

GRIP OP VERANDERING

WAT HEBBEN HET VERHOGEN VAN INZETBAARHEID EN
VERANDERMANAGEMENT MET ELKAAR GEMEEN?

Albertine Vermeer & Alina Pielczyk

Inleiding

De laatste jaren is het verzuim in Nederland langzaam omhoog gekropen van 3,8% in 2014 naar 4,3% in 2019 (CBS, 2019). We horen het ook in het nieuws, personeelstekorten in een aantal sectoren zijn nijpend. De ontwikkeling naar meer 'eigen regie' in de verzuimaanpak lijkt voor een aantal organisaties de oplossing. In andere woorden, een stevigere focus op preventie en met name de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers hierin. Deze ontwikkeling was al door de Wet verbetering poortwachter ingezet: sinds 2004 wordt meer regie verwacht van werkgevers en werknemers. Wij zien het ook in vragen van onze klanten, welke meer en meer gerelateerd zijn aan een effectieve implementatie van het *eigen regie model*.

Het eigen regie model in het kort, is een manier om arbodienstverlening in te richten. In dit model wordt regie op inzetbaarheid bij voorkeur in de hiërarchische lijn belegd, (of eventueel bij andere interne functionarissen als er geen leidinggevenden zijn of de span of control te groot is) en heeft de organisatie regie op de inkoop van arbodienstverlening. Wanneer dit model goed is ingericht, kunnen mooie resultaten bereikt worden in de vorm van een zelfstandige, taakvolwassen organisatie met grip op verzuim en inzetbaarheid.

Ondanks dat veel organisaties al jaren een dergelijke professionele vorm van eigen regie nastreven, stijgt het verzuim nog steeds. Ook wij merken dat klanten nog altijd moeite hebben om grip te krijgen op zaken rondom inzetbaarheid. Hoe kan dat? In onze ervaring is eigen regie en de dieperliggende randvoorwaarde voor eigen regie, het gedragsmodel, nog altijd de juiste oplossing. Echter, op basis van ons onderzoek naar kritische succesfactoren en randvoorwaarden, concluderen we dat de manier waarop eigen regie wordt ingericht en geïmplementeerd problemen creëert. Organisaties hanteren op

Hoe is collectieve gedragsverandering te bereiken?



dit vlak verschillende werkwijzen. Waarom krijgt de ene werkgever wel grip op inzetbaarheid en de andere niet? Vaak komt dit omdat veel organisaties zich onvoldoende realiseren dat 'regie nemen op de eigen inzetbaarheid' een cultuurverandering betreft. Dit bereik je niet na het herschrijven van een beleidsstuk, of het eenmalig vertellen van de visie op inzetbaarheid. Een organisatieverandering heeft veel meer voeten in de aarde.

Falke & Verbaan begeleidt al jaren organisaties bij het verkrijgen van grip op verzuim, en dit doen wij aan de hand van een bewezen succesformule. Maar waarom is deze aanpak succesvol? In andere woorden, waarom doen wij wat we doen? Waarom zien wij 'regie nemen op de eigen inzetbaarheid' als een **collectieve gedragsverandering**? Waarom zien wij inzetbaarheid überhaupt als een **gedragsfenomeen**? En tot slot de belangrijkste vraag: **hoe** is die collectieve gedragsverandering te bereiken? Hier nemen wij u graag in mee.

Mocht u naar aanleiding van dit stuk meer willen weten, neem gerust contact op met ons kantoor.

Albertine Vermeer & Alina Pielczyk
Falke & Verbaan

Zomer 2020

1. Gedrag, inzetbaarheid en cultuur

De gedragsmatige visie op inzetbaarheid

In het verleden werd inzetbaarheid binnen organisaties vaak bevorderd door te focussen op het verbeteren van gezondheid. Denk aan gratis appels in de kantine en korting op een sportabonnement. Echter, er is meer en meer bewijs dat grip krijgen op inzetbaarheid weinig te maken heeft met het bevorderen van gezondheid. Zo laten gezondheidscijfers in combinatie met verzuimcijfers zien dat mensen met aandoeningen niet per definitie kiezen voor verzuim¹. Onderzoek wijst verder uit dat factoren als motivatie, persoon-werk fit, werktevredenheid, betrokkenheid met de organisatie en zelfs rolduidelijkheid van grote invloed zijn op inzetbaarheid². De gedragsmatige component blijkt verder uit de grote verschillen in verzuimcijfers tussen landen en bedrijven³. Samengevat kunnen we stellen dat inzetbaarheid lang niet alleen te maken heeft met klachten en aandoeningen, maar veel meer met gedrag en keuzeprocessen. Deze visie, die stelt dat het bevorderen van inzetbaarheid een gedragsverandering vergt, wordt de *gedragsmatige visie* genoemd.

Als we dieper inzoomen op deze processen blijken een aantal factoren van grote invloed zijn⁴. Om te beginnen de sociale omgeving. Hoe is iemand opgevoed? En hoe is het gesteld met het arbeidsethos van collega's? Zijn ouders ondernemers geweest die altijd doorwerkten? Naast de sociale omgeving speelt arbeidswaardering van de medewerker een grote rol in de keuzes met betrekking tot eigen inzetbaarheid. Het is eigenlijk logisch; mensen die hun werk fantastisch vinden zullen meer moeite doen om aan het werk te blijven dan mensen die het werk niet meer zo leuk vinden.

De gedragsmatige factoren zien we niet alleen bij de keuze om wel of niet te gaan verzuimen. Ook wanneer mensen langdurig afwezig zijn, blijkt de klacht minder bepalend dan je zou verwachten. Zo laat recent onderzoek zien dat 'vertrouwen in het eigen kunnen' (*self-efficacy*) en motivatie belangrijke determinanten zijn voor het terugkeren naar werk⁵.

Al met al stelt de gedragsmatige visie⁶ dus niet de medische achtergrond van de medewerker centraal, maar factoren die de individuele keuzeprocessen beïnvloeden. De kern van een gedragsmatige aanpak van inzetbaarheid is dan ook dat leidinggevende en medewerker de dialoog aangaan over deze factoren die het verzuim(gedrag) bepalen. Immers, de direct leidinggevende staat het dichtst bij de medewerker en kan om die reden het beste het gesprek aangaan over het keuzeprocess. De verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid ligt primair bij de medewerker, hij of zij is degene die nadenkt hoe hij met zijn verminderde inzetbaarheid – of balans – omgaat en welke taken hij nog kan uitvoeren met betrekking tot werk. De leidinggevende (in samenwerking met eventuele adviseurs) biedt desgewenst ondersteuning⁷.

Regie op inzetbaarheid als collectieve gedragsverandering

Men kan dus stellen dat wanneer een organisatie grip wil hebben op inzetbaarheid - bijvoorbeeld omdat er te veel werkdruk is, te weinig continuïteit in personeel, of simpelweg omdat het verzuim te hoge kosten oplevert - het meeste resultaat bereikt kan worden door de gedragsmatige visie te hanteren. En het implementeren van een dergelijke aanpak vereist in veel gevallen een gedragsverandering. In veel organisaties past

¹ CBS, 2018

² Preez, 2010

³ Johns, 2003

⁴ Peeters et al. 2008

⁵ Huijs, 2019; Blonk, 2018

⁶ Falke & Verbaan 2019

⁷ Meer informatie over de gedragsmatige visie is terug te lezen in: het gedragsmodel 3.0, op te vragen via info@falkeverbaan.nl

het gedrag wat medewerkers laten zien namelijk nog bij een medische visie op verzuim. In lijn met de manier waarop in de jaren 80 en 90 naar inzetbaarheid werd gekeken, leeft nog verbazingwekkend veel de gedachte: “ziek = ziek en daar kan ik verder niks aan doen”.

