

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

Verandering van Gedrag en Cultuur in Organisaties

Sijthoff Collegereeks

Geert W.J. Heling PhD

12 juni 2024



**SIJTHOFF
MEDIA**

Programma

- ① Context
- ② Cultuur, Gedrag en Mindset
- ③ Cultuur en Gedragsverandering
- ④ Vormgeving en Communicatie
- ⑤ Integratie

Om te beginnen ...



- *Het merendeel van de ingezette veranderingen levert niet het beoogde resultaat*
- *Voor alle verandering dient als achterliggend motief te gelden:
→ Verbetering van Performance*
- *Alle organisatieverandering betreft uiteindelijk verandering van gedrag*
- *Voor de meeste mensen geldt dat hun gedrag bepaald wordt door de context waarin ze leven en werken*
- *Cultuurverandering is complex, heeft tijd nodig, en wordt vaak onderschat*

Context

- Sprongen in technologie en communicatie
- Disruptie, toename concurrentie
- Marktwerking, centralisering en decentralisering
- Internationalisering / globalisering
- Economische machtsverschuiving en politieke volatiliteit
- *Crises: pandemie, oorlog, energie, klimaat, etc.*
-

- Focus op (Cost) Control
- Focus op Performanceverbetering
- Focus op Innovatie en Verandering
- War on Talent, Resources, Corporate Branding
- Rijnlands vs Angel-Saksisch business model
-



Vertaling externe druk naar Interne Omgeving

- Performance verbetering
- Kostenreductie
- Noodzaak Pro-actieve attitude (Cultuur)
- Verhoging werktempo en -druk
- Flexibele werkeenheden, Zelfsturing
- Diversiteit en Cross-culturele Issues
- Governance (CSR, Integriteit, Bonussen, etc.)
- Verantwoordingsnoodzaak (c.q. –drift)
- Toenemende druk op HRM
- ...



→ ***Meer, Beter, Sneller, Goedkoper***

Alignment



Rhetoric of large scale change language

(adapted from: M. Hughes, 2010)

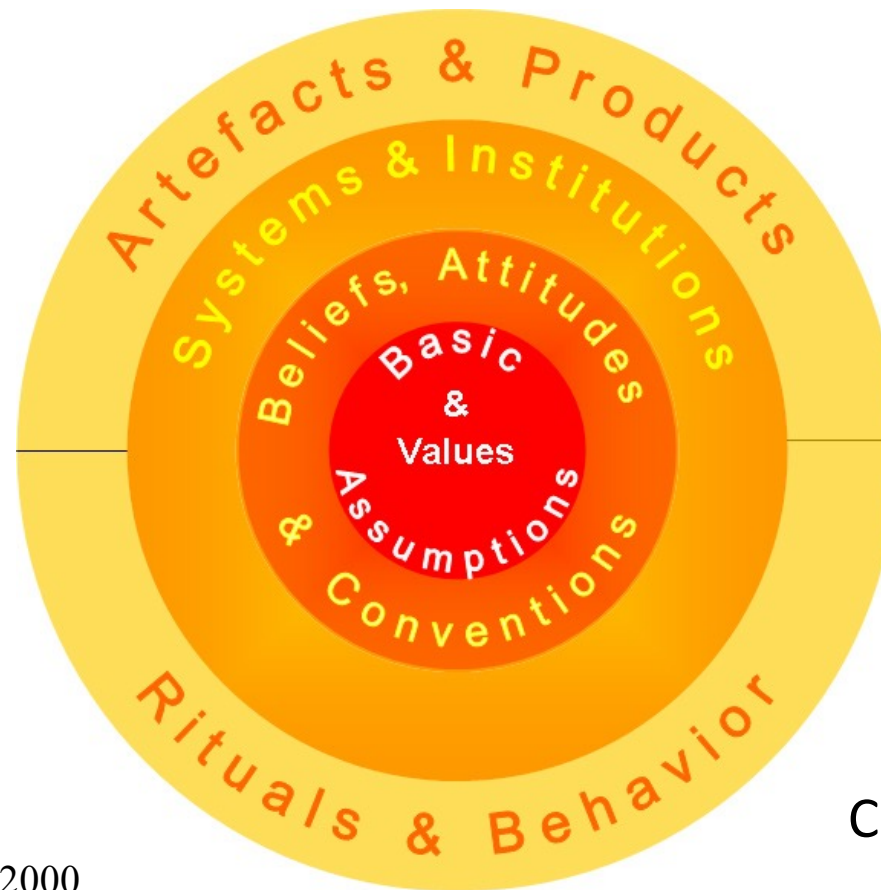
- **Quantum Change !**
- **Transformation !**
- **Turnaround !**
- **Bold strokes !**
- **Long marches !**
- **Culture turnaround !**
- ...





TIAS

Cultuur ...



Spencer & Oatey, 2000

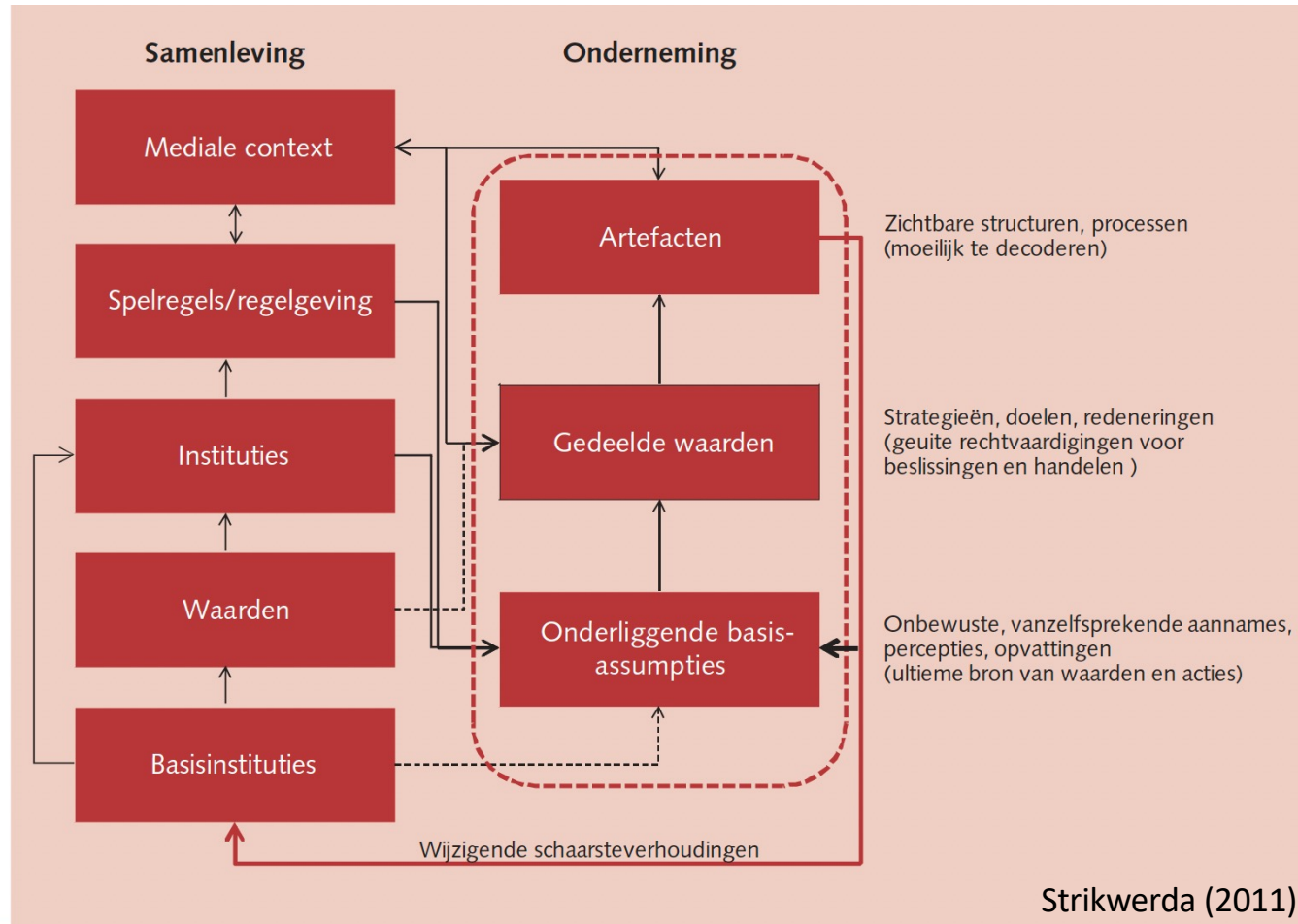
Als concept te gebruiken op allerlei niveaus, zoals:

