

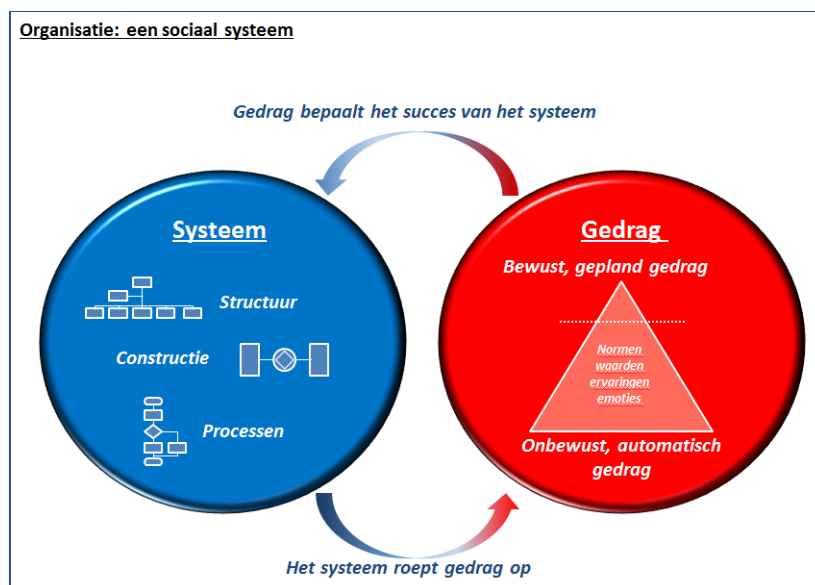
Wat is een organisatie?

INLEIDING

Tayloriaanse organisatieadviesbureau's zien een organisatie vooral als iets dat via command and control, van bovenaf, aangestuurd moet worden. Organogrammen, procedures, beleid, regels, et cetera moeten het gevoel geven aan het stuur en 'in control' van operationele activiteiten en change operaties te staan. Telkens weer blijkt uit wereldwijde onderzoeken dat die controle er nauwelijks is en dat de effecten van verandertrajecten minimaal zijn. Daarom heeft Delta een geheel andere kijk op organisaties ontwikkeld waardoor veranderingen wél effect hebben (en zelfs heel veel) en ook nog eens heel snel doorgevoerd kunnen worden. In deze paper maken we in het kort duidelijk hoe Delta naar organisaties kijkt.

Zonder mensen zou een organisatie niet nodig zijn. Tafels, stoelen, computers, ... ze hebben allemaal geen (gezamenlijke) doelen en kunnen al helemaal geen commitment uitspreken. Het zijn louter hulpmiddelen. Organisaties gaan over mensen en de manier hoe mensen met elkaar samenwerken om bepaalde doelen te bereiken. Dat is nu zo, en dat is al duizenden jaren zo. Zonder samenwerken zou de jacht veel minder hebben opgeleverd en hadden we ons niet voldoende kunnen beschermen tegen roofdieren. Samenwerken zit diep in onze genen en onze hersenen verankerd. We willen eigenlijk niets liever dan prettig samenwerken met elkaar. En dat doen we op een sociale manier, want mensen zijn sociale wezens. Alleen door samenwerking is een organisatie in staat producten en diensten te leveren. Zonder samenwerking geen organisatie!

Omdat het in een organisatie om mensen gaat is een organisatie een sociaal systeem. Iedere organisatie kent twee afzonderlijke, maar onlosmakelijk verbonden componenten die continu met elkaar interacteren: het systeem zelf en het gedrag binnen dat systeem. En die zijn idealiter beide gericht op het organisatiedoel. Overigens zijn systeem en gedrag in een verhouding van ongeveer 1/3 en 2/3 respectievelijk verantwoordelijk voor de performance van de organisatie. Het is zelfs zo dat in een fout systeem het juiste gedrag (dat het systeem negeert en een andere route kiest richting de bedoeling) toch tot succes kan leiden.



Vandaar dat wij komen tot de volgende definitie van een organisatie:

Een organisatie is een commitment van een groep mensen om een gezamenlijk doel te bereiken

Wat is een organisatie?

