



Collegereeks TIAS / HR Academy

Cultuurverandering & gedrag

Dr. Hans van Dijk

15 mei 2024

Inhoud en excuses...



Hans van Dijk
Associate Professor in HR, TIAS School for Business & Society.

Hans is Associate Professor bij TIAS School for Business and Society en mede-oprichter van including Behavior Institute. Hij heeft zijn PhD over diversiteit in teams cum laude behaald, heeft gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften in management (zoals *Academy of Management Annals*) en toegepaste psychologie (zoals *Journal of Applied Psychology*), en heeft een populair managementboek geschreven over destructieve dynamieken in organisaties. [meer info](#)



Geert Heling
Distinguished Professor of Practice bij TIAS School for Business and Society

Geert Heling is Distinguished Professor of Practice bij TIAS School for Business and Society, Tilburg University, met als leerstoel 'Organizational Behavior, Culture and Change'. Sinds geruime tijd is hij vaste docent van de TIAS Masterclass Verandermanagement. Daarnaast is hij werkzaam als senior Management Consultant, met een ruime praktijkervaring in training en consultancy (25+ jaar). Venut zijn eigen bedrijf, Médoc Management Consulting, richt hij zich op... [meer info](#)



Mathieu Weggeman
Hoogleraar Organisatiekunde, in het bijzonder Innovatie Management aan de Faculteit Industrial Engineering & Innovation Sciences, Technische Universiteit Eindhoven

Prof. dr. ir. M.C.D.P. Weggeman is hoogleraar Organisatiekunde, in het bijzonder Innovatie Management aan de Faculteit Industrial Engineering & Innovation Sciences van de Technische Universiteit Eindhoven. Mathieu Weggeman heeft als focus voor zijn onderzoek gekozen voor het begrijpen en verklaren van innovatieprocessen in technologie-, kennisintensieve en culturele organisaties. Zijn bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar het leidinggeven aan professionals, strategieformulering, het realiseren van collectieve ambitie... [meer info](#)



Filip Caeldries
Hoogleraar Strategisch Management en Organisatie en Academic Director van het IMM Global Executive MBA programma, TIAS School for Business & Society

Filip Caeldries is hoogleraar Strategisch Management en Organisatie en Academic Director van het IMM Global Executive MBA programma. Van 1997-2013 was hij Associate Dean voor Company-Specific Programs een TIAS School for Business and Society en de Technische Universiteit Eindhoven. Hij behaalde zijn PhD in Strategic Management aan de Purdue University. [meer info](#)



Roemer Visser
Associate Professor bij TIAS School for Business & Society

Als Associate Professor van TIAS School for Business and Society werkt Roemer samen met klanten uit het bedrijfsleven om het enorme potentieel van mensen en van teams een te boren en duurzame prestatieverhoging te bereiken. Hij heeft leiderschapsontwikkelingsprogramma's ontwikkeld en geleverd voor Executive MBA programma's en voor klanten als Royal IHC, De Lege Lenden, Atredius, Merel, de Kamer van Koophandel, en Royal HaskoningDHV. [meer info](#)



Dirk Jan Bolderheij
Docent-onderzoeker, Hogeschool van Amsterdam, vakgroep Bestuurskunde

Dirk Jan Bolderheij (1970) is afgestudeerd in planologie, bestuurskunde (beiden Universiteit van Amsterdam) en Management- & Organisatiekunde (TIAS School for Business and Society) en is werkzaam als docent-onderzoeker bij de Hogeschool van Amsterdam, vakgroep Bestuurskunde. Daarnaast heeft hij vanaf 2011 zijn eigen trainingspraktijk Simulation Experience (www.simxp.com), gericht op game-based leren en ontwikkelen rond met name samenwerking en veranderkundig leiderschap. [meer info](#)



Gabriël Anthonio
Bijzonder Hoogleraar in Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid, Rijksuniversiteit Groningen en associate partner, Galan Groep

Prof. dr. G.G. Anthonio is bijzonder hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen, een ervaren bestuurder in de zorg, veel gevraagd spreker en auteur van meerdere bestsellers op het gebied van leiderschap en transitie. Het Zwitsers *Zakmes van de Leider* (2019), *Het Leven Praet Torug* (2019), *De sluitels van de leider* (2021) en *Stiltaan bij Persoonlijk Leiderschap* (2023). Kenmerken voor zijn lezingen en publicaties dat de theorie... [meer info](#)

- ▶ Over gedragspatronen...
- ▶ ...collectieve ambitie...
- ▶ ...psychologische veiligheid...
- ▶ ...de rol van leiders...
- ▶ ...interventies...
- ▶ ...de relatie met strategie...
- ▶ ...en zelf aan de slag gaan!