- Landen/volkeren
- Regio's
- Segmenten in samenleving
- Business sectoren
- Organisaties
- Teams
- etc.

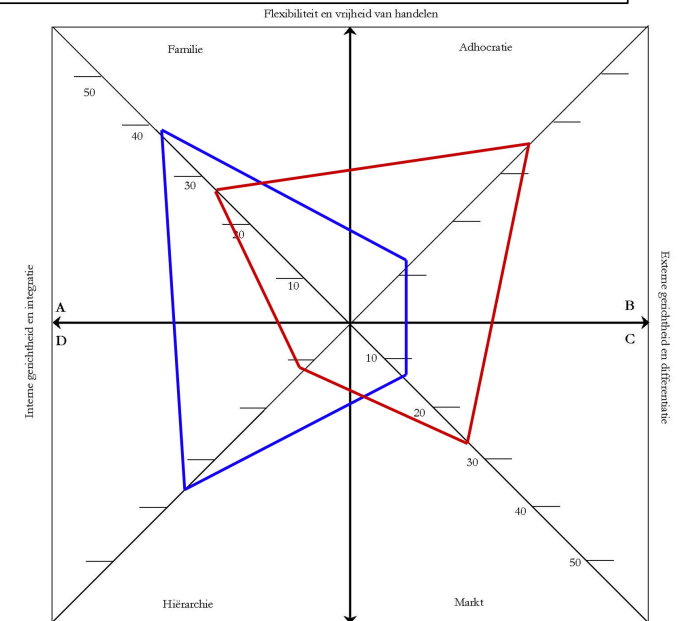
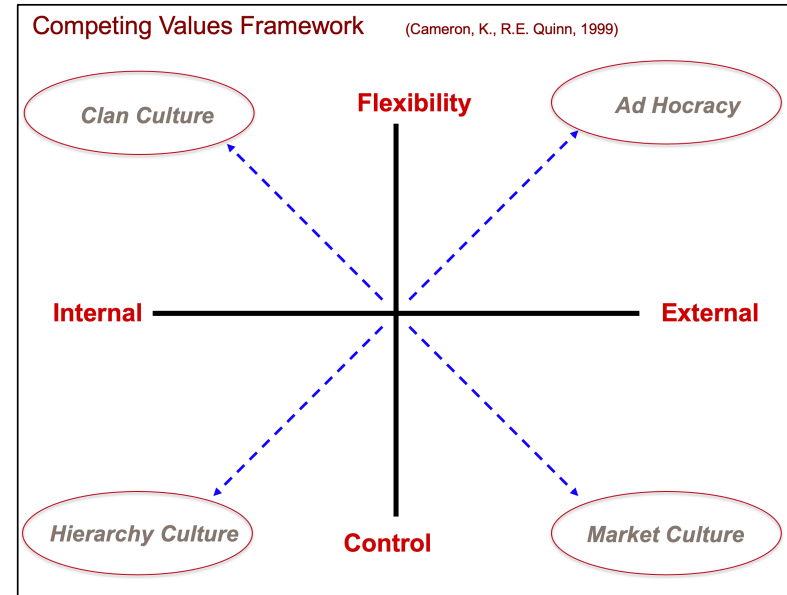
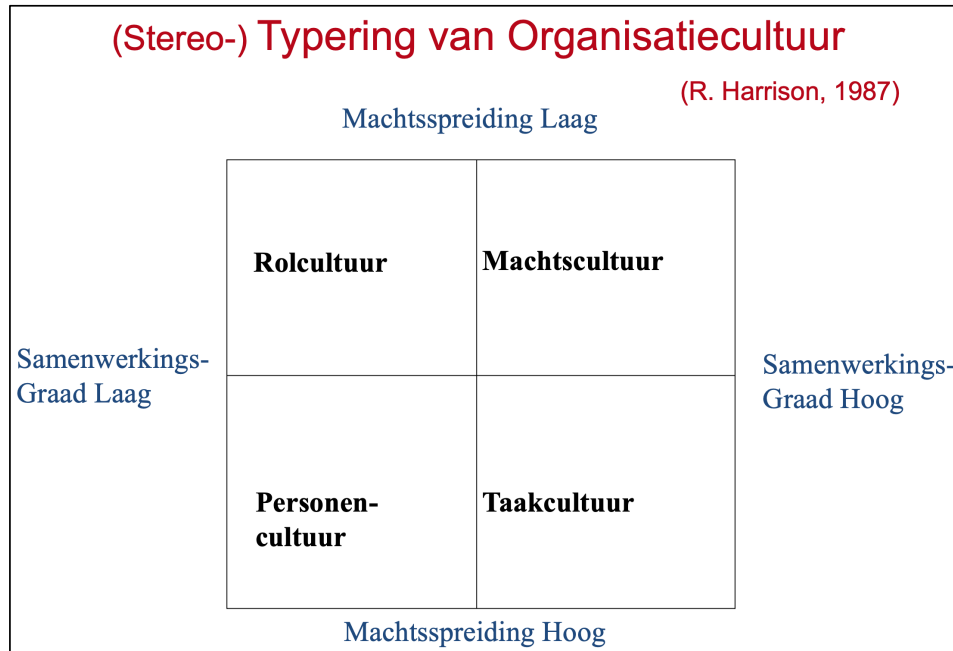
Cultuur als Context voor gedrag
én als Gedrag zelf !