Een aantal elementen speelt in deze definitie een rol:

- De bedoeling
- Commitment tussen mensen
- Mensen zelf. Gestuurd door hun gedrag

De bedoeling

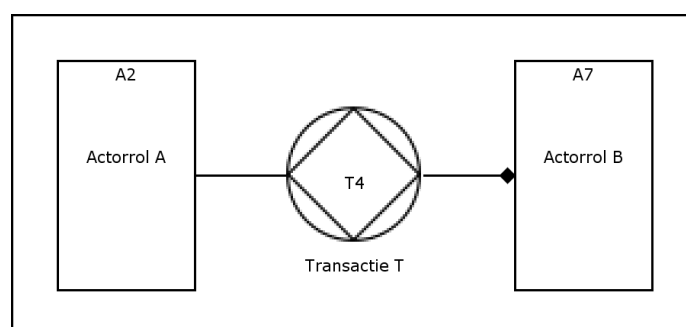
In **Verdraaide organisaties** van **Wouter Hart** zijn de natuurlijke principes van organiseren bedolven onder een lawine van kunstmatig managementgereedschap. Zij werken op basis van een door henzelf gecreëerd systeem waarin allerlei regels, afspraken en procedures de toon zetten. Maar hoe ze ook hun best doen om hun processen te beheersen, en daardoor hun doelen te realiseren, de klant en de professionals worden er meestal niet beter van. Wouter prikt de 'mythe van beheersbaarheid' door en vervangt hem door een nieuwe manier van organiseren. Deze is gebaseerd op hoe écht succesvolle ondernemingen werken: niet vanuit de regels, maar vanuit de bedoeling van de organisatie. De vraag van de klant en de passie van de professional zijn uitgangspunt voor de activiteiten en de systeemwereld is een ondersteunend instrument. Zo wordt een hogere klantwaardering bereikt, een grotere medewerkerstevredenheid en veel betere financiële resultaten.

Commitment tussen mensen

Organisaties worden gevormd door mensen die met elkaar een commitment aan gaan om een gezamenlijk doel te bereiken. Aangezien mensen sociale wezens zijn (althans, verreweg de meesten ...) is een organisatie een sociaal systeem. Uit onderzoek is gebleken dat mensen op basis van een **universeel patroon** met elkaar samenwerken waarbij het aangaan en uitspreken van commitment de basis vormt van dit samenwerkingspatroon. De essentie van samenwerken is weten wat je van elkaar mag verwachten, scheppen van duidelijkheid in de communicatie, bij het maken van afspraken en het nemen van besluiten. En het is precies daar waar het zo vaak mis gaat. We denken een heldere afspraak met elkaar te hebben, maar partijen leggen de afspraak toch (net iets) anders uit. Of in een vergadering wordt een besluit genomen, maar follow-up ontbreekt waardoor het besluit zonder waarde is. Of iemand is afwezig bij besluitvorming, waardoor het besluit later wordt teruggedraaid.

Organisaties bestaan uit lagen van samenwerking, de binnenste laag (de kern) wordt de *constructie* van de organisatie genoemd. Deze fungeert ook echt als een constructie, zoals de constructie van een auto, die bepaalt hoe hard deze kan rijden en hoe zuinig deze is. Als ie sneller moet of zuiniger moet worden, moeten we in die constructie ingrijpen. Ook een organisatie heeft een dergelijke constructie, die de performance bepaalt. En net als bij auto's, geldt ook voor organisaties: duurzame en essentiële verbeteringen vragen om ingrijpen op constructieniveau.

Een *constructiemodel* visualiseert de constructie van de organisatie. De primaire bouwstenen van een constructiemodel vormen de *actorrollen* en de *transacties*. Een actorrol is een unieke bundeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties. Een transactie is een afspraak tussen twee actorrollen. Een actorrol is geen organisatiefunctie of -rol: deze laatste zijn bundelingen van actorrollen. Een transactie tussen twee actorrollen A en B wordt als volgt genoteerd:



Actorrol A is de "initiërende actorrol" van transactie T: de initiator of opstarter van transactie T, de initiator is herkenbaar aan het ontbreken van de "♦" in de transactielijn.

Actorrol B is de "uitvoerende actorrol" van transactie T: de uitvoerder van transactie T. De uitvoerder is herkenbaar aan de "♦" aan het eind van de transactielijn. Deze ♦ staat voor het nemen van beslissingen of het leveren van productie.

Wat is een organisatie?