Waar is ruimte voor verbetering in de cultuur van je organisatie?

- ▶ Schrijf op:
 - Voorbeelden
 - Gedrag patronen
 - Centrale personen/groepen
 - Wie vertoont welk gedrag?
 - Hoe beïnvloeden ze elkaar?

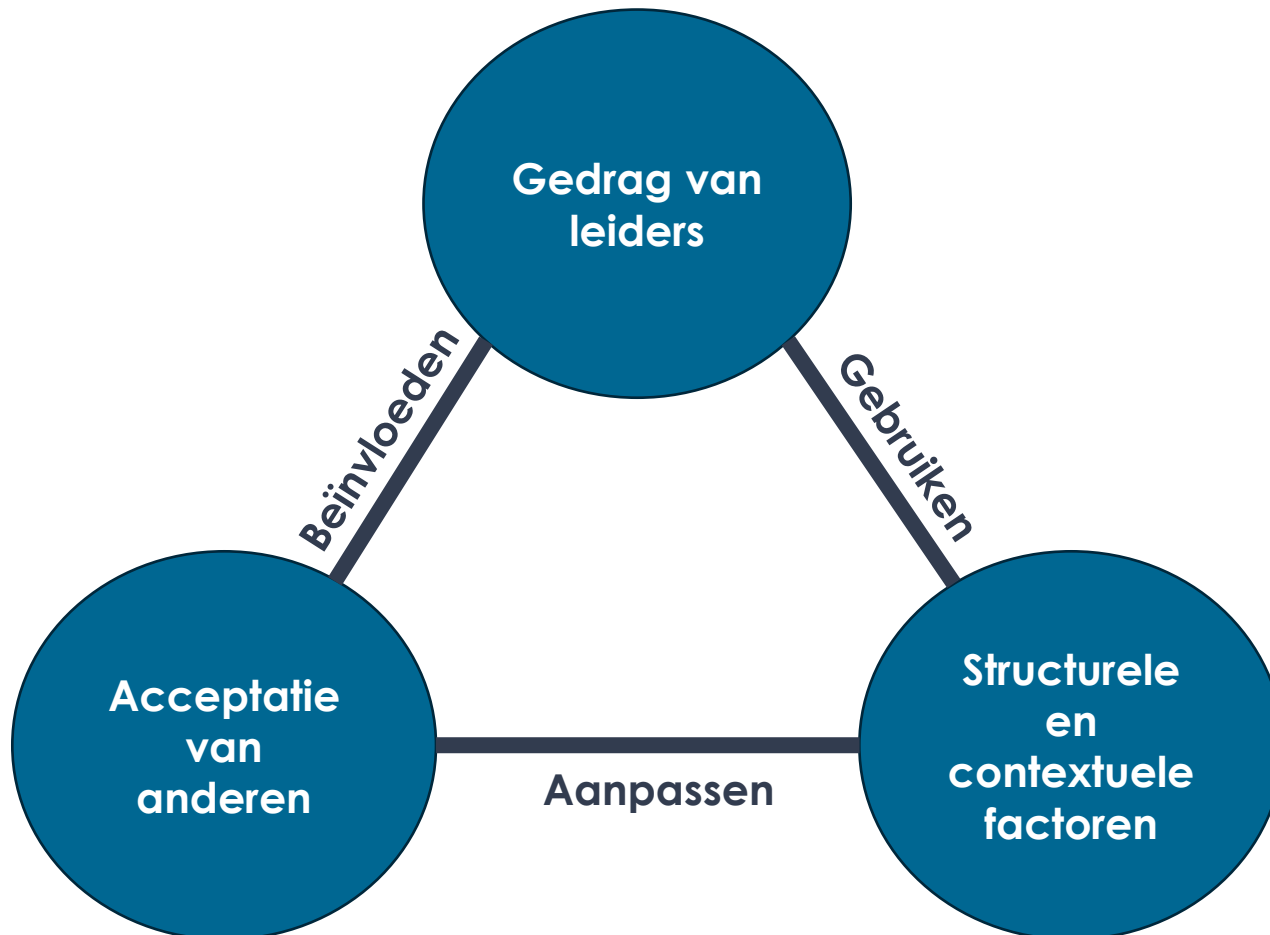


Problematische organisatieculturen

- Angstcultuur
- Individualistische cultuur
- Burnout cultuur
- Vrijblijvende cultuur
- ...



