavior en Consequentie**. De *Antecedent* (oftewel de aanleiding) is wat voorafgaat aan het gedrag. Deze *prikkel* kan vanbuiten komen: denk aan een bal die jouw kant op wordt gegooid of een leidinggevende die binnenkomt terwijl je filmpjes zit te kijken op je telefoon. Maar een antecedent kan ook vanbinnen komen. Bijvoorbeeld een gedachte waarbij je je afvraagt hoe het met je zus gaat of een gevoel van leegte dat opborrelt in je buik. Deze antecedenten kunnen leiden tot bepaald gedrag. Belangrijk om hier te vermelden is dat dat niet automatisch gebeurt. Je afvragen hoe het met je zus gaat, leidt niet automatisch tot het gedrag dat je haar opbelt of een appje stuurt. Je hebt daar de vrijheid om te kiezen.

Behavior staat voor het waarneembare gedrag. Het gedrag dat wordt waargenomen door de omgeving, zoals het opvangen van de bal, het wegleggen van je telefoon, op de koffie gaan bij je zus of een boterham smeren voor het ontbijt. Doordat

er interactie ontstaat tussen de persoon en de interne of externe *triggers* wordt het gedrag waarneembaar voor de omgeving. De interactie met een trigger vindt voor een groot gedeelte plaats op het onbewuste niveau. Iemand die geneigd is om stiltes te doorbreken, is zich wellicht helemaal niet bewust van waarom hij dat doet. Pas wanneer degene daarvan bewust wordt gemaakt, ervaart hij lichamelijk ongemak bij een stilte (interne trigger), waardoor hij besluit te gaan praten. Hoe beter je je bewust bent van je triggers, hoe beter je in staat bent om je gedrag te kiezen.

De *Consequentie* volgt altijd op het gedrag. Het is wat het getoonde gedrag iemand oplevert. Globaal kun je consequenties indelen in twee categorieën: een gevoel van **waardering** of een gevoel van **afkeuring**. Vang je de bal in één keer goed, dan voel je je trots en gewaardeerd. Laat je de bal uit je handen vallen, dan kun je je onhandig of afgekeurd voelen. Op deze manier wordt gedrag dat je vooruithelpt in het leven gestimuleerd. Dit leidt namelijk tot een gevoel van waardering, waardoor het gedrag zich wil herhalen. Helaas is het onderscheid tussen waardering en afkeuring niet zo zwart-wit. Het uit de weg gaan van een conflict levert in het moment waardering op (vermijden van spanning), maar zal op de lange termijn een averechts effect hebben (sluimerend conflict). Het uit de weg gaan geeft een beloning, maar draagt niet bij aan de gewenste vooruitgang. Het inzichtelijk maken van consequenties is daarom een cruciale stap bij gedragsverandering.

Het behaviorisme heeft voortgeborduurd op deze theorie en laat ons zien dat gedrag geen toevallig verschijnsel is, maar het resultaat van leren. Ivan Pavlov ontdekte dat honden konden leren reageren op een prikkel die niets met eten te maken had. In zijn experiment liet hij een bel klinken vlak voordat de honden voedsel kregen. Na verloop van tijd begonnen de honden al te kwijlen bij het horen van het belletje, nog vóórdat er eten was. De neutrale prikkel was een voorspeller van beloning geworden. Dit noemen we klassiek conditioneren. Mensen werken op vergelijkbare wijze. Een notificatie op je telefoon kan een gevoel van verwachting oproepen, een bepaalde vergaderruimte kan spanning geven als die steeds wordt gebruikt voor moeilijke gesprekken. Onze omgeving leert ons voortdurend wat we kunnen verwachten, vaak zonder dat we het doorhebben.

Later bouwde B.F. Skinner (1938) hierop voort met **operant conditioneren**: het idee dat gedrag wordt gevormd door de consequenties die erop volgen. Waar Pavlov focuste op associatie of het antecedent, richtte Skinner zich op actie en consequentie. Gedrag dat wordt beloond, neemt toe; gedrag dat wordt genegeerd of bestraft, neemt af. Dit principe zien we elke dag op de werkvloer: complimenten versterken gedrag, gebrek aan erkenning ontmoedigt het. Skinner ontdekte dat