Een voorbeeld: Op het moment dat ik (Actor A) een bos rode rozen wil bestellen bij een verkoper in een bloemenstalletje (Actor B) doe ik een zogenaamde *Request* die ik hardop uitspreek: Mag ik een bos rode rozen? Vervolgens doet de verkoper een zogenaamde *Promise*, bijvoorbeeld door te zeggen 'jazeker' of te knikken. Hiermee gaat hij het commitment aan om een bos rode rozen te leveren. Vervolgens pakt hij een bos uit de emmer (de ♦) en overhandigt hij deze aan mij. Dit overhandigen wordt een *State* genoemd. Tenslotte neem ik de bos in ontvangst, controleer nog even of de rozen er goed uit zien, en zeg ik 'bedankt'. Dit wordt een *Accept* genoemd. Hoewel er ook zogenaamde cancellation patterns zijn op de *Request – Promise – State – Accept* zijn (die ik hier niet verder zal uitwerken) vormt dit wel de basis voor het universele samenwerkingspatroon tussen mensen. Het geheel aan actorrollen en transacties vormt het systeem van de organisatie;

Hoe mensen van nature met elkaar willen samenwerken = het systeemdeel van de organisatie

In werkelijkheid blijken er vele fouten in dit samenwerkingspatroon voor te komen. Wij noemen dit 'weeffouten in de organisatie'. Er blijken 22 type weeffouten te zijn. Zie **Werken aan samenwerking** van **Theo Janssen**. Je kunt hierbij denken aan overlappende actorrollen B (iedereen vindt dat hij/zij ergens een besluit over mag nemen), ontbrekende actorrol A (actorrol B doet iets waar niemand om gevraagd heeft) of onduidelijke afspraken (bijvoorbeeld het verschijnsel dat er 6 verschillende definities worden gehanteerd, zonder dat dit voor een ieder helder is, van het begrip 'match tussen aanvraag en cv'). Weeffouten in de organisatie kunnen gedragsverandering tegenhouden indien wordt vastgehouden aan het systeem. Een high performance organisatie bevat óf weinig weeffouten óf kent een cultuur van omzeilen van systeemfouten (flexibel gedrag).

Mensen, Gedrag

Gedrag is alles wat we doen. Alles wat we doen uit ons zelf, maar ook alles wat we doen als reactie op hetgeen om ons heen gebeurt. Gedrag, waaronder onze manier van communiceren, is evolutionair gezien van levensbelang voor de mens: het bouwt een gemeenschappelijke visie en leidt daarmee tot groepsvorming. En groepsvorming heeft ons mensen gemaakt tot wat we nu zijn.

Bij iedere verandering die in organisaties wordt doorgevoerd speelt gedrag een rol. En dat bepaalt voor 2/3^e het succes van de verandering (Prochaska & DiClemente). Een tamelijk belangrijke component dus. Bestaande verandermanagementmethodes hebben de grootste moeite om gedragsverandering te adresseren, of negeren het simpelweg. Alsof er wordt gedacht dat het voldoende is om te roepen dat mensen zich vanaf nu anders moeten gedragen.



Mensen zijn helemaal niet tegen verandering, maar wel tegen opgelegd veranderen, en zeker als ze er het voordeel niet van zien. Of als ze onderdeel zijn van een slecht werkend systeem. Of als er sprake is van een slechte veranderhistorie (keer op keer wordt er veel geld geïnvesteerd in verandertrajecten die uiteindelijk niets opleveren). Of mensen hebben geen vertrouwen meer in het

Wat is een organisatie?

management. Of ze zijn verandermoe (teveel veranderingen per tijdseenheid). En misschien wel de belangrijkste reden waarom mensen niet snel tot veranderen te motiveren zijn is 'Angst voor verlies' (**Daniel Kahneman – Thinking fast and slow**). Wat mensen nú hebben kennen ze, wat de toekomst brengt is onzeker en zou wel eens kunnen leiden tot een slechtere situatie dan nu.

Bovendien vindt vrijwel iedereen dat ze zelf eigenlijk al het juiste gedrag vertonen, maar dat anderen moeten veranderen. Mooi geïllustreerd door onderstaande plaat. Zo zal iedereen vinden dat het gedrag van automobilisten op de weg moet veranderen, maar wel die anderen. Ik zelf toch niet?