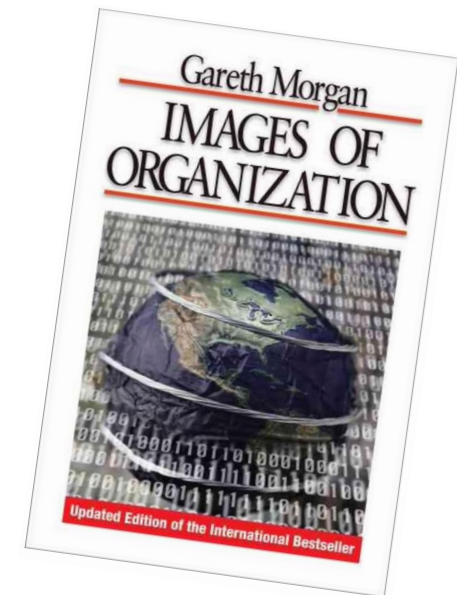
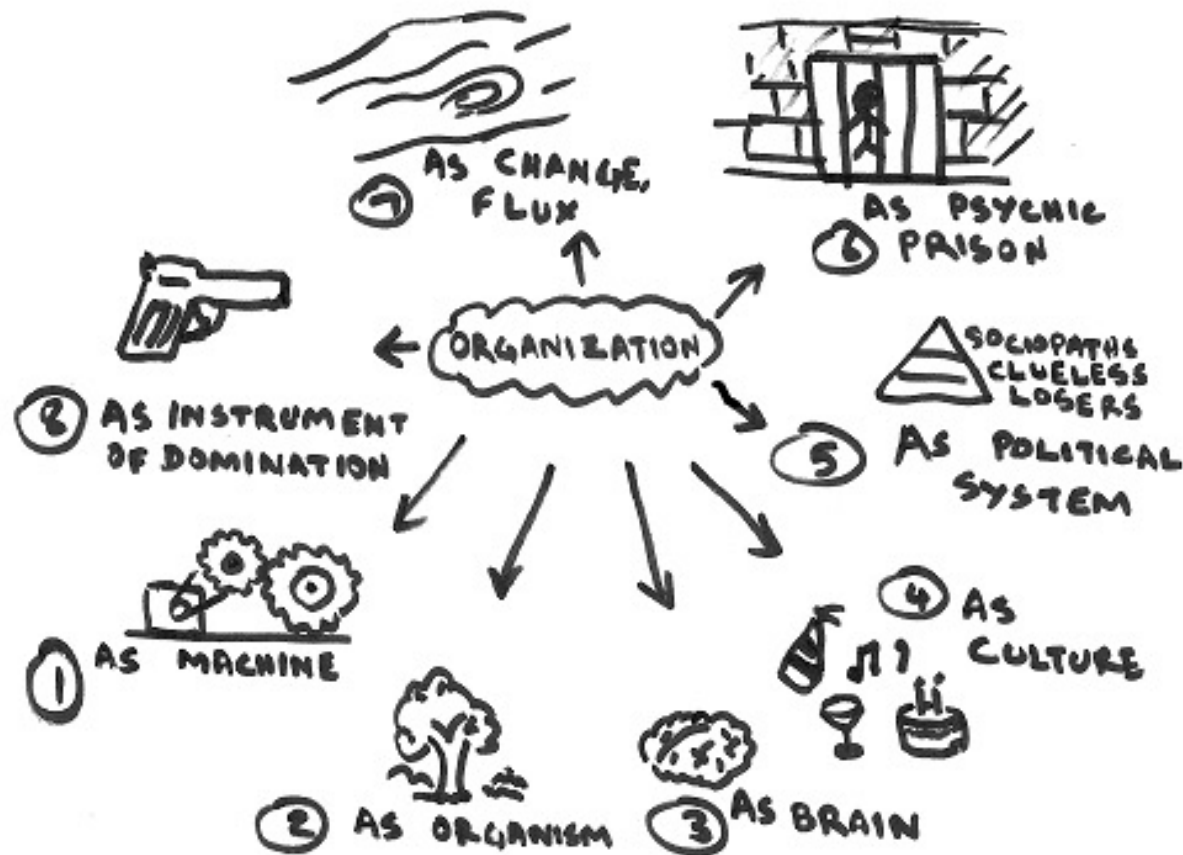
Organisatiecultuur

(Strikwerda, 2011; naar Schein, 1993)