Problematische organisatieculturen



Gedrag van leiders

- Zet de toon
- Ongepast gedrag
- Komt vaak voort uit machtsmisbruik/eigenbelang
- Kan ook aangeleerd zijn

Acceptatie van anderen

- Faciliteren het gedrag
- Komt in veel vormen: Wegkijken, negeren, aanpassen, verantwoorden, vergoelijken, ontkennen...
- Ongepast gedrag dat niet benoemd wordt, wordt getolereerd, wordt gezien als normaal, en wordt gekopieerd

→ Iedereen is verantwoordelijk voor aanspreken

Structurele en contextuele factoren

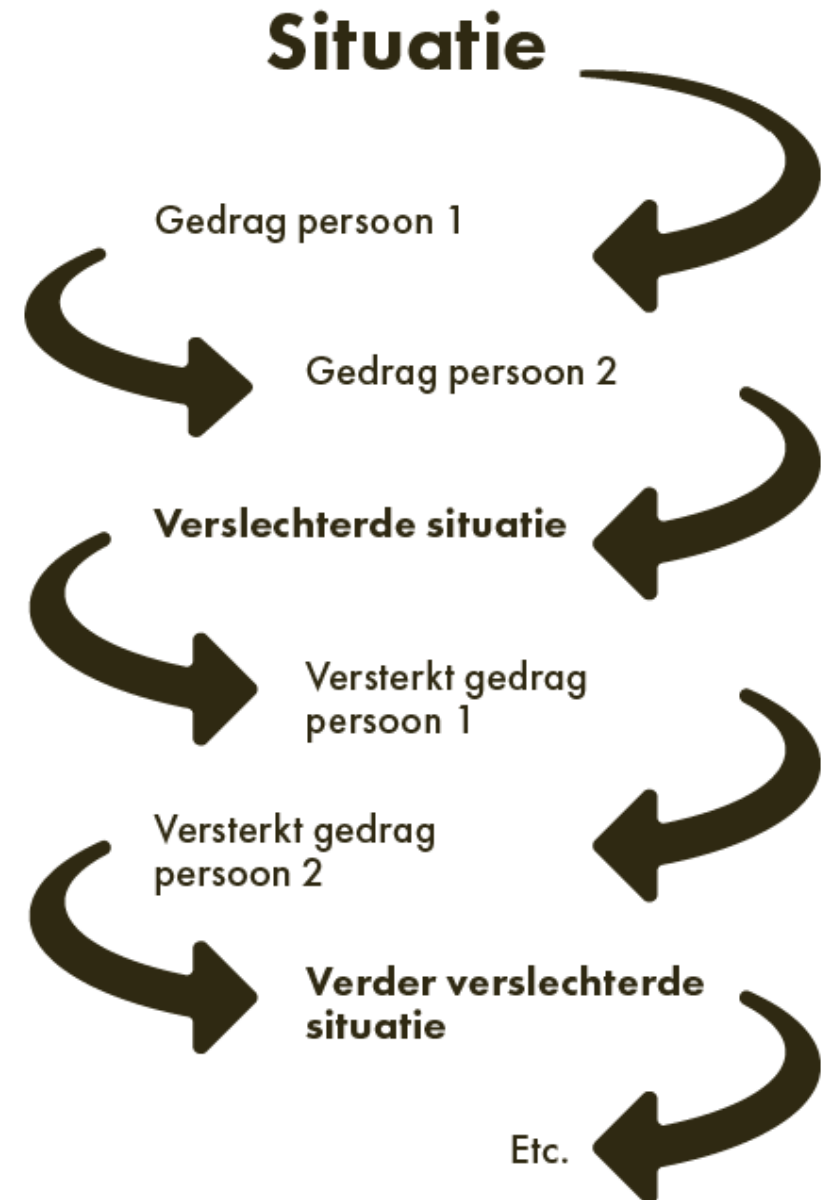
- Vergroten het risico
- Hiërarchie en machtsverschillen
- Grootte en complexiteit van de organisatie
- Individualistische aard van taken, doelen, en beloningen

Destructieve dynamieken

Patronen van geautomatiseerde acties en reacties

Die samen de situatie verslechteren

En leiden tot een versterking van de reacties



De blame game

- ▶ **Kern:** De schuld van zaken die misgaan wijten aan anderen en externe omstandigheden, waardoor anderen dat ook gaan doen en de problemen blijven voortbestaan.