Sturen op inzetbaarheid vanuit de gedragsmatige visie daarentegen, houdt in dat medewerker verantwoordelijkheid neemt, weet dat een proactieve houding van hem⁸ wordt verwacht en dat leidinggevende en medewerker (op tijd) met elkaar in gesprek gaan. Om als organisatie grip te hebben op inzetbaarheid, is het dus zaak dat mensen in de organisatie zich *collectief* anders gaat gedragen. Hoe ziet dit er dan uit? Gedrag kun je zien of horen, concreet betekent dit bijvoorbeeld:

- Medewerkers sturen elkaar niet naar huis (“*Wat doe je nog hier, je ziet er zo moe uit!*”), maar zeggen iets als: “*Fijn dat je er toch bent, laat het weten als ik je kan helpen vandaag*”.
- Medewerkers die het even niet zien zitten, melden zich niet eenzijdig ziek, maar bespreken met hun leidinggevende hoe ze toch zo goed mogelijk inzetbaar kunnen blijven.
- Medewerkers die langdurig niet inzetbaar zijn, nemen zélf – net zo goed als de organisatie dat met hen doet – initiatief om betrokken te blijven met het werk, bijvoorbeeld door een teamoverleg bij te wonen of koffie te komen drinken.

De verandering waar steeds meer organisaties naar streven is dus het realiseren van verantwoordelijker gedrag ten aanzien van inzetbaarheid bij medewerkers. Maar met het veranderen van het gedrag van een persoon ben je er natuurlijk nog niet. Om dit gevoel bij alle medewerkers in de organisatie te

Organisatiecultuur als een verzameling van gedeelde aannames die richting geven aan hoe men zich gedraagt binnen een organisatie in verschillende situaties

ontwikkelen, is een collectieve gedragsverandering nodig. Maar hoe pak je dat aan? Hoe krijgt een organisatie haar medewerkers zo ver om zelf aan de slag te gaan om écht inzetbaar te worden en te blijven? In andere woorden: hoe gaan medewerkers zelf de regie pakken? Om te begrijpen welke factoren bijdragen aan een succesvolle organisatieverandering is het niet voldoende om slechts te focussen op factoren die zichtbaar gedrag verklaren. Gedrag komt namelijk voort uit cultuur: wat is normaal binnen de organisatie en hoe worden deze normen en waarden gevormd? Daarom beginnen we bij het begin: wat is een organisatiecultuur precies?

Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is een populair onderwerp in de bedrijfswereld. Er zijn talloze boeken over geschreven en er wordt veel onderzoek naar gedaan. Een organisatiecultuur kan op verschillende manieren worden gedefinieerd. Wij hanteren de definitie: *een verzameling van gedeelde aannames die richting geven aan hoe men zich gedraagt binnen een organisatie in verschillende situaties*⁹. De cultuur beïnvloedt hoe werknemers met elkaar, met klanten en belanghebbenden omgaan, maar ook hoe problemen worden aangepakt en wat de ‘juiste’ manier van werken is. Een organisatiecultuur heeft verschillende functies: het vermindert onzekerheid bij medewerkers over de juiste manier van handelen, het zorgt voor een

⁸ Vanwege de leesbaarheid gaan we uit van de mannelijke vorm, maar waar hij of zijn staat beschreven, kan vanzelfsprekend zij of haar worden gelezen.

⁹ Ravasi & Schultz 2006; Schrodtt 2002

legitimatie van gedrag, het geeft medewerkers een identiteit en zorgt voor saamhorigheidsgevoel.¹⁰

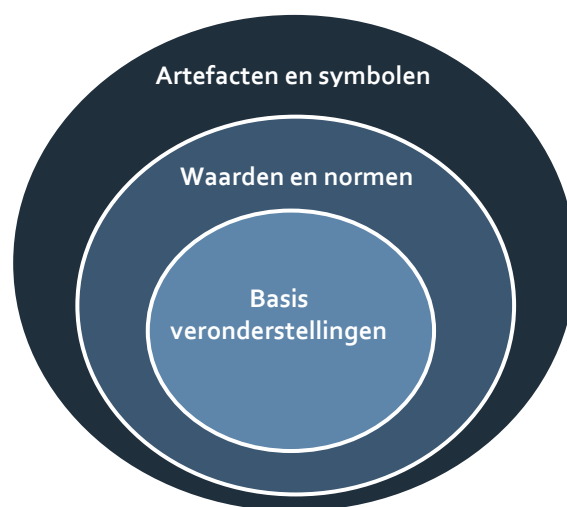
Cultuur zit overal. Denk aan taal, sociale normen, beloningssystemen, informele afspraken, maar ook inrichting van bedrijfspanden. Het is dus een complex fenomeen. Een veelgebruikte weergave van cultuur is het ui-model van Edgar Schein¹¹. Schein stelt dat een organisatiecultuur formeel bestaat uit meerdere lagen, welke kunnen worden afgepeld als een ui: hoe dieper de laag, hoe moeilijker deze te beïnvloeden is.

1. In de buitenste laag bevinden zich de uitingen van de organisatiecultuur. Dit worden ook wel de **artefacten** genoemd. Dit zijn de zichtbare, hoorbare of voelbare uitingen van de onderliggende lagen van de ui. Denk aan de fysieke omgeving (de locatie; het gebouw; meubilair), gedragspatronen (focus op deadlines of juist focus op sociale interacties) en dresscodes (formeel, informeel, uniform). In het kader van inzetbaarheid valt in deze buitenste laag te denken aan de terminologie die in het verzuimmanagementsysteem wordt gehanteerd, het feit dat ieders balans iedere week besproken wordt bij de weekstart of dat geen zorgen worden geuit wanneer iemand voor de derde keer in twee maanden afwezig is.
2. Onder de buitenste schil van de ui bevinden zich aspecten die niet direct zichtbaar zijn. Deze aspecten liggen ten grondslag aan de bovenlaag en bestaan uit bewuste en gedeelde **waarden** (wat de organisatie goed en fout acht) en **normen** (de ongeschreven regels op basis van waarden). Een waarde kan

bijvoorbeeld 'collegialiteit' zijn. Een norm die hieruit voortkomt kan een richtlijn zijn voor hoe met elkaar wordt omgegaan.

3. De diepste laag van de ui bestaat uit de onbewuste, gedeelde **basisveronderstellingen**. Deze bestaan uit de idealen en ideeën over hoe mensen zouden moeten denken en voelen over bepaalde onderwerpen. Deze basisassumpties komen onder andere terug in de 'geleefde' visie binnen een organisatie¹². Als het gaat om inzetbaarheid, is dit typisch de visie die al dan niet expliciet gehanteerd wordt. Is de organisatie van mening dat inzetbaarheid over gedrag gaat, of wordt het toch meer gezien als een medische kwestie?

Samengevat kunnen we stellen dat de artefacten het observeerbare gedrag laten zien, zoals taal, gewoonten en gedragingen. De waarden en normen geven richting aan het observeerbare gedrag en worden bepaald door de basisveronderstellingen van de organisatie, over zichzelf en haar omgeving, welke door de jaren heen zijn ingesleten. Als een organisatie



Het ui-model van Edward Schein

¹⁰ Van Muijen & Koopman 1994

¹¹ Schein 1990; Schein 2015

¹² Schein, 1990; 2015

wil veranderen - bijvoorbeeld door een gedragsmatige visie op inzetbaarheid te implementeren - moet dus worden ingespeeld op al deze lagen. Een collectieve gedragsverandering kan alleen worden gerealiseerd wanneer de waarden, normen en assumpties worden blootgelegd. Het is dus niet voldoende om enkel het *zichtbare* gedrag van medewerkers te bespreken. Op alle lagen van de spreekwoordelijke 'ui' (de cultuur) moet een verandering teweeg worden gebracht. Hier is een grondig proces voor nodig, dat begint bij het herdefiniëren van de basisveronderstellingen van de organisatie⁷. In het volgende hoofdstuk zullen we het proces en de randvoorwaarden voor een succesvolle cultuurverandering verder bespreken.