de voorspelbaarheid van een beloning van invloed was op het getoonde gedrag. Wanneer de beloning niet consequent volgt op gedrag maar willekeurig, wordt het aangeleerde gedrag veel sneller en volhardender aangeleerd. Dit principe verklaart ook waarom gokken zo verslavend is. Sommige mensen kunnen uren achter een gokautomaat zitten zonder iets te winnen. Omdat ze af en toe wel iets winnen, blijven ze volhardend en drukken vaak op de knop. Naast het geven van een beloning experimenteerde Skinner ook met het **weghalen van een straf**. Door een onaangename situatie weg te halen, beloonde hij bepaald gedrag. In dit geval experimenteerde hij met een rat in een omgeving met onprettige geluiden en lichten. Wanneer de rat het gewenste gedrag vertoonde, bijvoorbeeld het indrukken van een hendel, stopten de vervelende prikkels. Ook hier zie je, net zoals bij beloning, dat het gewenste gedrag wordt versterkt. Over het algemeen werkt het versterken van gedrag met een beloning sneller dan het weghalen van een straf. De ongemakkelijke stilte die je partner laat vallen zodat jij je bedenkt dat je haar zou moeten vragen hoe haar dag was, werkt dus minder effectief dan wanneer zij je complimenteert als je ernaar vraagt.



Operant conditioneren werkt als je ander gedrag wilt stimuleren, maar vooral zolang de prikkel aanwezig is. Gedrag dat enkel afhankelijk is van externe prikkels valt meestal weg zodra die prikkels verdwijnen. Dat is precies waarom organisaties vastlopen als ze uitsluitend werken met belonen en straffen. Dit verklaart waarom veel veranderprogramma's tijdelijk effect hebben, maar zelden leiden tot blijvende gedragsverandering. En waarom bonussen of financiële prikkels werknemers niet duurzaam motiveren om hun nieuwe gedrag vol te houden.

Bonussen en rituelen

Wanneer de organisatie, een afdeling of een individuele medewerker een bepaald doel behaalt, wordt daarvoor een bonus uitgekeerd. De gedachte hierachter is dat het belonen van prestaties gedrag positief beïnvloedt in het belang van de organisatie. Dit sluit aan bij het behavioristische gedachtegoed van Skinner, waarin gedrag wordt gestuurd door belonen en straffen.

Maar werkt dit ook zo? In de praktijk blijkt dat bonussen vaak niet het effect hebben dat ermee wordt beoogd. De paradox van de bonus is dat datgene wat hij probeert te versterken, de motivatie juist kan ondermijnen. Met het inzetten van bonussen wil men de motivatie verhogen, maar het effect blijft meestal beperkt tot tijdelijke gehoorzaamheid. Op de langere termijn leidt dit vaak tot afnemende intrinsieke motivatie.

Medewerkers gaan gedrag vertonen dat primair bijdraagt aan het behalen van individuele targets, soms ten koste van samenwerking, leervermogen en openheid. Dit kan leiden tot etalagepolitiek: de buitenkant wordt opgepoetst, terwijl onderliggende problemen onbesproken blijven.

Rituelen werken fundamenteel anders dan bonussen. Waar bonussen gedrag proberen te kopen, geven rituelen betekenis aan gedrag en aan het gezamenlijk nastreven van een groter doel. Gewenst gedrag kun je niet afdwingen, bijvoorbeeld door belonen, maar je kunt wel een context creëren die het gedrag draagt en versterkt.

... Er is dus meer nodig voor nieuw en blijvend gedrag dan prikkels alleen.

Humanistische psychologie: het willen van verandering

De humanistische psychologie voegt iets essentieels toe: de innerlijke drijfveer van mensen om te groeien en betekenis te ervaren. Deze stroming ziet mensen niet als passieve ontvangers van stimuli of als imitators van hun omgeving, maar als actieve wezens die streven naar ontwikkeling, betekenis en zelfontplooiing. In deze benade-

ring staat de innerlijke ervaring centraal: hoe jij jezelf ziet, welke doelen jij belangrijk vindt en welk beeld jij hebt van de persoon die je wilt worden.

Volgens de humanistische psychologie bezit ieder mens een aangeboren drang om te groeien. Je probeert het beste uit jezelf te halen en richting te geven aan je leven op een manier die past bij jouw waarden. Gedrag ontstaat dus niet alleen door invloeden van buitenaf, maar ook door de manier waarop jij bewust keuzes maakt om dichter bij jouw ‘betere ik’ te komen.