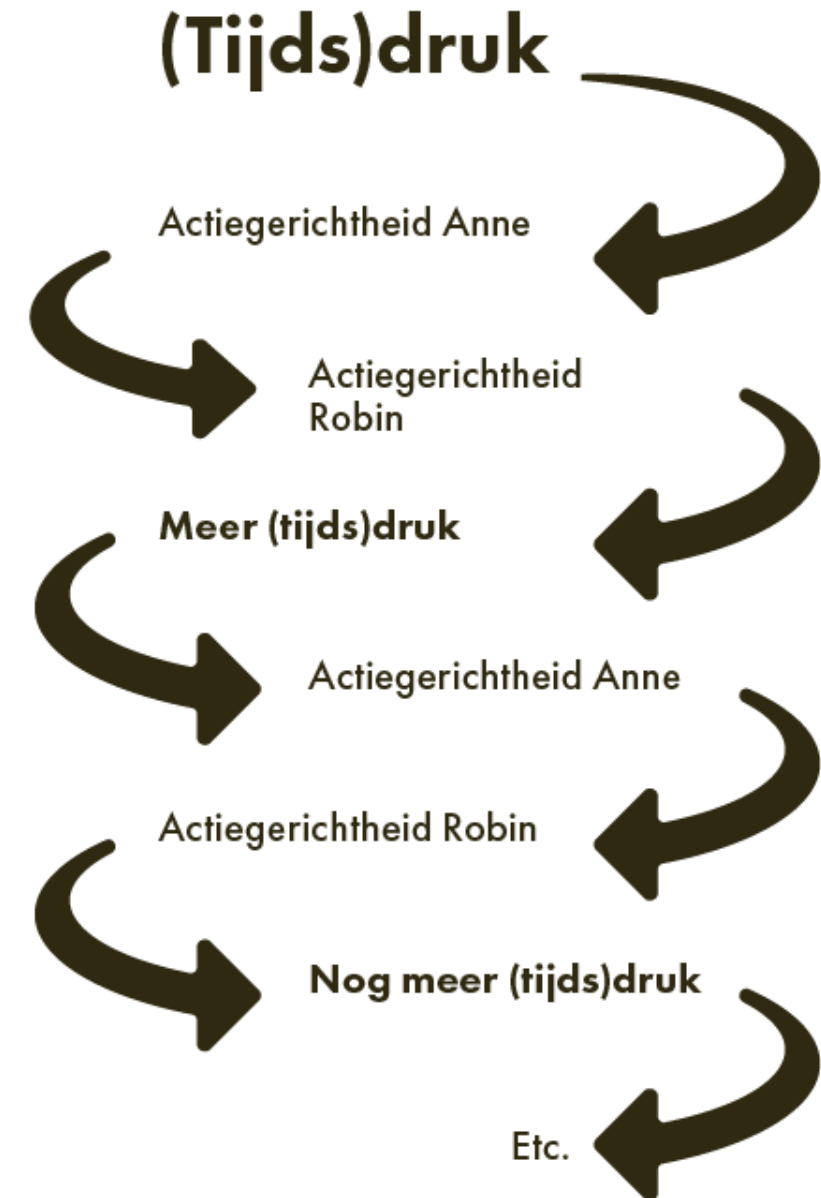
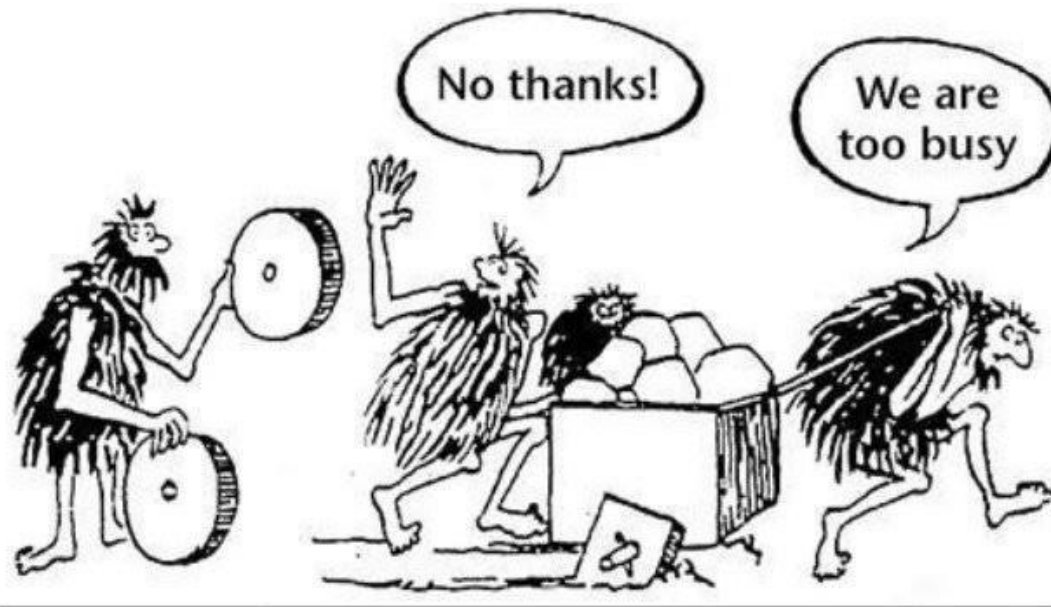