1. Collectieve gedragsverandering, hoe dan?!

Succesfactoren voor verandermanagement

Tot nu toe zagen we dat een effectieve inzetbaarheidsaanpak in feite een collectieve gedragsverandering betreft. Om een dergelijke verandering teweeg te brengen is het niet voldoende om alleen het zichtbare gedrag aan te pakken. Ook de onderliggende normen, waarden en overtuigingen moeten worden veranderd. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe werkt dit nou concreet? Hiervoor zijn we de literatuur weer ingedoken. Cultuur en organisatieverandering is een ruim onderzocht onderwerp in de wetenschap. Bij een literatuurstudie van Van de Ven en Poole werden in 1995 al 1 miljoen artikelen gerelateerd aan dit onderwerp geïdentificeerd. Bovendien hanteren auteurs verschillende perspectieven op organisatieverandering¹³. Enerzijds zijn er onderzoekers die ervan uitgaan dat verandering ontstaat door context en omgevingsfactoren, waardoor verandering dus niet bewust en bedoeld is, maar een organisatie overkomt (*institutionele perspectief*). Dit perspectief maakt het niet goed mogelijk om in kaart te brengen welke factoren een

Meest gemaakte fouten volgens Kotter (1995)

1. Niet genoeg urgentie
2. Niet voldoende daagvlak onder een machtige coalitie
3. Gebrek aan visie
4. Niet voldoende communicatie
5. Barrières niet wegnemen
6. Onvoldoende korte termijn doelen
7. Te snel de overwinning verklaren
8. De verandering onvoldoende borgen

Succes factoren volgens Fernandez & Rainey (2006)

1. Verander noodzaak (inclusief visie)
2. Een strategie en plan van aanpak
3. Verkrijgen van interne steun en voorkomen van weerstand
4. Steun en commitment van topmanagement
5. Steun en commitment van externe stakeholders
6. Bieden van voldoende hulpbronnen (financieel en praktisch)
7. Verandering institutionaliseren (monitoren dat verandering werkelijk plaatsvindt in gedrag)
8. De verandering is allesomvattend (ook subsystemen)

Veranderactiviteiten volgens Cummings & Worley (2008)

1. Beargumenteren en motiveren van de verandering (creëren van draagvlak)
2. Het neerzetten van een visie
3. Het ontwikkelen van politieke steun
4. Het managen van de verandering
5. Vasthouden van momentum

Samengevat:

1. **Hanteren formuleren van een duidelijke visie;**
2. **Commitment op de verandering en de visie door hoger management;**
3. **Communicatie**
4. **Inrichting**

verandering teweegbrengen. Als het gaat om een intentionele verandering (Bijvoorbeeld: organisatie X heeft de bewuste intentie om de gedragsmatige visie te implementeren) kan daarom het best worden gekeken naar de andere school van onderzoek: *organizational change* onderzoek. Immers, om grip te krijgen op inzetbaarheid is het niet zo handig om te wachten tot de samenleving of context ervoor zorgt dat mensen zich anders gaan gedragen. Het is effectiever om te focussen op factoren waar organisaties zelf invloed op hebben. *Organizational change* theorieën¹⁴ gaan ervan

¹³ Kuipers 2013

¹⁴ Fernandez & Rainey 2006

uit dat verandering wordt gegenereerd door intentionele acties door mensen.

Hoewel ook binnen de *organizational change* school nog meerdere visies heersen op de definitieve succesfactoren voor organisatieverandering, kunnen we duidelijke overeenkomsten zien tussen de verschillende auteurs. Fernandez en Rainey (2006) formuleren in hun literatuuroverzicht een 8-tal factoren die bijdragen aan een effectieve organisatieverandering. Deze lijken in veel opzichten op de acht factoren die Kotter (1995) noemt als valkuilen. Verder zijn Cummings & Worley (2008) interessant in dit opzicht, zij onderscheiden vijf activiteiten die bijdragen aan een verandering, wederom met veel overlap tussen de andere auteurs. In dit hoofdstuk gaan wij in op een viertal punten waar alle auteurs belang aan hechten. Vervolgens trekken we een lijn tussen deze succesfactoren en wat dit concreet voor een succesvolle verandering rondom inzetbaarheid kan betekenen.

Hanteren en formuleren van een duidelijke visie

Onderzoek wijst uit dat een succesvolle verandering begint met een overtuigende noodzaak: mensen moeten worden overtuigd van het nut van de verandering en in dit proces is een visie essentieel¹⁵. Een visie zorgt voor een hoger doel. Een visie beschrijft volgens Cummings en Worley de dieperliggende



¹⁵ O.a. Burke 2002; Nadler & Nadler 1997

waarden en doelen die richting geven aan de organisatie en haar toekomst. Fernandez en Rainey vullen aan dat een visie een algemene richting biedt voor het veranderproces en als fundering dient van waaruit de strategie wordt ontwikkeld. Effectieve organisatieverandering omvat volgens deze auteurs dus een beschrijving van de nieuwe strategie en de gedeelde normen, waarden en gewenste gedragingen die nodig zijn om de verandering te doen slagen.

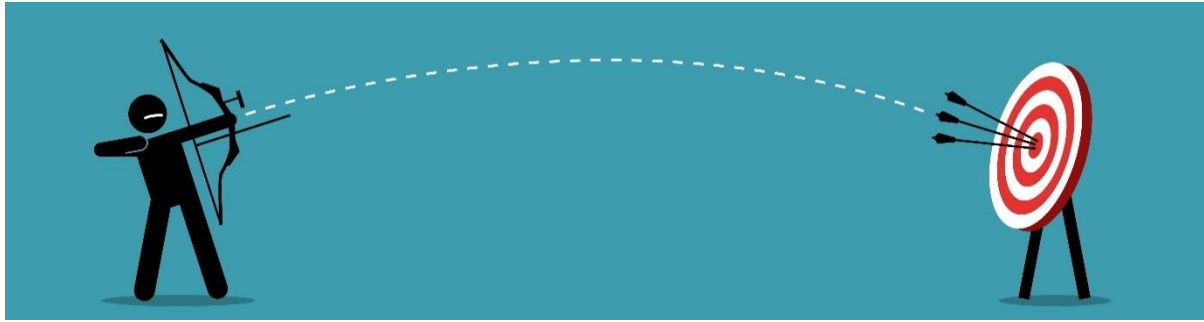
Als we dit punt naar een organisatieverandering op het gebied van inzetbaarheid trekken, bijvoorbeeld het implementeren van een gedragsmatige aanpak, dan is het dus van belang om deze gedragsmatige visie eerst helder te krijgen. Drie aspecten zijn hierbij van belang¹⁶:

- 1) Een duidelijke fundamentele ideologie die de basiswaarden en -doelen van de organisatie beschrijft;
- 2) Een levendige beschrijving van de specifieke veranderingen;
- 3) Heldere, uitdagende doelen.

Punt één kan worden bereikt door helder te formuleren hoe de organisatie naar verzuim kijkt. Bepaalde basisprincipes kunnen laten zien waar de verandering voor staat. Bij een gedragsmatige visie op inzetbaarheid zijn dit bijvoorbeeld de principes: *verzuim is gedrag; de leidinggevende neemt regie op inzetbaarheid* en *medewerker neemt verantwoordelijkheid voor zijn of haar (duurzame) inzetbaarheid*.