Populaire Cultuurmodellen

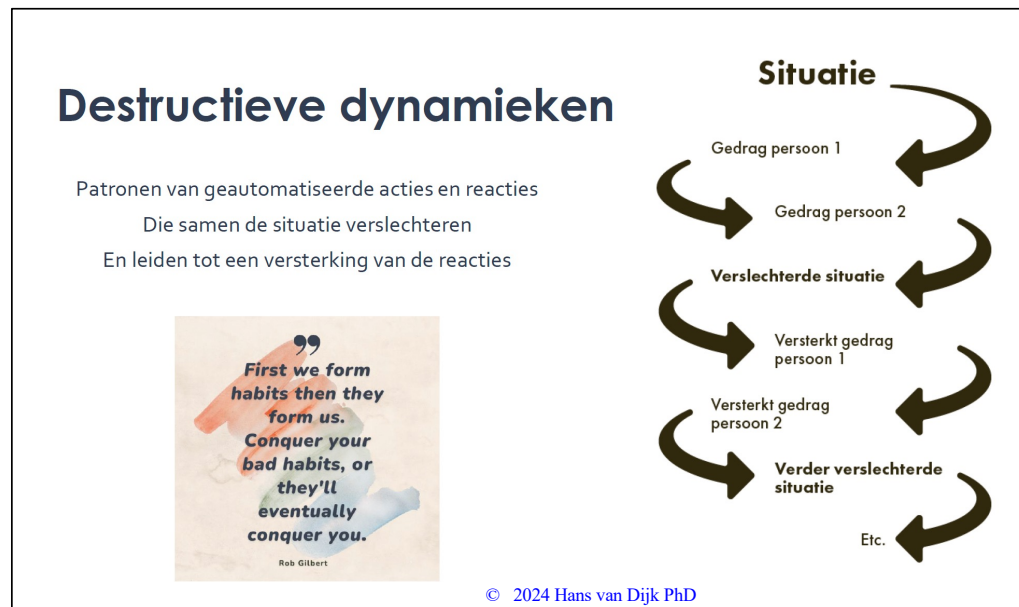




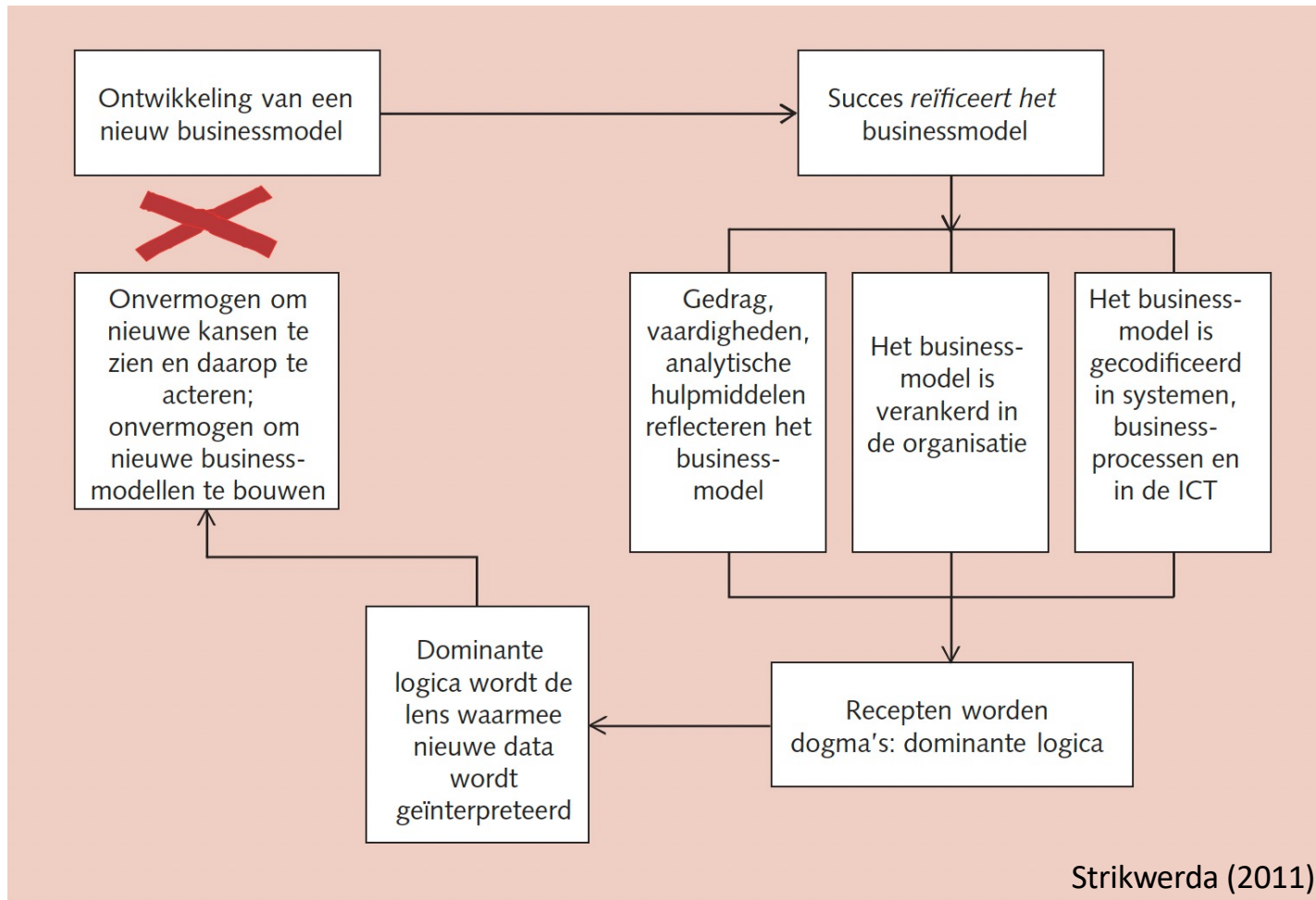
The 8 Metaphors of Organization
From Gareth Morgan's *Images of Organization*

Cultuur en Dynamieken

- Angstcultuur
- Ontwijkcultuur
- Klaagcultuur
- Familiecultuur
- Eilandenrijk cultuur
- Country club cultuur
- Burn-on cultuur
- Etc.



Ontstaan van een Dominante Logica



Een gedegen Cultuuranalyse vraagt inzicht in complexe mechanismen, dynamieken en logica's

The collage features several pages from a research report. One page shows a bar chart titled 'NEGATIVE SENTENCE' with data for 'all people' (30.9%) and 'on-site' (36.9%). Another page contains a bar chart titled 'Figure 1' with a legend including 'This is over working hours', 'My employer's workload is high', 'I experienced a reduction in number of hours', 'I am feeling/behaving off', 'Increased activation in job', 'Increased or excess in job', 'I have not had to work at all', and 'I have not had to work in my company'. A third page includes a circular diagram with 'HIGH ACTIVATION' and 'HIGH INTENSITY' labels. A fourth page features a quote: "Staying home has been wonderful. I've felt recharged and can spend more time with my family." A fifth page shows a quote: "It's sometimes lonely and wish I could interact with people more." A sixth page contains a quote: "Stay-home is people feel and poor". A blue folder in the foreground is labeled "Cultuur analyse Organisatie X" and features a diagram of a person with a network of nodes.

Mindset



De wijze waarop je bent geprogrammeerd om

te *denken*,

betekenis te geven,

en daarom ook te *handelen*



Mindset van Professionals

- Veelal kenniswerker
- Expert op eigen terrein
- Behoeftte aan autonomie
- Behoeftte aan (h)erkenning
- Eigenzinnig (eigen standaarden)
- ‘Terughoudend’ in samenwerking
- Lastig aan te sturen
- ...





Stereo-Typische Professionele Mindsets in Actie



1. Finance

5. Legal

2. HR

6. IT

3. Marketing

7. Sales

4. Operations

8. Ondernemer



Op termijn wordt de cultuur van een organisatie een weerspiegeling van de mindset van de leiding.



Dus



Dynamiek bij verandering

Verandering impliceert altijd dat je sommige zaken verliest.