Iets gaat verkeerd



Bias towards action

- ▶ **Kern:** Het ervaren van (tijds)druk zorgt ervoor dat je in de actiemodus schiet, waardoor je wel hard werkt maar niet doelgericht, zodat je enkel meer (tijds)druk gaat ervaren.



Rolbevestiging

- ▶ **Kern:** Verkokerd rolgedrag dat leidt tot selectieve waarneming, rolbevestiging en verdere verstarring van rollen.



Rolverdeling

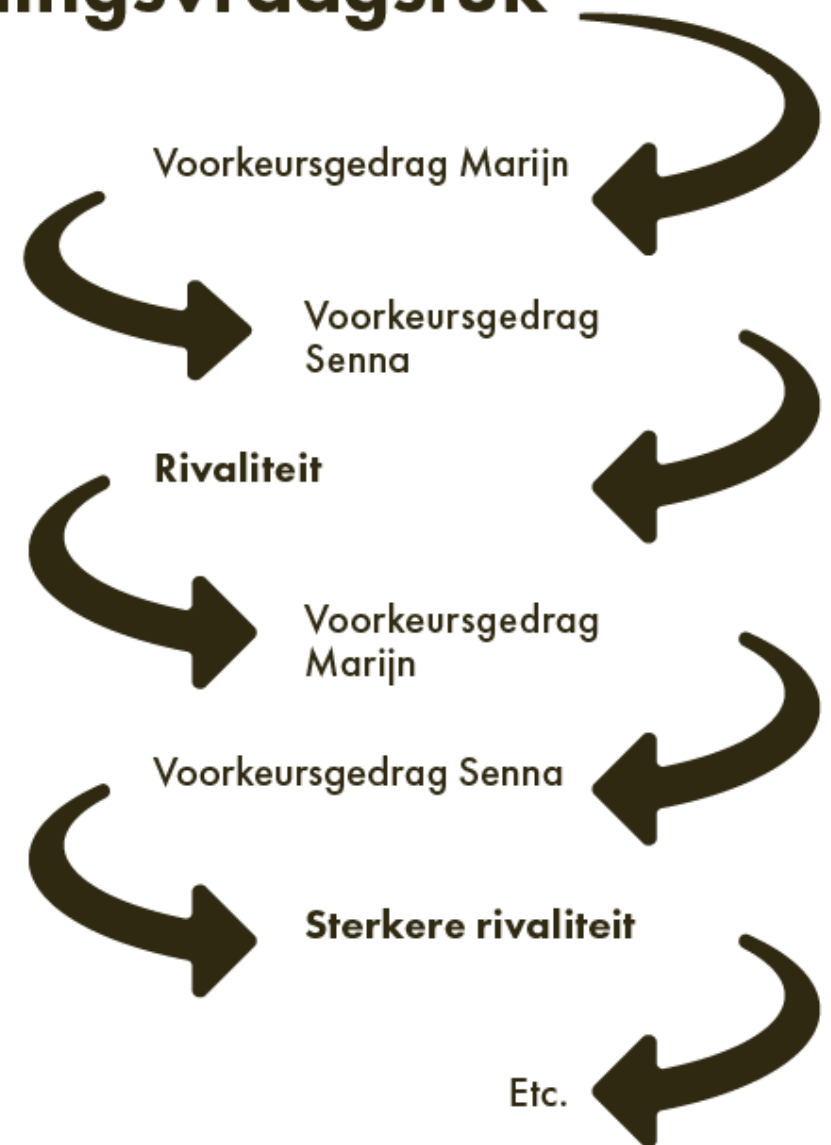


Eigen volk eerst

- ▶ **Kern:** Een voorkeur voor de eigen groep bij een verdelingsvraagstuk, waardoor er een ongelijke verdeling ontstaat en de tegenstellingen groter worden.



Verdelingsvraagstuk



Waan van wantrouwen

- ▶ **Kern:** Wantrouwend gedrag leidt tot verdediging om te voorkomen dat je gekwetst wordt, maar lokt daarmee meer wantrouwen uit.



Wantrouwen



Domineren moet je afleren