Punt twee houdt in dat de visie zoveel mogelijk wordt vertaald in concrete, zichtbare gedragingen. Dit punt gaat in op het risico dat alleen een globale omschrijving vast wordt gesteld. Als de visie zich beperkt tot bovenstaande basisprincipes, bestaat de valkuil dat alle actoren binnen de organisatie deze anders interpreteren. Stel dat de leidinggevendenden sterk vanuit de gedragsmatige

¹⁶ Cummings & Worley 2008



visie handelen, maar de medewerkers nog medisch naar het verzuim kijken. Dan kan de invulling van het principe: ‘verantwoordelijkheid nemen’ hele verschillende vormen aannemen. In de praktijk gebeurt dan het volgende: de leidinggevende verwacht bij *verantwoordelijkheid nemen* dat de medewerker in mogelijkheden denkt, zelf voorstellen voor re-integratie aandraagt en zelf nadenkt over hoe de inzetbaarheid verhoogd kan worden. Anderzijds denkt de medewerker bij *verantwoordelijkheid nemen* misschien in termen van het innemen van juiste medicatie of het zoeken van passende behandelingen. Om dergelijke misverstanden te voorkomen is het cruciaal dat de visie zo concreet mogelijk wordt geformuleerd, in concrete gedragingen, en dat dit voor alle functionarissen gedaan wordt. In het geval van inzetbaarheid dienen alle stakeholders in kaart gebracht te worden: beperk je niet alleen tot het beschrijven van het gewenste gedrag van interne actoren zoals medewerker, hoogste management, direct leidinggevende en HR, maar neem ook externen mee zoals de bedrijfsarts, bedrijfspsycholoog, maatschappelijk werker en (interne of externe) casemanager.

Punt drie tot slot gaat over het vaststellen van concrete, uitdagende, maar wel *haalbare* doelen, die gekoppeld zijn aan de visie. Zonder korte termijn doelen bestaat het risico dat de urgentie voor de organisatieverandering verdwijnt¹⁷. Doelen stellen heeft meerdere

voordelen: enerzijds verminderen ze onzekerheid wat betreft de verwachte resultaten en anderzijds helpt het halen van doelen bij het behouden van motivatie en momentum¹⁸. In het kader van inzetbaarheid kunnen doelstellingen worden afgesproken op bijvoorbeeld het verzuimpercentage, dossiervoering of het aantal langdurige dossiers.

Wij komen bij klanten vaak tegen dat het sturen op cijfers als niet zo prettig wordt ervaren. Men acht het vaak ‘kil’ of vindt dat ermee voorbijgegaan wordt aan het menselijke aspect. Een interessante opmerking in dit verband is van Kotter (1995), die stelt: *“het creëren van korte termijn winstpunten is anders dan het hopen op korte termijn winstpunten¹⁹”*. Dit illustreert hoe targets een negatieve connotatie kunnen krijgen. Als er namelijk strakke, niet haalbare targets gesteld worden en hier geen middelen voor ter beschikking gesteld worden, dan is het inderdaad de vraag of targets effectief zijn en niet juist weerstand oproepen. Als men echter weet te verschuiven van hopen op resultaten naar proactief aan de slag gaan met resultaten, kan veel meer bereikt worden. Kotter stelt: *“in een succesvolle transformatie, zoeken managers actief naar manieren waarop ze duidelijke verbeteringen kunnen aanbrengen, doelen in het jaarlijkse planningssysteem kunnen bereiken, objectieven kunnen realiseren en de betrokkenen met erkenning te benaderen²⁰”*. Sturen op cijfers hoeft geen

¹⁷ Kotter 1996

¹⁸ Van den Broeck et al 2009

¹⁹ **Oorspronkelijke quote:** *Creating short term wins is different from hoping for short term wins*

²⁰ Oorspronkelijke quote: *in a successful transformation, managers actively look for ways to obtain clear performance improvements, establish goals in the yearly planning system, achieve the*

Practice what you preach

weerstand op te roepen wanneer haalbare targets gesteld worden, managers positief gestimuleerd worden ermee aan de slag te gaan en werkelijk iets bereikt wordt!

Al met al draait het bij sturing op gedrag: het gedrag waarbij iemand een keuze heeft gemaakt om zich niet te houden aan een bepaalde afspraak. De leidinggevende, ongeacht op welk niveau, die daadwerkelijk iemand kan aanspreken op gedrag en daar consequenties aan kan verbinden is essentieel voor een veranderproces. Bovendien is de manier waaróp je dit doet bepalend voor hoe 'sturen op cijfers' wordt ervaren. Doet men dit op een kille en koude manier zonder flexibiliteit? Of is een manager zakelijk en tegelijkertijd warm en menselijk. In andere woorden: men mag elkaar aanspreken op niet behaalde resultaten, er is immers een zakelijke afspraak tussen bijvoorbeeld MT lid en locatie manager. Echter, tegelijkertijd wordt de warmte in de relatie behouden: het MT lid is natuurlijk bereid om de locatie manager te helpen en ondersteunen bij het behalen van het resultaat.

Om de cirkel te sluiten: om elkaar aan te kunnen en mogen spreken op ongewenst gedrag of het niet behalen van resultaten moet dit wel zijn afgesproken! Daarom zijn afspraken op target niveau, maar ook op concreet gedrag van groot belang.

Commitment door hoger management

Een ander onderwerp waarop veel overlap te zien is in de literatuur over organisatieverandering is het idee dat

objectives and regard the people involved with recognition.

voldoende draagvlak wordt gecreëerd bij de juiste groepen stakeholders²¹. Om te beginnen laat onderzoek zien dat de juiste aansturing van groot belang is. Commitment en betrokkenheid van het hoogste management is essentieel, blijkt uit verschillende studies²². Zo blijkt uit empirisch onderzoek dat management-steun een positief effect heeft op veranderingsbereidheid onder medewerkers²³. Als medewerkers niet zien dat het topmanagement achter het project staat, is het niet waarschijnlijk dat ze veranderen, aldus Sirkin, Keenan en Jackson (2014). Kortom, met haar commitment laat het management zien dat de verandering een belangrijke prioriteit is, waardoor druk wordt gecreëerd voor de verandering.

Naast het hogere management wordt in veel onderzoek ook aangestipt dat het van essentieel belang is dat er steun voor de verandering is onder andere stakeholders. Fernandez en Rainey (2006) stellen bijvoorbeeld dat verandering vaak ook een politiek proces is waarbij met verschillende belangen rekening moet worden gehouden. Ook Kotter (1996) en Cummings en Worley (2008) onderschrijven het idee dat verandering niet voorbij kan gaan aan machtsverhoudingen.



²¹ Kotter 1996; Worley & Cummings 2008; Fernandez & Rainey 2006

²² O.a. Berman & Wang 2000; Harokopus 2001

²³ Holt, Armenakis, Feild, Harris 2007

Het is dus van belang om stakeholders te identificeren die verschillende machtsposities en belangen vertegenwoordigen. Door bij hen kennis en draagvlak te realiseren wordt een breder gedragen gedragsverandering gecreëerd.

Als we dit punt weer relateren aan het implementeren van de gedragsmatige visie op verzuim, dan is het ten eerste van belang om commitment en draagvlak onder de hoogste managementlaag te krijgen. Vervolgens is het zaak andere belangrijke stakeholders mee te nemen. Bij inzetbaarheidsvraagstukken zijn dat in eerste instantie natuurlijk de medewerkers zelf. Zij zijn immers verantwoordelijk voor het gedrag in de organisatie. Als medewerkers onvoldoende worden meegenomen, zal er nooit draagvlak komen voor de verandering: in ons voorbeeld de gedragsmatige visie. Naast medewerkers, zijn bovendien nog mensen met kennis van belang, bij verzuimmanagement kun je dan denken aan HR. HR is vaak een belangrijke speler met grote belangen en invloed rondom verzuim en is dus belangrijk om aan boord te hebben. Door deze drie groepen mensen bij elkaar te zetten, personen met macht (MT), personen met draagvlak (medewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van de ondernemingsraad) en personen met kennis (bijvoorbeeld de HR-manager) is een invloedrijk team gecreëerd. Dit team heeft genoeg macht, kennis en draagvlak om de verandering in te zetten en ook op de lange termijn gaande te houden.