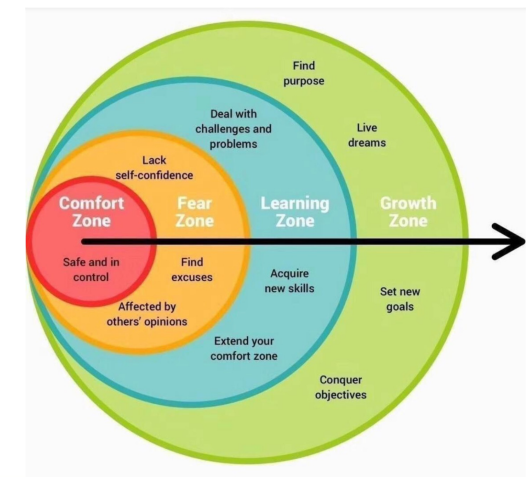
Voorbeelden van zaken die mensen vrezen kwijt te raken:

- *Positie en macht*
- *Veiligheid*
- *Status*
- *'Territorium'*
- *Relaties / netwerk*
- *Richtingsgevoel*
- *....*



Gedragsverandering = Leren

1. *Weet wat je wilt bereiken*
2. *Leer oud gedrag af*
3. *Leer nieuw gedrag*
4. *Onderhoud het nieuw gedrag*



Collectief nieuw gedrag aanleren

- *Vaste gedragspatronen doorbreken*
- *Creativiteit aanspreken*
- *Flexibiliteit verhogen*
- *Energie aanboren*
- *Experimenteren*
- *etc.*



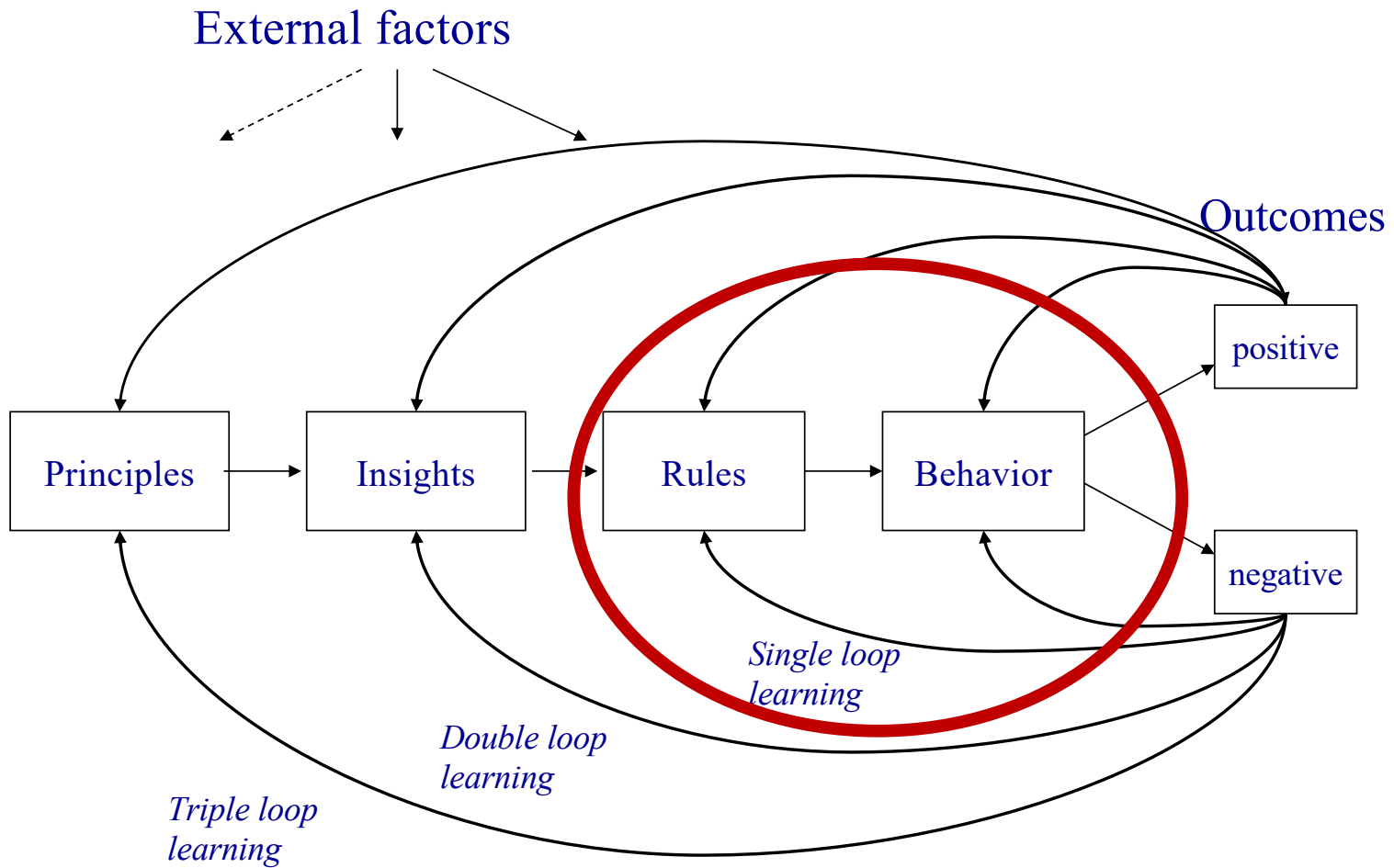
echter



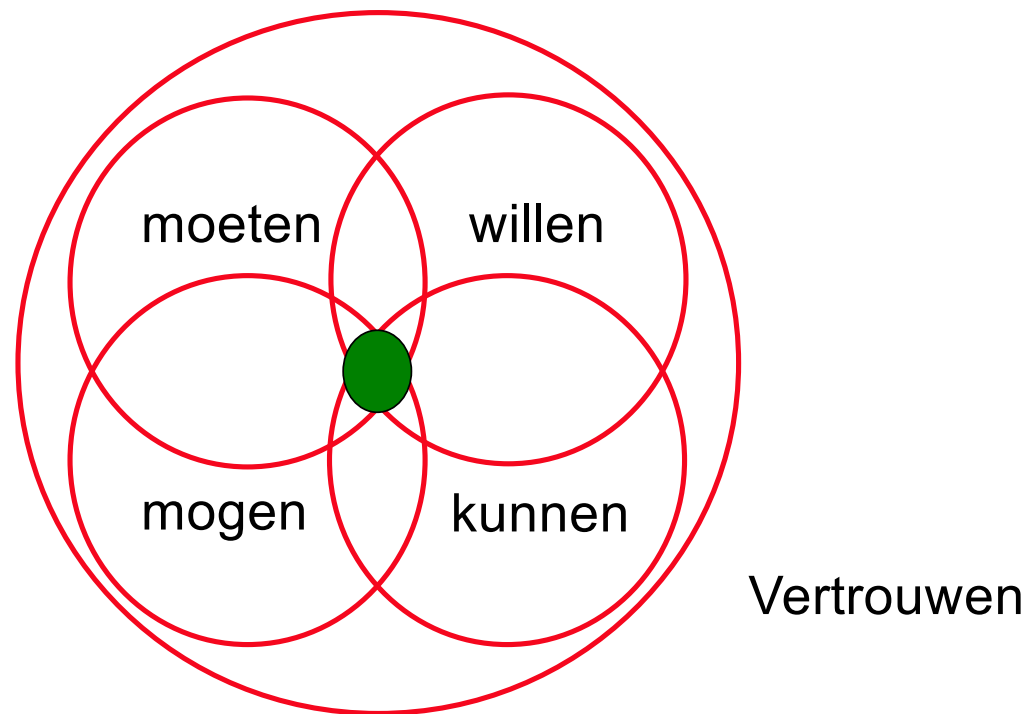
***Leer-
stoornissen***

Organizational Learning and Automated Behavior

(after: Argyris, 1996)