- **Kern:** Het dominante gedrag maakt anderen volgend en daardoor wordt er alleen maar meer ruimte geboden voor dominant gedrag.

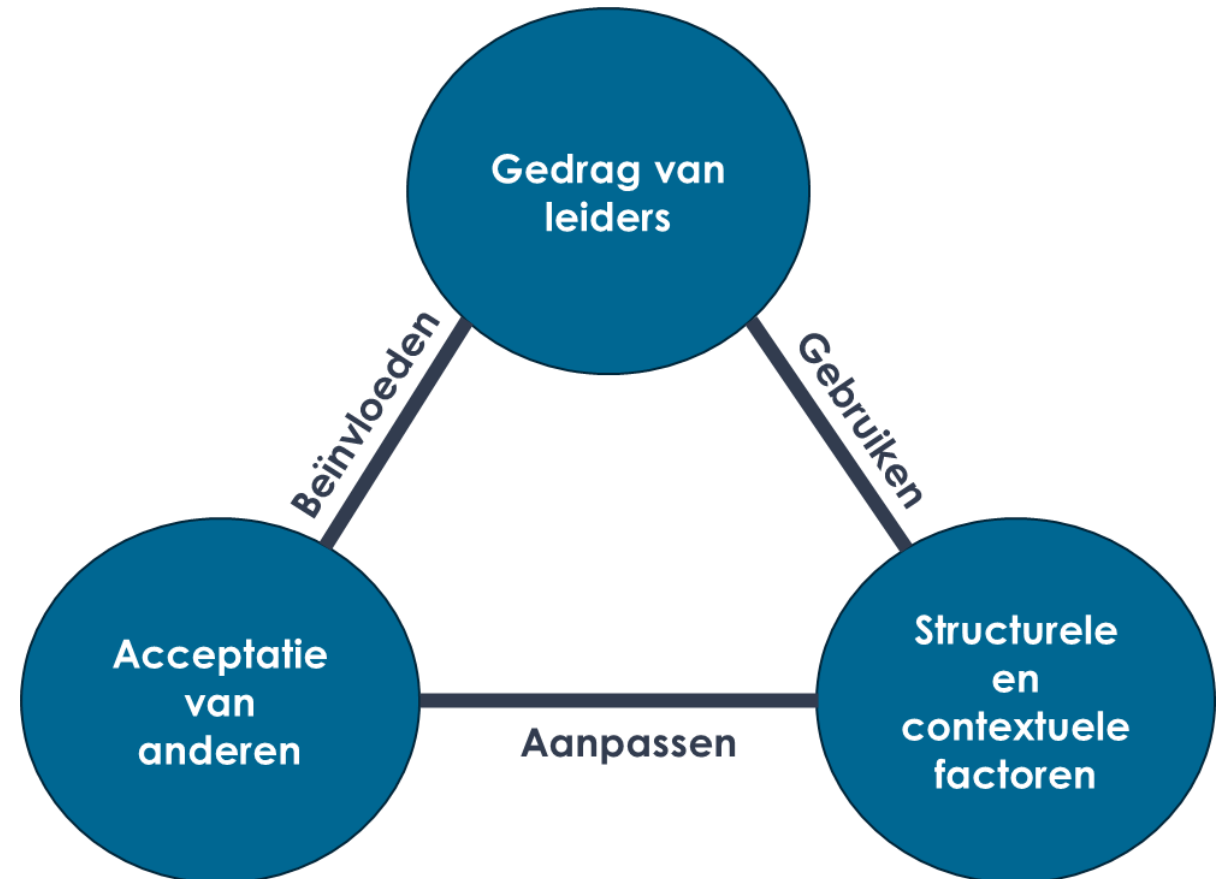
LEVEL 5	LEVEL 5 EXECUTIVE Builds enduring greatness through a paradoxical blend of personal humility and professional will.
LEVEL 4	EFFECTIVE LEADER Catalyzes commitment to and vigorous pursuit of a clear and compelling vision, stimulating higher performance standards.
LEVEL 3	COMPETENT MANAGER Organizes people and resources toward the effective and efficient pursuit of pre-determined objectives.
LEVEL 2	CONTRIBUTING TEAM MEMBER Contributes individual capabilities to the achievement of group objectives and works effectively with others in a group setting.
LEVEL 1	HIGHLY CAPABLE INDIVIDUAL Makes productive contributions through talent, knowledge, skills, and good work habits.