Communicatie

Stel, u heeft op dit punt een duidelijke visie geformuleerd, u heeft commitment en steun van de hoogste managementlaag en van belangrijke stakeholders – bent u er dan? Helaas nog niet. Immers, als de gewenste verandering niet wordt gecommuniceerd naar de medewerkers, zal geen effect worden



bereikt. Onderzoek laat zien dat communicatie van belang is op verschillende vlakken, bijvoorbeeld het verminderen van weerstand tegen de verandering, het verkrijgen van commitment en het verkrijgen van bereidheid²⁴. Maar hóe gecommuniceerd wordt is ook van belang. Communicatie beperkt zich niet tot alleen schriftelijke of mondelinge uitlatingen, het bestaat uit veel meer: gebaren, acties en gedragingen in het algemeen²⁵. Kotter acht in deze stap daarom twee factoren van belang: 1) enerzijds pleit hij voor het gebruik van elk mogelijke informatiebron binnen de organisatie om de visie en verandering te communiceren, 2) anderzijds is communicatie in daden van belang: *practice what you preach*. Nieuw gedrag wordt pas aangeleerd door voorbeeldgedrag.

Wanneer we deze punten relateren aan het implementeren van een gedragsmatige visie, is het ten eerste van belang dat de visie en bijbehorende nieuwe aanpak wordt gecommuniceerd op verschillende manieren. Natuurlijk schriftelijk: in beleid en officiële berichtgeving. Breng het verzuimbeleid bijvoorbeeld weer eens onder de aandacht, maak een infographic of een pakkend filmpje. Beschrijf de visie en het traject in de nieuwsbrief en op intranet. Benut alle kansen! En daarnaast natuurlijk ook mondeling, organiseer bijvoorbeeld een speciale bijeenkomst over het onderwerp, ga met het team in gesprek over gedragscodes rondom

²⁴ Armenakis, Harris & Mossholder 1993; Klein 1994; van, D.H., Demerouti, Bakker, A. 2013.

²⁵ Simoes & Esposito 2014



“What if, and I know this sounds kooky, we communicated with the employees.”

inzetbaarheid, bespreek verzuimcijfers tijdens teamoverleg en benoem het beleid in één op één overleggen. Praat over de visie als overkoepelend thema, maar maak het ook kleiner en concreter door te beschrijven hoe specifiek gedrag wel of niet binnen de visie past²⁶.

Naast de verschillende vormen van communicatie is ook de mate waarin wordt gecommuniceerd van groot belang. Sirkin, Keenan & Jackson (2014) argumenteren dat de boodschap bijna niet genoeg kan worden verteld: als je denkt dat je genoeg over een onderwerp praat, doe het dan minstens nog drie keer zo veel, stellen zij. Volgens hen is het uitgangspunt: *“when you feel that you are talking up a change initiative at least three times more than you need to, your managers will feel that you are backing the transformation”*. Wij zien en horen ook vaak dat dit misgaat. Een bedrijfsarts die wij onlangs spraken vertelde hierover: *“De directeur zegt vaak wel een keer dat hij eigen verantwoordelijkheid heel belangrijk vindt, maar vaak blijft het bij deze ene opmerking, ik zie er in de praktijk dan weinig van terug”*. Alleen door een continue stroom aan kwalitatief goede berichtgeving wordt door mensen betekenis gegeven aan het onderwerp²⁷.

²⁶ Kotter 1996

²⁷ Simoes & Esposito 2012

²⁸ Kotter 1996

Punt twee is misschien nog wel krachtiger dan woordelijke communicatie. Niets kan verandering sterker belemmeren dan tegendraads gedrag van belangrijke sleutelfiguren tegendraads is²⁸. Het management, tot aan het hoogste niveau, heeft dus een essentiële rol, niet alleen op het punt van commitment uit de vorige paragraaf, maar ook als het gaat om voorbeeldgedrag.

Een veelgehoorde uitspraak van Falke & Verbaan illustreert dit: “gedrag stuurt gedrag”. U zult denken: Gedrag stuurt gedrag? Een voorbeeld laat zien wat we bedoelen²⁹: Stel, je wilt graag dat iemand opstaat van zijn stoel. Dit resultaat kun je op meerdere manieren bereiken:

1. Vraag hem/haar mee te werken aan een experimentje en verzoek diegene om op te staan.
2. Je kunt ook met je vingers knippen en deze persoon bevelen op te staan.
3. Je kunt de persoon vriendelijk benaderen, je handen uitsteken en hem/haar helpen om op te staan met de woorden: "Zou je heel even willen gaan staan?".

In het eerste en het derde geval zal de gevraagde waarschijnlijk gaan staan, in het tweede geval niet. Hoe dit komt, heeft alles met je eigen gedrag te maken. Het illustreert dat het gedrag van de één het gedrag van de ander stuurt. Deze dynamiek geldt voor een simpele gedragsverandering als iemand van zijn stoel laten opstaan, maar dit geldt net zo goed voor een collectieve gedragsverandering, zoals het implementeren van de gedragsmatige visie binnen een organisatie. Als medewerkers in de optiek van de

**Gedrag stuurt
gedrag**

²⁹ Een illustratie van dit voorbeeld is te vinden op: <https://www.youtube.com/watch?v=2B6-MQ9sijE&t=140s>

bestuurder ongewenst gedrag vertonen, bijvoorbeeld door geen eigenaarschap te nemen voor inzetbaarheid, naar wie moet de bestuurder dan kijken? Naar zichzelf!"

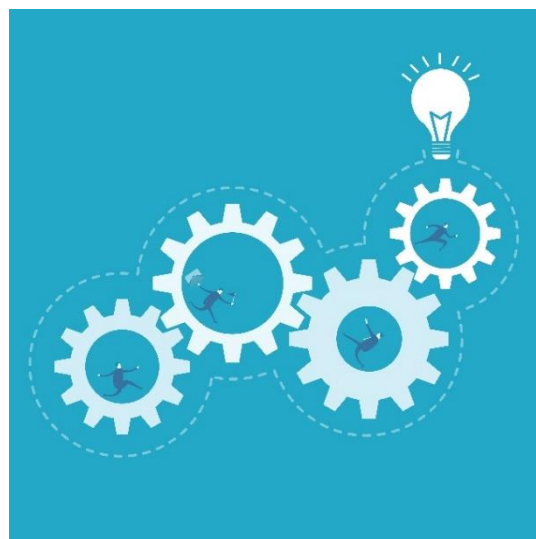
Het hoogste management en direct-leidinggevenden moeten dus rolmodellen zijn voor de nieuwe normen, waarden en gewenste gedragingen. Als in de top ongewenst gedrag niet bespreekbaar wordt gemaakt, bijvoorbeeld als het gaat om het niet proactief najagen van de gestelde targets, dan is het de vraag of aanspreken in de onderliggende lagen wél gebeurt. En als de top gedrag laat zien dat niet aansluit bij regievoering op verzuim door de leidinggevende, zullen lagere leidinggevenden dit ook niet doen. Ook op dit punt vertelde de eerdergenoemde bedrijfsarts het treffend: *"Nadat een directeur zijn commitment heeft gegeven, zie je vaak dat het onderwerp vervolgens wordt 'gedelegeerd' naar hoofd HR. Als dan zijn secretaresse of een MT lid zich dan een keer 'ziekmeldt' belt de directeur met mij (de bedrijfsarts) met de vraag: 'Dokter doe wat'. Van 'eigen regie' blijkt dan niets meer!"* Samenvattend: neem de tijd en zet de middelen in om de visie en verandering overvloedig te communiceren, zowel in woorden (schriftelijk, mondeling) als in daden (creëer bewustwording rondom de voorbeeldfunctie in de 'top').