Gedragsverandering:
Randvoorwaardelijke Conditie



Aspecten van Vertrouwen

– Naïviteit en Blind Vertrouwen

– Argwaan en Wantrouwen

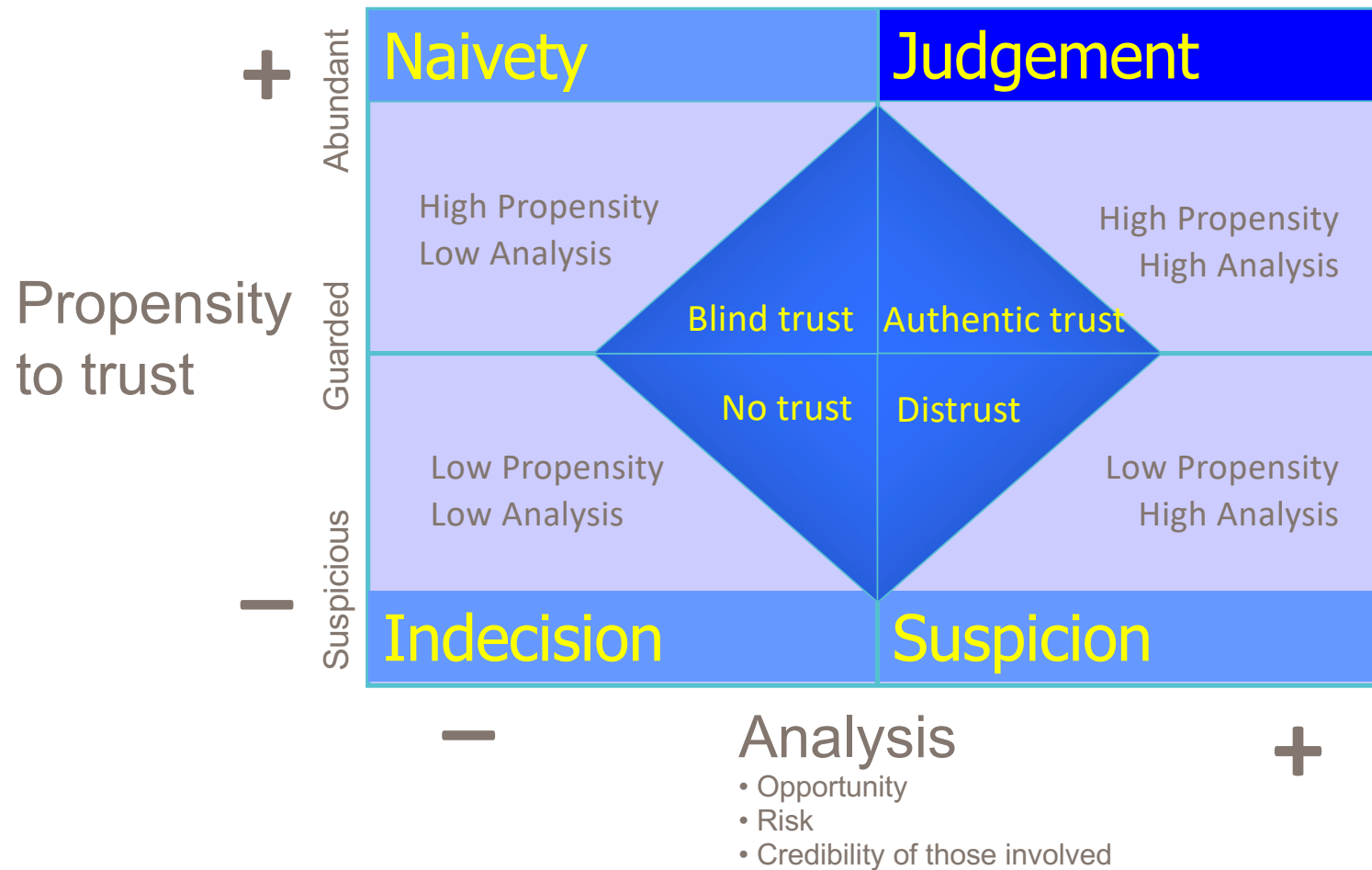
– ‘Authentiek’ Vertrouwen (gebaseerd op inschatting)

- Niet enkel optimisme en vertrouwen, maar ook aarzeling en onzekerheid
- Tegenovergestelde van Vertrouwen: cynicism en zelfzuchtigheid
- Uiteindelijke leidend tot rancune, wantrouwen en fake gedrag



(R.C. Solomon & F. Flores, 2002)

Trust Matrix (R.C. Solomon & F. Flores, 2002)



Een Aanspreekcultuur creëer je door elkaar aan te spreken !
(Dus ook je aanspreekbaar op te stellen!)