Ongelijke verhouding



Problematische organisatieculturen

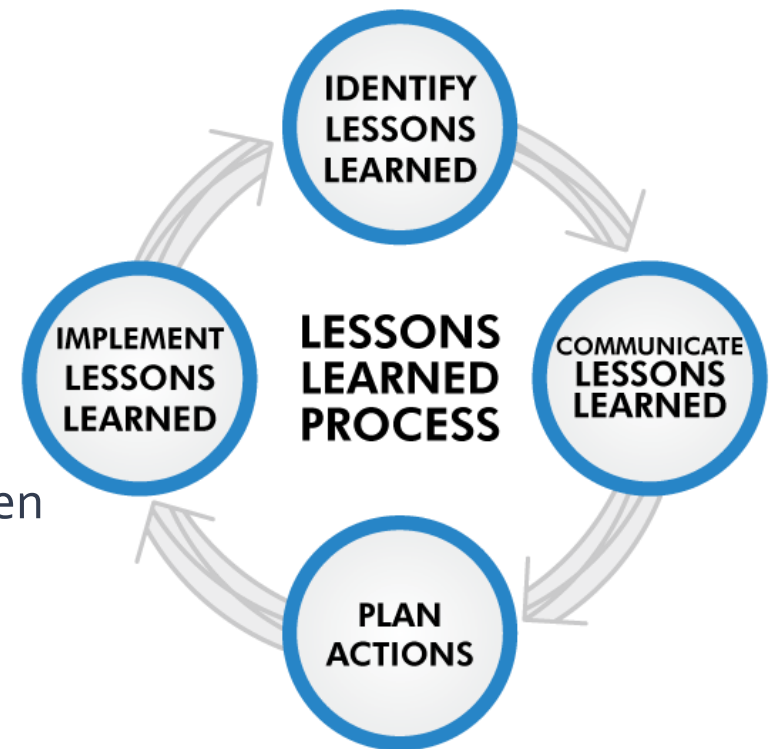
- **Angstcultuur**
 - Blame game
 - Domineren moet je afleren
- **Individualistische cultuur**
 - Eigen volk eerst
 - Waan van wantrouwen
- **Burnout cultuur**
 - Bias towards action
- **Vrijblijvende cultuur**
 - Conflict mijdend



Gebaseerd op Koetsenruijter, C., & van der Loo, H. (2023)

Conclusie

- Cultuur is een samenspel van leiders, volgers, en contextuele factoren
- Problematische culturen hebben hun eigen karakteristieken
- Gedrag patronen doorzien kunnen je helpen om de kern van een cultuurprobleem te doorgronden
- Veel gedragingen in problematische culturen zijn eigenlijk heel menselijk en begrijpelijk, en gebeuren automatisch/onbewust
- (Vrijwel) iedereen draagt bij aan de bestaande cultuur
- Cultuur veranderen betekent patronen blootleggen, bespreken, en doorbreken
- Theorie over cultuurverandering en gedrag klinkt vaak simpel en logisch, maar de praktijk is erg moeilijk



TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

HR

ACADEMY

h.vandijk@tias.edu