De humanistische psychologie kent twee belangrijke grondleggers: Abraham Maslow en Carl Rogers. Abraham Maslow (1943) introduceerde de bekende behoeftenpiramide. Hiermee liet hij zien dat mensen pas kunnen groeien wanneer er aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Volgens zijn model komt iemand pas in beweging als de meest basale behoeften vervuld zijn, zoals eten, drinken en een dak boven je hoofd. Zolang die fysieke behoefte onvervuld blijft, kun je niet doorgroeien naar een hogere trede in de piramide. Het doel is te voldoen aan alle lagen, zodat je uiteindelijk terechtkomt bij zelfactualisatie: de hoogste trede, waar je volgens de humanistische psychologie streeft naar het worden van een volledig en heel mens.

Naast dat de piramide een helder model biedt voor hoe behoeften ons van binnenuit sturen, helpt zij ook om gedrag te voorspellen. Wanneer een bepaalde trede dominant wordt, verschuift ons gedrag automatisch mee. Wordt in het nieuws herhaaldelijk gesproken over dreiging of onzekerheid, dan neemt vaak de behoefte aan veiligheid toe, met gedrag dat gericht is op controle, zekerheid en het vermijden van risico's. En wanneer iemand ervaart dat hij ergens niet bij hoort, ontstaat juist een sterkere drang om aansluiting te zoeken bij groepen waar wél ruimte is voor verbinding. Zo laat de piramide zien hoe innerlijke behoeften, in wisselwerking met de context, direct zichtbaar worden in het gedrag dat mensen laten zien.

Carl Rogers (1961) benadrukte dat persoonlijke groei alleen mogelijk is in een veilige, ondersteunende omgeving. Mensen bloeien wanneer ze zich erkend, begrepen voelen en vrij om te leren. Deci en Ryan (1985) voegen hier met hun zelfdeterminatietheorie drie elementen aan toe die cruciaal zijn voor intrinsieke motivatie: autonomie, competentie en verbondenheid. Wanneer medewerkers ervaren dat ze invloed hebben, vaardigheden ontwikkelen en zich verbonden voelen, ontstaat gedrag dat duurzaam is.

In organisaties vertaalt dit zich naar een eenvoudige, maar krachtige boodschap: verandering lukt pas wanneer mensen het niet alleen moeten, maar ook willen en kunnen. Motivatie ontstaat niet vanzelf; zij wordt gevoed door betekenis, sociale

erkenning, succeservaringen en soms ook door de angst om buiten de groep te vallen. Deze theorie gaat uit van het vermogen van mensen om hun eigen keuzes te maken en richting te geven aan hun leven. Groei ontstaat vanzelf, maar alleen als de juiste randvoorwaarden aanwezig zijn.

... Maar zelfs gemotiveerde mensen veranderen hun gedrag niet automatisch. Daarvoor is nóg iets nodig.

Gedrag ontwerpen

De gedragswetenschapper B.J. Fogg (2019) vat dit krachtig samen in zijn *behavior model*. Volgens Fogg ontstaat gedrag alleen wanneer drie elementen tegelijkertijd aanwezig zijn: motivatie, *ability* (het vermogen om het gedrag uit te voeren) en een *prompt* (een trigger). Ontbreekt een van deze drie, dan gebeurt het gedrag niet. Dit inzicht is cruciaal voor verandermanagement. Immers, in organisaties ligt de focus vaak op motivatie ('We moeten mensen meenemen'), terwijl het gedrag ingewikkeld blijft of het juiste moment ontbreekt. Fogg laat zien dat gedrag vooral ontstaat wanneer het eenvoudig is, logisch voelt en op het juiste moment wordt uitgelokt.

Een voorbeeld is Holle Bolle Gijs in de Efteling. De motivatie is duidelijk: afval hoort in de prullenbak, en je wilt bijdragen aan een schoon park. De *ability* is laagdrempelig: de bak staat overal, is groot en makkelijk te gebruiken. De *prompt* is continu aanwezig: de opvallende figuur met de tekst 'Papier hier'. En dan is er de beloning: een directe reactie – 'Dankuwel' – die bevestigt dat je het goed hebt gedaan.