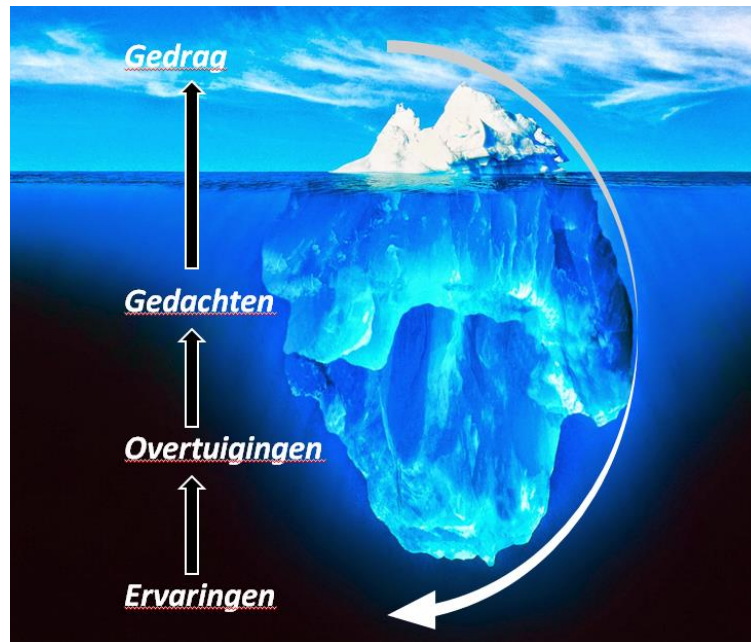
Een wortel aanbieden kan tot *instant motivation* leiden, maar zodra de wortel wordt weggenomen is de prikkel en de motivatie weg en wordt teruggevallen in oud gedrag. 'Wortels' bieden geen duurzame gedragsverandering.

Mensen willen alleen hun gedrag veranderen als zij intrinsiek gemotiveerd zijn om dat te doen. Dit resulteert in een paradox: van buitenaf is intrinsieke motivatie niet aan te spreken (want niet intrinsiek). Dus als mensen niet intrinsiek gemotiveerd zijn is een gedragsverandering bij voorbaat al kansloos. Of is er een bypass mogelijkheid?

Het is belangrijk te begrijpen dat het aanleren/veranderen van gedrag onderdeel is van een cyclus:

- Ervaringen bepalen onze overtuigingen (bijv. als ik vanuit de klant redeneer verkoop ik meer)
- Overtuigingen beïnvloeden onze gedachten (altijd vanuit de klant redeneren)
- Gedachten sturen ons gedrag (vragen stellen aan de klant)
- En gedrag is input voor onze ervaringen (onvoldoende informatie ontvangen om een voorstel te kunnen doen – volgende keer meer/andere/verdiepende vragen stellen)

Wat is een organisatie?



De plaat van de ijsberg laat zien dat gedachten, overtuigingen en ervaringen onzichtbaar zijn voor andere mensen. Alleen gedrag is zichtbaar.

De traditionele verandermanagementmethodes proberen in te spelen op de onderste drie elementen: Ervaringen, overtuigingen en gedachten. Inspelen op 'gedachten' resulteert bijvoorbeeld in het goed communiceren van de urgentie en wat de verandering precies gaat inhouden voor de medewerkers. Heel erg succesvol is deze manier niet. We denken wel rationele wezens te zijn, maar dat valt in de praktijk vies tegen. Mensen zijn maar moeilijk op andere gedachten te brengen. Vooral ook omdat die gedachten worden ingegeven door overtuigingen. Echter, wie is het ooit wel eens gelukt om de overtuiging van iemand anders te veranderen? Dat is bijna niet te doen; overtuigingen zijn diepgeworteld en alleen maar aan te passen als degene die de overtuiging heeft ook echt zélf die overtuiging wil veranderen (omdat hij/zij er belang bij heeft). Gedragsverandering insteken op 'ervaringen' heeft veel meer kans. Dit zie je tegenwoordig terug in de Agile beweging. Gewoon 'doen', fouten maken, ervan leren en de volgende keer beter doen. Echter, dit is een nogal langdurig proces omdat de cyclus een aantal keren doorlopen moet worden voordat het gedrag begint te beklijven. Organisaties hebben vaak niet de tijd om een cyclus eerst 10 keer te doorlopen. De veranderingen gaan zó snel: *instant change* is nodig. Dat kan ook, maar dan moet direct op gedrag worden ingegrepen.