Inrichting

De factoren die tot nu toe van invloed zijn gebleken op verandereffectiviteit, zijn te beschrijven als menselijke factoren. Het zijn factoren die te maken hebben met onder andere gedrag, mindset, gevoel en leiderschap. Anderson, Ackerman Anderson (2001) stellen dat naast deze menselijke categorie (de 'wie'), ook aandacht geschonken moet worden aan 'wat' veranderd moet worden. Het 'wat' omvat factoren zoals systemen, processen, structuren en technologieën. Veel pogingen tot verandering mislukken doordat te weinig aandacht wordt geschonken aan deze meer praktische kant. Ook Kotter (1996) identificeert dit als een van de meest voorkomende

valkuilen. Alleen een nieuwe visie en strategie is niet voldoende: vernieuwing vereist het verwijderen van praktische blokkades. Een organisatie kan wel ander gedrag wensen van de medewerkers, maar de organisatie moet dit gedrag wel mogelijk maken en faciliteren!

Deze valkuil is ook erg herkenbaar in onze dagelijkse praktijk. Zo gebeurt het vaak dat de gedragsmatige visie mooi verwoord is, dat commitment is bereikt en dat de communicatie op orde is, maar dat de samenwerkingsprocessen helemaal niet aansluiten bij deze visie. Stelt u zich voor dat een organisatie de dialoog over inzetbaarheid tussen de leidinggevenden en medewerkers wil bevorderen, maar het protocol schrijft voor dat de medewerker de verzuimmelding bij het secretariaat moet doorgeven en na 24 uur gebeld wordt door een externe verzuimcoach. Wat gebeurt er dan? U kunt zich voorstellen dat er geen dialoog meer is tussen medewerker en leidinggevende. In andere woorden: de samenwerkingsconstructie belemmert het werken volgens de gedragsmatige visie. Nog een veelvoorkomend voorbeeld uit onze praktijk: in organisatie X is het de bedoeling dat de leidinggevende regie heeft op het re-integratie proces van een verzuimende medewerker. Echter, met de bedrijfsarts is afgesproken dat het prettig is als deze concrete opbouwschema's opstelt. Dit soort afspraken



ondermijnen een gedragsmatige aanpak door de leidinggevende, waardoor de verandering wordt bemoeilijkt.

Naast processen en protocollen zijn ook IT-systemen van groot belang. We nemen organisatie X weer als voorbeeld. Nog steeds is het de wens dat de leidinggevende regie heeft op inzetbaarheid. Om regie te kunnen voeren is het belangrijk dat een leidinggevende korte lijnen kan hebben met de bedrijfsarts, eventueel zelf spreekuren kan aanvragen en hier ook een adviesvraag bij kan stellen. U zult verbaasd zijn over de schaal waarop dit misgaat in de praktijk. De voorbeelden waar het verzuimsysteem deze manier van werken niet ondersteunt zijn talloos.

En wat denkt u van managementinformatie? Om regie op verzuim te hebben is het essentieel dat de organisatie zicht heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Gedragsmatig verwoord: de cijfers die een organisatie gebruikt, moeten inzicht geven in het verzuimgedrag van de mensen binnen de organisatie. Hier zijn slechts een aantal kerncijfers voor nodig, echter wat we vaak zien is dat organisaties deze cijfers niet hebben of niet kennen en alleen het maandelijkse verzuimpercentage gebruiken. Door alleen het maandelijkse verzuimpercentage te gebruiken, zeg je niets over:

- De ontwikkeling van het verzuim zonder seizoensinvloeden (hiervoor heb je het voortschrijdende verzuimpercentage nodig)
- Het aantal keer dat medewerkers over de verzuimdrempel heen gaan (dit vereist de meldingsfrequentie)
- De grootte van de groep medewerkers die het verzuim veroorzaakt (hier heb je het percentage nulverzuim voor nodig)

Niet alleen maken veel organisaties geen gebruik van bovenstaande verzuimmaten, ook is het lang niet vanzelfsprekend dat de

verzuimsystemen deze gegevens zelfs maar kunnen genereren.

In het kader van het verwijderen van obstakels om het gedrag te laten zien, is het tot slot van belang dat voldoende bronnen en middelen ter beschikking worden gesteld. Onderzoek – en waarschijnlijk uw eigen ervaring – is er duidelijk over: verandering kost tijd en geld. Natuurlijk geld en tijd voor het communicatieplan, het opstellen van een visie, maar ook voor het werken aan deskundigheidsbevordering. Er dient geïnvesteerd te worden in bijvoorbeeld trainingen, coaching en *learning on the job* om medewerkers (van operatie tot strategisch niveau tot adviseurs) in staat te stellen om het gewenste gedrag te vertonen.

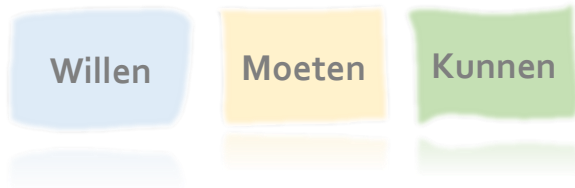
Een succesvolle verandering valt of staat dus met de mate waarin de ‘wat’ kant de gewenste verandering faciliteert. In hoeverre zijn de huidige beleidsstukken, protocollen, samenwerkingsverbanden en techniek ondersteunend aan de verandering? Zijn medewerkers, leidinggevende en adviseurs voldoende geëquipeerd? Of bemoeilijken bepaalde factoren het juist om vanuit de gedragsmatige visie te handelen? Bij veranderingen omtrent inzetbaarheidsvraagstukken is het daarom aan te bevelen om te starten met een objectieve screening van de huidige situatie.

2. Individuele gedragsverandering

Het model van Ajzen

We hebben organisatieverandering tot nu toe verkend vanuit een organisatie-breed perspectief: welke elementen dragen bij aan een succesvolle verandering in de organisatie als geheel? Echter, om als geheel te veranderen, moeten alle individuen binnen de organisatie ook veranderen. Om dit te bereiken is het van belang eerst te kijken naar hoe individueel gedrag ontstaat. Een belangrijke

auteur op dit gebied is Ajzen³⁰, die in 1991 zijn beroemde theorie van gepland gedrag formuleerde.



Volgens Ajzen zullen mensen bepaald gedrag gaan vertonen wanneer ze een intentie hebben om dit gedrag te vertonen. Een intentie is de bereidwilligheid om een bepaalde gedraging uit te voeren: "Ik ben van plan om gedrag X uit te voeren." Volgens deze theorie zijn drie factoren bepalend voor de intentie: de attitude van de persoon ten opzichte van het gedrag, de sociale norm ten aanzien van het gedrag en de waargenomen gedragscontrole van het individu met betrekking tot het gedrag. Als aan een van deze voorwaarden niet wordt voldaan, verkleint de kans dat iemand het gedrag werkelijk gaat vertonen.