Actie = Reactie

Constructieve dynamieken

Patronen van geautomatiseerde acties en reacties

Die samen de situatie **verbeteren**

En leiden tot een versterking van de reacties



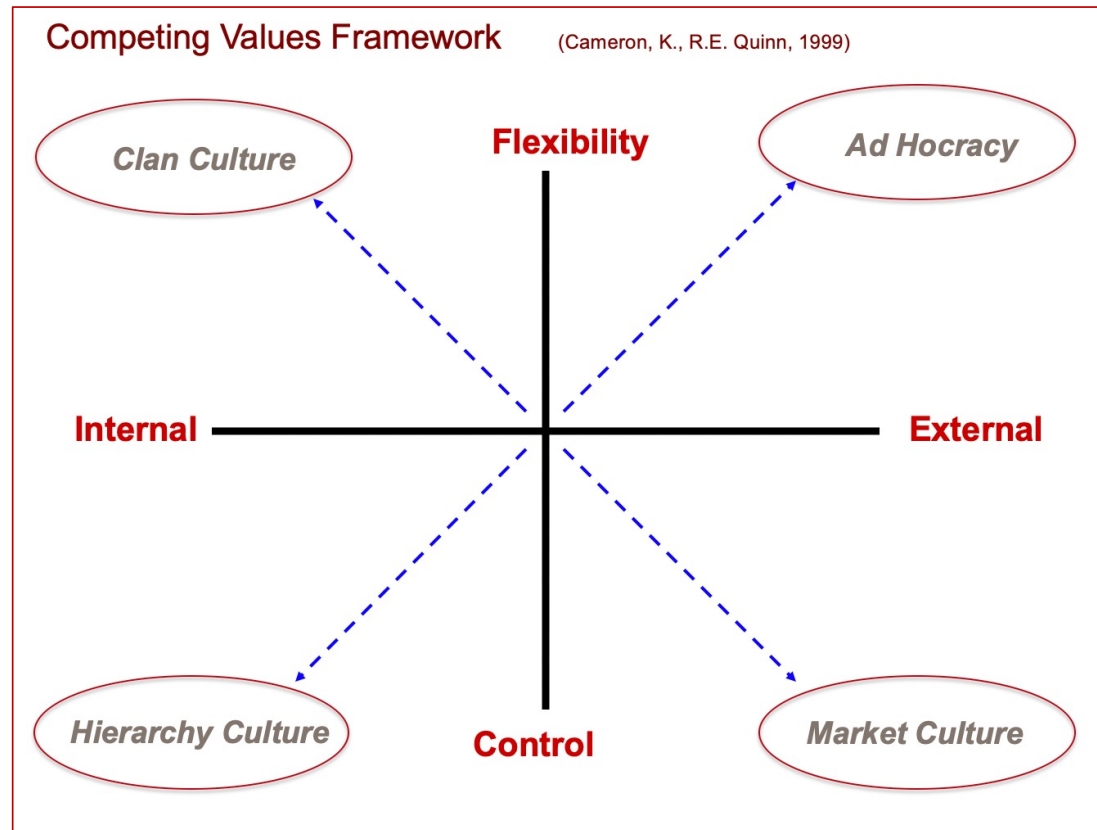
© 2024 Hans van Dijk PhD

Selectie van Interventies hangt af van ...

- Het vraagstuk zelf: aard, etc.
- Niveau van benodigde interventies, afdeling, tussen groepen, organisatie
- Ingrijpendheid
- Effectiviteit van de interventie (evidence?)
- Tijd beschikbaar voor de interventie
- Voorkeur van verantwoordelijke/CEO
- Benodigde inbreng van stakeholders
- Cultuur (context)
- Ervaringen uit vroeger
- Competentie van de interventie
- ...



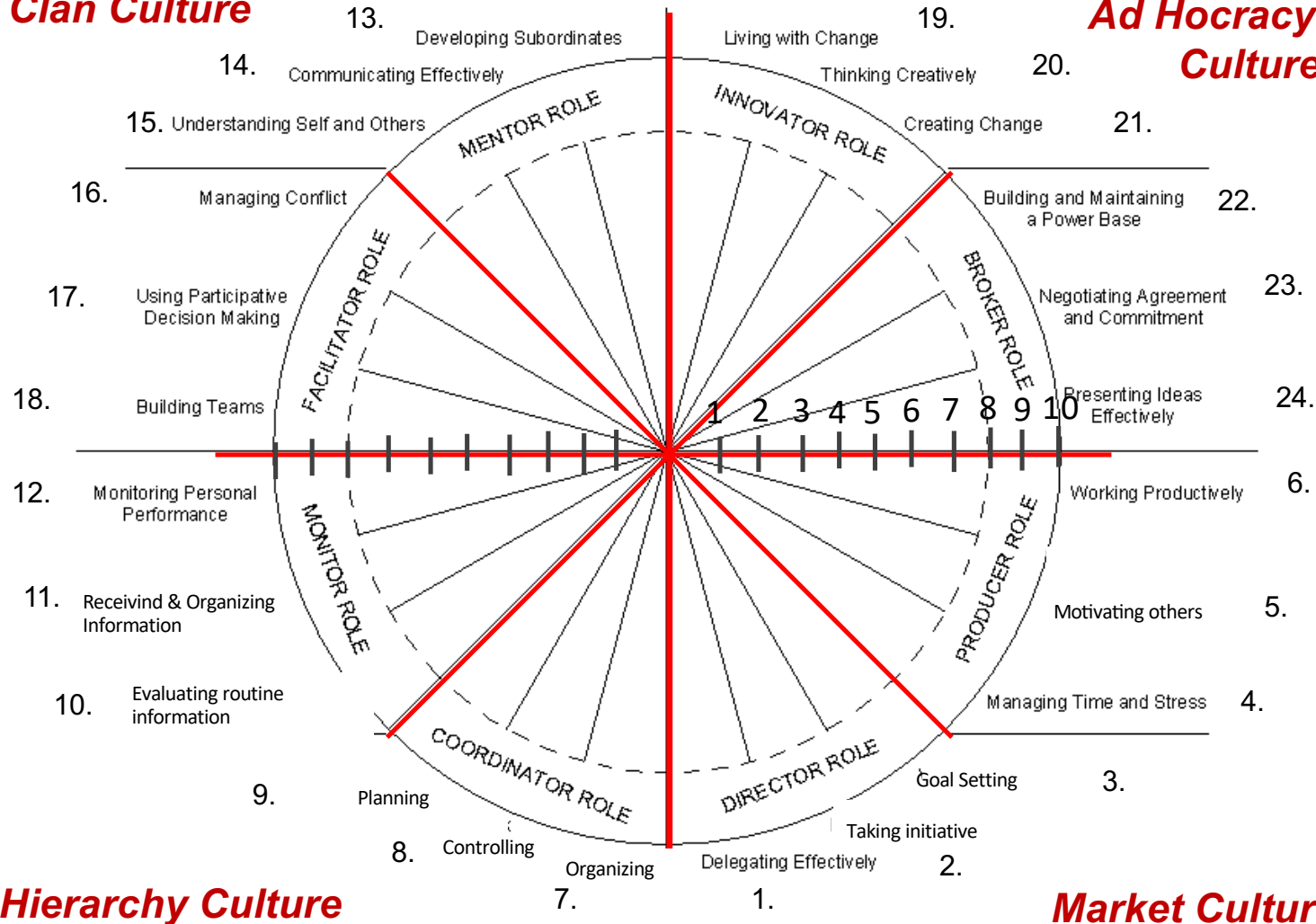
En hoe verander je een cultuur?