Het is geen toeval dat mensen in de Efteling met plezier hun afval weggooien. Dit is bewust gedragsontwerp. Holle Bolle Gijs combineert motivatie, gemak en trigger in één eenvoudige handeling. Precies dit principe zien we terug in effectieve rituelen: ze maken gedrag vanzelfsprekend door het eenvoudig, betekenisvol en goed getimed te maken.

... Maar zelfs wanneer motivatie, gemak en timing perfect samenkomen, ontstaat gedrag nooit in een vacuüm: het krijgt pas echt vorm in de interactie met anderen. Door wat we zien, imiteren en als 'normaal' ervaren.

OVER DE AUTEURS

Jonne Tillema

Jonne is veranderaar in hart en nieren. Van jongs af aan heeft zij een fascinatie voor gedrag, en vooral waarom mensen daar vaak in verschillen (en soms juist ook niet).

Ze begon als sociaalpsycholoog en werd later veranderkundige. Ze heeft veranderingen doorgevoerd vanuit verschillende rollen: leidinggevende, projectmanager en change manager. Ze deed dit vanuit zowel intern perspectief bij NS als vanuit extern perspectief als organisatieadviseur vanuit verschillende adviesbureaus. Ze is betrokken bij het inzetten van digitale verander strategieën bij klantvragen, passend bij de steeds meer verschuivende werkcontext van medewerkers binnen organisaties van offline naar online. Thuis verandert Jonne ook vrolijk door: ze is getrouwd met Roland en heeft drie jonge kinderen.

Jonne De Jong Tillema | www.linkedin.com/in/jonne-de-jong-tillema

Anthony Vafi

Anthony's professionele reis begon in de psychologie en bracht hem al snel naar het management. Daar ontdekte hij dat gedrag pas echt duurzaam verandert wanneer de context klopt. Als manager bouwde hij aan omgevingen waarin teams met elkaar leren en presteren.

Nu werkt hij als consultant met uiteenlopende organisaties en professionals. De vraagstukken waarmee hij daar te maken krijgt, bevestigen steeds opnieuw dat grote verandering vaak schuilt in kleine, betekenisvolle stappen. In dat werk verdiepte zich ook zijn fascinatie voor rituelen: eenvoudige, maar krachtige ankerpunten die nieuw gedrag helpen inslijpen. De wens om die inzichten te bundelen en te delen, leidde tot dit boek.

Hij woont in Hilversum met zijn vriendin en is de trotse vader van twee zoons.

Anthony Vafi | <https://www.linkedin.com/in/anthony-vafi>

Tijdloze rituelen als motor voor blijvende gedragsverandering

Waarom leiden veranderplannen in organisaties maar zelden tot blijvende veranderingen? En waarom zijn nieuwe routines zo moeilijk vol te houden, ook al zijn mensen nog zo gemotiveerd? De oorzaak zit niet in het denken, maar in het doen: verandering in organisaties staat of valt met gedrag. En juist dát blijkt de grootste uitdaging bij duurzaam veranderen.

In *Veranderrituelen* laten Jonne Tillema en Anthony Vafi zien hoe eeuwenoude rituelen verrassend effectief zijn bij het realiseren van organisatie- en gedragsverandering. Van de kracht van een rustdag tot de verbindende werking van een gezamenlijke vijand: rituelen bieden een herkenbaar en praktisch kader dat direct toepasbaar is.

Rituelen zijn geen vaag concept, maar slimme, doordachte interventies. Ze bieden structuur, voorspelbaarheid en betekenis. Ze markeren wat belangrijk is, wanneer iets begint of eindigt, en welk gedrag daarbij hoort. Rituelen werken omdat ze inspelen op ons automatische gedrag én op onze behoefte aan betekenis en verbondenheid. Ze helpen mensen nieuwe routines daadwerkelijk vol te houden.

In dit inspirerende handboek komen historische inzichten, moderne gedragswetenschap en praktijkvoorbeelden samen. Het geeft leiders, verandermanagers, consultants en projectleiders een frisse kijk op verandermanagement, en een krachtige sleutel tot duurzame verandering.



JONNE TILLEMA is organisatiepsycholoog en richt zich op de verschuivende werkcontext van offline naar online. Ze begeleidt organisaties bij complexe verandertrajecten.



ANTHONY VAFI is managementconsultant, gespecialiseerd in gedragsverandering. Hij focust op de context waarin gedrag ontstaat en helpt organisaties verandering daadwerkelijk te realiseren.