- De attitude verwijst naar de verwachting van de uitkomst van specifiek gedrag, wat zowel negatief als positief kan zijn. Deze attitude komt voort uit ervaringen, normen en waarden. Makkelijker gezegd: een persoon moet het gedrag **willen** vertonen.
- De sociale norm gaat over wat de omgeving van het gedrag vindt en de sociale druk die dit geeft. Denk aan de sociale druk of juist sociale steun van collega's en leidinggevend. Kortom, het zogenaamde **moeten**.
- De waargenomen gedragscontrole gaat over de mate waarin een persoon overtuigd is van zijn kennis, vaardigheden en persoonlijke kenmerken. In andere woorden, heeft de persoon vertrouwen dat hij het gewenste gedrag kan vertonen

(zogenaamde *self-efficacy*). Dit punt wijst op het **kunnen**.

Van collectieve naar individuele gedragsverandering

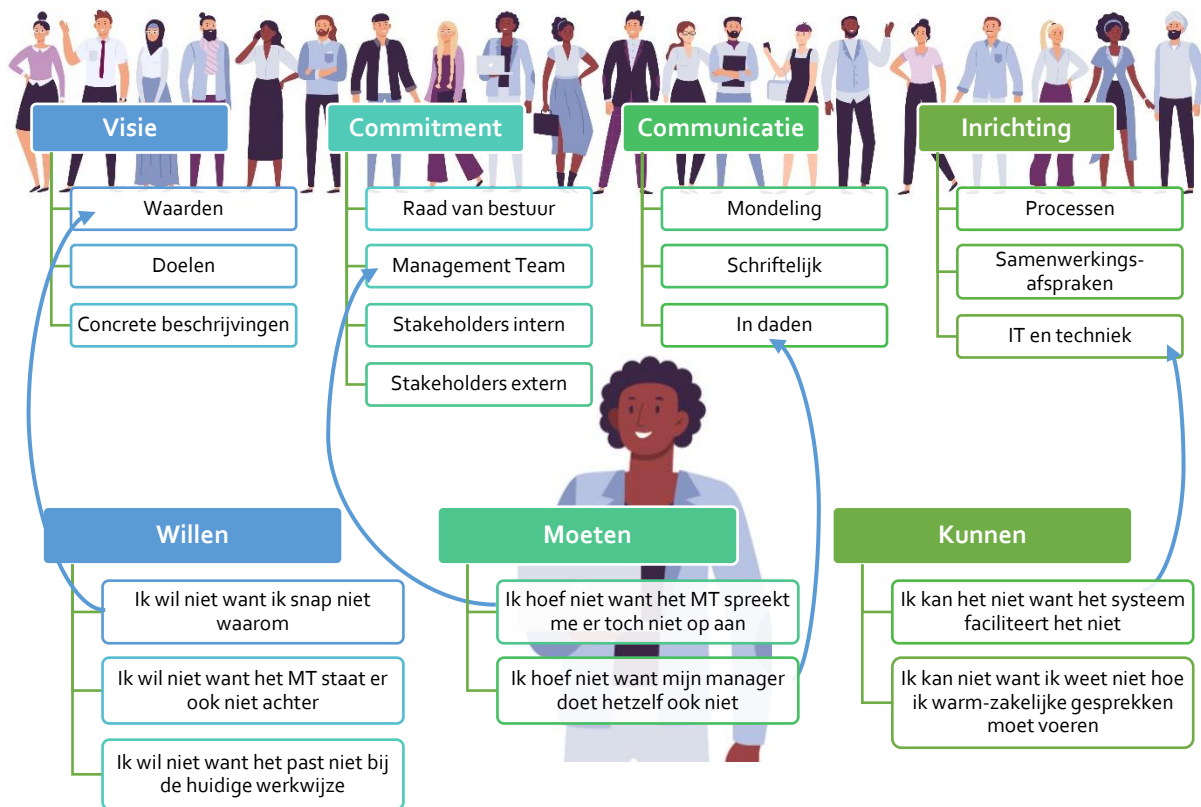
Eerder hebben we factoren geïdentificeerd die een collectieve gedragsverandering in werking zetten: visie, commitment, communicatie en inrichting. Zojuist hebben we gezien welke voorwaarden zorgen voor individuele gedragsverandering. Waar zit nu de linking pin? Je kunt stellen dat de individuele factoren worden bepaald door de organisatie-brede factoren (zie afbeelding op de volgende pagina). Als medewerkers niet doen wat de organisatie wil, is er waarschijnlijk iets misgegaan in het neerzetten van een visie, het verkrijgen van commitment, het communiceren of de inrichting. Is er bijvoorbeeld nog altijd geen grip op inzetbaarheid, bijvoorbeeld omdat het verzuimcijfer alleen maar stijgt? Dan is waarschijnlijk ergens een kink in de kabel.

Het startpunt voor een effectieve organisatieverandering is daarom het evalueren van het gedrag van alle lagen in de organisatie (van medewerker tot directie) en het identificeren van de knelpunten. Dit begint organisatie breed, met een organisatie scan of onderzoek. Waar zitten de knelpunten, wordt bijvoorbeeld niet voldoende over de gewenste situatie gecommuniceerd? Is de visie nog niet geland binnen de organisatie? Of werkt het IT-systeem nog niet naar behoren? Probeer er telkens achter te komen wat de verschillende actoren nodig hebben om hun rol conform de afspraken in te vullen.

▪ Blijken medewerkers het niet te kunnen?

Medewerkers kunnen het niet omdat zij bijvoorbeeld geen training hebben gehad, omdat de visie niet concreet genoeg is geformuleerd, of omdat

³⁰ Ajzen 1991



Afbeelding 1. Het effect van visie, commitment, communicatie en inrichting op het gedrag van een individu. De individuele gedragsverandering vindt pas plaats wanneer de organisatie als geheel een effectieve verandering neerzet.

praktische belemmeringen het gewenste gedrag tegenhouden.

Interventies die dan ingezet kunnen worden zijn opleidingstrajecten, coaching, het evalueren van de visie en de communicatie hierover, en het herinrichten van de praktische structuren en systemen.

- **Blijken medewerkers niet te willen?** Medewerkers willen niet omdat zij bijvoorbeeld de visie nooit goed hebben gehoord, de dialoog met de leidinggevende ontbreekt en zij de achterliggende normen en waardendus niet begrijpen. Of medewerkers willen niet omdat het einddoel onduidelijk is en het gewenste gedrag niet aansluit bij hun dagelijkse werkpraktijk.

Interventies kunnen in elk van de vier succesfactoren gelegen zijn. Ga bijvoorbeeld na of de visie voldoende wordt uitgedragen in schrift, taal en daden en ga na hoe de praktische kant beter kan aansluiten.

- **Blijken medewerkers niet te hoeven?** Wanneer medewerkers het gevoel hebben het gedrag niet te hoeven veranderen, dan gaat iets mis op het gebied van commitment en aansturing.

Interventies zijn gericht op het betrekken van belangrijke stakeholders en MT. Ga opnieuw met hen om tafel: is voldoende duidelijk wat hun aansturende rol is? Weten ze hoe zij hun leidinggevenden kunnen aanspreken? Laten zij het juiste voorbeeldgedrag zien?