Managerial Competencies

Clan Culture

Ad Hocracy Culture



Hierarchy Culture

Market Culture

Fasering van Cultuurverandering als Project

1. Stel een gemeenschappelijk beginpunt vast (waar staan we en waar willen we heen?)
2. Presenteer je visie naar middenmanagement en medewerkers (commitment)
3. Stel een 'change team' in voor de regie; houd verantwoordelijkheid in de lijn (eigenaarschap)
4. Start initiatieven van andere werkwijzen, kleine kortdurende projecten (voorbeelden)
5. Vier initiële successen, bouw aan vertrouwen in de goede afloop (reinforcement)
6. Identificeer interne cultuurdragers, en zet ze in (olievlek)
7. Verbreed naar andere onderdelen (point of no return)
8. Borg de nieuwe cultuur, integreer in alle aspecten van de organisatie (integratie)
9. Check met regelmaat de voortgang, en stuur desgewenst bij
10. Rond het project af, maar houd het proces 'levend'

RASCI Matrix

RASCI Matrix for Change Management											© MédocMC, G.W.J. Heling PhD									
Stakeholders / actors																				
R Responsible											A Accountable		S Supportive		C To be Consulted		I Keep Informed			
A. Designing the Change Program																				
1	Decision to Embark on Change																			
2	Analyse Current situation																			
3	Design Future (desired) situation																			
4	Conduct Stakeholder Analysis																			
5	Conduct Impact analysis																			
6	Determine Organizational Readiness																			
7	Create Change Team																			
8	Allocate Budget and other Resources																			
9	Other:																			
Stakeholders / actors																				
R Responsible											A Accountable		S Supportive		C To be Consulted		I Keep Informed			
B. Preparation / Planning																				
1	Determine the CM Approach(es)																			
2	Determine CM Strategies																			
3	Select Interventions																			
4	Resistance Management Plan																			
5	Communications Plan																			
6	Training & Development Plan																			
7	Identify Key-players																			
8	Design CM Scenarios (a.o. using FFAs)																			
9	Compile overall CM Project Plan																			
10	Other:																			

Stakeholders / actors																				
R Responsible											A Accountable		S Supportive		C To be Consulted		I Keep Informed			
C. Implementation																				
1	Implement Changes: 'Go-Live'																			
2	Delivery of Training sessions																			
3	Delivery of Communication activities																			
4	Monitor the Progress / Processes																			
5	Measure in-between Results/Successes																			
6	Organize and Arrange for Feedback																			
7	Apply Adjustments if necessary																			
8	Other:																			
Stakeholders / actors																				
R Responsible											A Accountable		S Supportive		C To be Consulted		I Keep Informed			
D. Completion																				
1	Lessons Learned Logbook																			
2	Celebrate Successes																			
3	Sustaining Change Plan																			
4	Evaluation (assessment and report)																			
5	Transfer Ownership (Change Team -> Leadership)																			
6	Other:																			

Communicatie



- Hanteer Verwachtingenmanagement
- Creëer een positieve Setting (ontvankelijk klimaat)
- Wees transparent, navolgbaar en betrouwbaar
- Wees helder over Koers, Rollen en Verantwoordelijkheden
- Verbind met wat mensen weten, voelen en verwachten
- Toon Voorbeeldgedrag
- Maak gebruik van communicatie-experts

Beïnvloeding door Betekenisgeving

Story telling



- *Keep it short*
- *Use images*
- *Keep it 'logical'*
- *Link with experience*
- *Use linear content*
- *Clear narrative*
- *Elicit emotional reaction*
- *Call for (re)action*

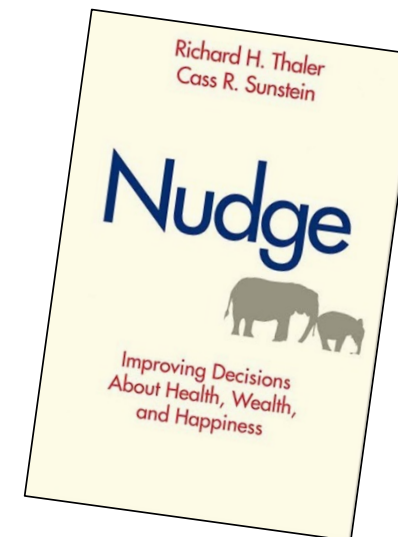
Beïnvloeding via Verleiding

Nudging

Het gebruik van specifieke presentatie van stimuli om een reactie te vergemakkelijken

Effectieve nudges zijn:

- Niet duur
- Gemakkelijk te weigeren
- Transparant
- Ondersteunend i.r.t. bestaande voorkeuren



Thinking big, acting small ...

Dr. Teresa Amabile (Harvard Business School)

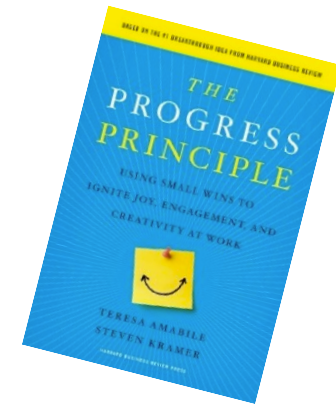


Work Performance Motivators:

- Recognition
- Clear goals
- Incentives
- Interpersonal support
- Progress in the work

Inner Work Life:

→ The Progress Principle (2011)



Cultuurverandering: enkele do's en don'ts

- Voer een goede diagnose uit
- Vermijd grootschalig opgetuigde cultuurveranderingsprogramma's
- Maak 'cultuurverandering' concreet; wat bedoelen we ermee (gedrag)?
- Het gaat om performance-verbetering; cultuur is middel, geen doel
- Focus op verandering in werkwijzen, houding en gedrag (vermijd liefst het woord 'cultuur')
- Stuur op percepties, emoties, en verwachtingen
- Maak verantwoordelijkheden duidelijk (dus spreek mensen ook aan!)
- Organiseer feedback en correctiemechanismen
- Voorbeeldgedrag is een vereiste voor het ontwikkelen van vertrouwen

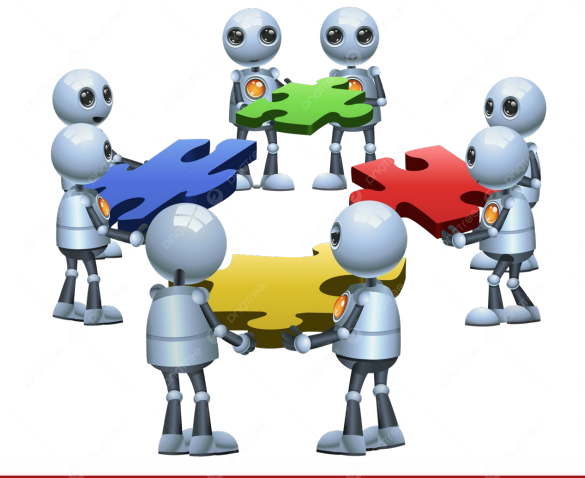
Om af te sluiten ...



- *Meerdere wegen leiden naar Rome; er is geen eenduidige aanpak*
- *Het streven naar één gezamenlijke cultuur is meestal onwenselijk*
- *Sluit aan bij bestaande cultuur, hanteer geen ‘overval’-tactiek*
- *Cultuurverandering vergt tijd, en vereist leiderschap, alignment en gerichte actie*
- *Houd te allen tijde je missie als compas in de hand !*

Tot slot ...

- *Welk inzicht zou je graag de organisatie in willen brengen?*
- *Wat is jouw rol daarin?*



NEVER STOP ASKING

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

www.tias.edu