Sinds **Nudge** van **Thaler en Sunstein**, **Invloed** van **Cialdini** en **Thinking fast and slow** van **Daniel Kahneman** weten we dat het mogelijk is om gedragsverandering op basis van psychologische gedragsinterventies (PGI's) razendsnel door te voeren. Denk hierbij aan aan de vlieg in het urinoir (68% minder schoonmaakkosten van het ene op het andere moment) en holle bolle Gijs (73% minder afval). Er blijkt dat er twee soorten gedrag zijn: bewust en onbewust gedrag. Bewust gedrag heeft maar een klein deel van 5% in het totale gedrag. Die andere 95% bestaat uit onbewust gedrag, gezeteld in ons onderbewustzijn. Het idee is dat er in ons onderbewustzijn honderden principes huizen (waar we ons niet van bewust zijn) die voor 95% ons gedrag bepalen en die getriggered kunnen worden. Een voorbeeld van zo'n principe is het principe van wederkerigheid: ik doe iets voor jou en dan voel je direct een onweerstaanbare behoefte om iets voor mij terug te doen (en zelfs meer dan ik voor jou deed).

Het ontwerpen van de juiste PGI's op een gegeven doelpopulatie is maatwerk. Belangrijke input hiervoor is de huidige cultuur/het huidige gedrag van de groep. En combinaties van gedragsinterventies werken soms wel en soms niet. Belangrijk is om de mogelijkheid te hebben om de effecten van de interventies uit te proberen in de praktijk en te meten zodat de meest effectieve vorm gekozen kan worden voor de gehele groep.

Wat is een organisatie?

Psychologische gedragsinterventies hebben een onhebbelijkheidje: als mensen in de gaten krijgen dat ze worden beïnvloed, of erger nog het gevoel krijgen dat ze worden gemanipuleerd, dan gaan ze het tegenovergestelde gedrag vertonen (recalcitrantie). Hetzelfde verschijnsel gebeurt als steeds dezelfde mensen worden beïnvloed. Dan bestaat er een mogelijkheid dat mensen zich aan de interventie zélf gaan irriteren. En sommige psychologische gedragsinterventies hebben een intrinsieke korte houdbaarheid. Een voorbeeld: 'Holle bolle Gijs' werkt en blijft werken omdat er steeds weer nieuwe kinderen langs hem op lopen. Maar een muziekje laten komen uit een afvalbak in een buurtpark, waar vaak dezelfde mensen komen, begint in effectiviteit in de loop der tijd stevig af te nemen. Om gedragsverandering duurzaam te laten zijn, zijn verschillende soorten interventies nodig. Toch zit de kracht in de herhaling want pas dan kan (nieuw) gedrag institutionaliseren; de cirkel van gedrag moet meermaals doorlopen worden om het gedrag echt te laten veranderen. Ergo, er zijn afwisselende psychologische gedragsinterventies nodig, gebaseerd op verschillende onderbewuste principes, om gedragsverandering duurzaam te maken. Een speciale rol in deze aanpak vormt het principe van 'autoriteit'. Pas als de 'champions' het juiste gedrag kunnen voordoen, en dat ook daadwerkelijk doen, dan neemt de groep dat gedrag over. Champions zijn mensen waar iedereen binnen de organisatie tegenop kijkt. Vaak zijn dit bepaalde managers, maar dat hoeft niet zo te zijn. Het is dus essentieel dat ook het management voorbeeldgedrag gaat vertonen. Bij veel verandertrajecten onttrekken managers zich juist vaak aan de verandering. 'Dat is iets voor de medewerkers op de werkvloer, toch niet voor ons?'. Een dergelijke houding herbergt impliciet dat de beoogde verandering NOOIT het gewenste effect zal hebben.

Tenslotte nog iets over 'cultuur'. Cultuur is een containerbegrip. Het is een woord om iets te duiden, maar het is niet iets wat je op kunt pakken en kunt veranderen. Vandaar dat cultuurveranderprogramma's uiteindelijk vaak niets opleveren. De container moet open en dan zul je een bak vol verschillende gedragingen vinden die individueel wél te veranderen zijn. En als het gedrag is verandert, dan verandert cultuur mettertijd mee.