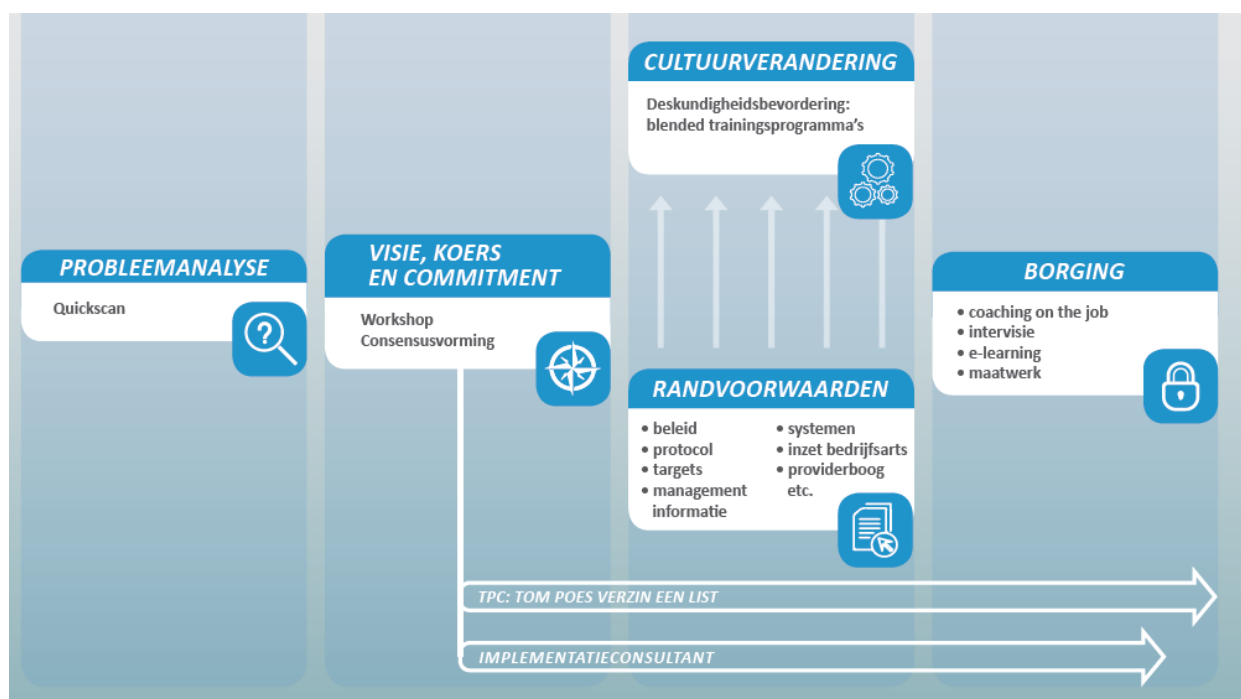
3. En nu?

Een effectieve en duurzame cultuurverandering wordt dus bepaald door de mate waarin individuen zich collectief anders gaan gedragen. De meeste kans dat zij dit gaan doen is als op organisatieniveau de juiste interventies worden ingezet. Er moet een visie worden geformuleerd, deze moet worden gecommuniceerd, barrières moeten worden verwijderd en er moet consensus en commitment zijn vanuit de top van de organisatie. Wanneer op deze aspecten goed wordt ingespeeld, is de kans groter dat individuen het gewenste gedrag willen en kunnen vertonen, en daarnaast ook sociale druk voelen om dit te doen.

We zien dus dat een organisatieverandering rondom inzetbaarheid veel meer voeten in de aarde heeft dan alleen het verzorgen van een verzuimtraining of het geven van een workshop over verzuim en gedrag. Wanneer je te maken krijgt met inzetbaarheidsvraagstukken, is een grondig veranderproces nodig. In de aanpak van Falke & Verbaan zijn de factoren uit dit paper compleet verweven. Van diepgaande probleemanalyse tot uiteindelijke borging

komen deze aspecten aan bod, soms impliciet, soms expliciet (zie de visuele weergave van onze trajecten). Wij noemen het de *randvoorwaarden* voor een succesvolle invoering van de gedragsmatige visie. Eerst onderzoeken we waar de knelpunten zitten (het willen, kunnen of moeten); en vervolgens gaan we aan de slag met het invullen van de randvoorwaarden, bijvoorbeeld het opstellen van visie en beleid, het verzorgen van trainingen, ondersteunen bij het selecteren van geschikte adviseurs, het opstellen van een communicatieplan.

Interventies zijn altijd maatwerk en hangen af van de specifieke aandachtspunten van onze klanten. Belangrijk in dit proces is om regelmatig de voortgang te evalueren en niet bang te zijn om het plan en/of doelen zo nodig bij te stellen. Gedragsverandering is een complex traject waar een zorgvuldig monitoring van de randvoorwaarden en succesfactoren van cruciaal belang is. In onze projecten nemen wij altijd voldoende tijd en ruimte om de vinger aan de pols houden en steeds acties in te zetten die tot het gewenst resultaat leiden: een structurele en complete cultuurverandering op allen niveaus van een organisatie.



Literatuur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Berman, E., & Wang, X. (2000). Performance Measurement in U.S. Counties: Capacity for Reform. *Public Administration Review*, 60(5), 409–420. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00104>
- Blonk, R.W.B. (2018). *We zijn nog maar net begonnen* [Oratie]. Geraadpleegd van: <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/files/2020-04/2.-180125-rede-modern-blonk-totaal.pdf>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De zelf-determinatie theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer [Self-determination theory: About the quality of work motivation]. *Gedrag en Organisatie*, 22(4), 316–335.
- Burke, W.W. (2002). *Organization Change in Organizations*. New York, Verenigde Staten: Sage Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. (2008). *Organization Development and Change, International Edition* (9de editie). Cengage Learning, Inc.
- Du Preez, H. (2010). *The impact of a corporate wellness programme on employee wellness, motivation and absenteeism*. University of Pretoria.
- Falke & Verbaan (2019). *Het gedragsmodel 3.0: Voorheen Verzuimgids*.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <http://www.jstor.org/stable/3542671>
- Harokopus, K.A. (2001). Transforming the Department of Defence: Creating the New Defence Procurement System. In M.A. Abramson & P.R. Lawrence (Eds.), *Transforming Organizations* (pp. 11-55). Lanham, United States: Rowman & Littlefield.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Huijs, J.J.J.M. (2019). *Motivated and Healthy to Work! Predictors of and Interventions for Sustainable Employment and Promoting Return to Work*. (Doctoral dissertation of Master's thesis). Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Johns, G. (2003). *How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work*. *Human Resource Management Review*, 13, 157-184.
- Klein, M. M. (1994). REENGINEERING METHODOLOGIES AND TOOLS A Prescription for Enhancing Success. *Information Systems Management*, 11(2), 30–35. <https://doi.org/10.1080/10580539408964633>
- Kotter, J.P. (1996). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* (March-April 1995), pp. 59-67. (1996). *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 170. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(96\)83110-9](https://doi.org/10.1016/0737-6782(96)83110-9)
- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. & Van der Voet, J. (2013). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Leading change: Why transformation efforts fail. (1995). *Long Range Planning*, 28(3), 121. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91633-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91633-4)
- Van Muijen, J.J. & Koopman, P.L. (1994). The influence of national culture on organizational culture: a comparative study between 10 countries. *European work and Organizational Psychologist*, 4(4), 367-380.
- Nadler, D. A., & Nadler, M. (1997). *Champions of Change* (1ste editie). Wiley.
- Peeters, J.M., Verschuur, E.M.L., Veer de A.J.E., & A.J. Francke (2008). Ziekteverzuim van verpleegkundig en verzorgend personeel in verpleeg- en verzorgingshuizen. Een inventarisatie van oorzaken en beïnvloedende factoren, Utrecht NIVEL.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109>
- Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 53(2), 189–202. <https://doi.org/10.1080/10510970209388584>
- Sirkin, H., Keenan, P., & Jackson, A. (2014). The hard side of change management. *IEEE Engineering Management Review*, 42(4), 132. <https://doi.org/10.1109/emr.2014.6966953>
- Simoes, P.M.M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2013). How psychological resources facilitate adaptation to organizational

change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 847–858.
<https://doi.org/10.1080/1359432x.2013.817057>

Why transformation efforts fail John P. Kotter, *Harvard Business Review* (March-April 1995), pp. 59–67. (1996). *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 170.
[https://doi.org/10.1016/0737-6782\(96\)83110-9](https://doi.org/10.1016/0737-6782(96)83110-9)