Way of Working

Onze aanpak kenmerkt zich door een mix van Bottom up en Top down verandercomponenten. We passen hierbij situationeel klassieke gedragsinterventies toe (zoals coaching of interventies op basis van de principes van Kotter) maar ook psychologische gedragsinterventies (op basis van de principes van nudging, Viral Change™, beïnvloedingsmechanismen of onbewuste besluitvorming). Mogelijk dat ook weeffouten in het systeem moeten worden opgelost om gedragsverandering mogelijk te maken. We onderkennen de volgende stappen.

1. Intake

Het doel achter de intake (één of meer sessies) is om een aantal randvoorwaarden voor het starten van een gedragsverander-traject te achterhalen en mogelijk aan te scherpen. Vragen die bijvoorbeeld aan bod komen zijn:

- Is al geïnventariseerd hoe de matrix KUNNEN/WILLEN uitpakt voor alle medewerkers? Zo ja, wat gaat er gebeuren met de medewerkers die NIET kunnen en NIET willen? Per groep zullen we een verschillende aanpak hanteren.
- Wat is de Bedoeling van de klant? Visie- en missiestatement mogelijk aanscherpen.
- Hoe ziet de strategie voor de drie verschillende marktsegmenten er uit? Niet alleen de externe strategie maar vooral ook de interne strategie (wie gaat naar welk marktsegment en wanneer, welke criteria zijn er om over te stappen, hoe lang blijven de oude units bestaan, et cetera). Mogelijk aanscherpen van deze strategie.
- Achterhalen of er blokkerende weeffouten in het huidige systeem van de klant aanwezig zijn die opgelost móeten worden om gedragsverandering mogelijk te maken.
- Alignment vaststellen (of er voor zorgen dat deze er is) tussen Bedoeling, Systeem en Gedrag.

De resultaten uit de intake zijn input voor een veranderaanpak.

Wat is een organisatie?

2. Bepalen Champions

Champions zijn mensen naar wie iedereen luistert als ze beginnen te praten, mensen op wie wordt gelet, mensen wiens mening telt. Dit kunnen managers zijn, maar dat hoeft niet per se. Champions hebben ook een groot netwerk binnen de organisatie. Een paar champions zouden voldoende moeten zijn om invloed uit te kunnen oefenen op iedereen binnen de klant (het opgetelde netwerk van de champions bestrijkt alle medewerkers). Vervolgens bekijken we hoe deze champions in deze transformatie zitten: verwelkomen ze deze of zijn ze er op tegen? Als er veel weerstand zit, zullen we die weerstand allereerst de nodige aandacht geven. Als er weinig tot geen weerstand zit kunnen de champions de Leidende Coalitie vormen van het transformatietraject.

3. Vaststellen huidig gedrag/huidige cultuur & gewenst gedrag/gewenste cultuur

Door middel van interviews en groepsessies met de champions en het management wordt vastgesteld wat de huidige cultuur is. Niet de cultuur zoals wordt gedacht dat deze is, maar hoe deze wérkelijk is.

- a. De succesvolle toekomst 'dromen' en het daarbij behorende gedrag beschrijven
- b. De falende toekomst 'dromen' (de nachtmerrie eigenlijk) en het daarbij behorende gedrag beschrijven
- c. Aldus het te ontwikkelen/af te leren gedrag te definiëren door te inventariseren wat nu de situatie is
- d. Doorvertaling naar concreet ('actionable') gedrag in specifieke situaties. Prioriteren van gedragskenmerken waarmee we gaan werken.

4. Kiezen interventies (klassieke interventies en PGI's)

Per gedragskenmerk van het gewenste gedrag:

- 4.1 Deskstudy: welke gedragsinterventie maken kans om succesvol toegepast te worden
- 4.2 Effectmeting interventie op deelpopulatie
- 4.3 Aanpassen interventies indien onvoldoende effect, recursie stap 4.2 totdat effect goed genoeg is

5. Doorvoeren interventies

We zetten de succesvolle interventies in deze fase breed uit. Effectmetingen in de tijd. Maar ook evaluaties van de geselecteerde gedragskenmerken, de geselecteerde champions en de snelheid van verandering door middel van regelmatige retrospectives.

6. Coaching en begeleiding

We coachen zowel de Champions als de mensen die Willen (of ze nu wel of niet Kunnen) en begeleiden hen in hun gedrag tijdens de uitvoering van hun werk.

7. Evaluatie

Eindmeting van de effecten van het gedragsverandertraject en evaluatie.

8. Periodieke voortgangsrapportage

Gedurende het traject wordt maandelijks gerapporteerd over de voortgang.