

Veranderen van de organisatiecultuur is als het beïnvloeden van een zwart gat



Al jaren verbaast het me dat er, ondanks het feit dat cultuurprogramma's binnen organisaties nog nooit rendabel zijn geweest (geloof de zogenaamde succesverhalen niet – kijk zelf maar om je heen), er toch steeds weer soortgelijke trajecten worden opgestart. Soms onder het mom van (*digitale*) *transformatie*, *One Way of Working* of een *Leiderschapsprogramma*, maar soms ook letterlijk onder de noemer van *cultuurverandering*. Tientallen miljoenen euro's worden uitgegeven aan externe consultants die vele workshops beleggen, slide decks opstellen (die veelal al klaar lagen van een traject bij een andere klant), teambuilding events plannen (de ene nog gekker dan de andere) om uiteindelijk met een soort van 10 geboden te komen waaraan iedereen zich vanaf dat moment aan moet houden. Dan verdwijnen ze weer, iedereen die niet betrokken was bij zo'n traject in verwarring achterlatende. Binnen het half jaar ziet niemand ook nog maar iets terug van deze zogenaamde cultuurverandering. Moeten we de hoop dan maar opgeven? Nee, we moeten anders leren kijken naar het begrip organisatiecultuur. Voordat ik daarop in ga eerst maar eens de vraag beantwoorden of het eigenlijk wel nodig is om een organisatiecultuur te veranderen.

De noodzaak om een organisatiecultuur te veranderen

Zouden we eigenlijk wel een organisatiecultuur moeten veranderen? Of kunnen we het niet beter laten bij wat het nu is? Tja, die vraag is moeilijk in het algemeen te beantwoorden. Er zijn organisaties waar de organisatiecultuur precies conform gewenst gedrag is. Daar hoeft niets veranderd te worden. Soms zijn het slechts kleine issues die er spelen. Dan is er geen noodzaak om een traject op te starten. Maar soms zijn er echt drastische maatregelen nodig. Kijk bijvoorbeeld eens naar deze krantenartikelen die over overheden gaan:

Amsterdams brandweercommandant 'kreeg van stadhuis mes in de rug'



De Amsterdams brandweercommandant Leen Schaap heeft op zijn laatste werkdag hard uitgehaald naar burgemeester Halsema. In een interview met NRC zegt hij: "Publiekelijk was er steun van deze burgemeester, maar ondertussen kreeg ik een mes in mijn rug."

Heel anders was volgens hem de verhouding met het stadhuis in 2016. Schaap werd toen door Halsema's voorganger Van der Laan aangesteld om het seksisme en racisme in het korps aan te pakken en de werkomgeving veiliger maken voor minderheden. "Toen we mijn contract ondertekenden hebben we elkaar in de ogen gekeken en de hand gedrukt: wij gingen samen eindelijk het doen aan de verrotte cultuur bij de Amsterdams brandweer. Onze onuitgesproken afspraak was duidelijk: wij laten elkaar nooit vallen", zegt Schaap in NRC.

Minerva krijgt kans om 'cultuur te veranderen', subsidie niet stopgezet



LEEDEN - Ondanks de misstanden bij studietoelening Minerva zal het Debuut van de Universiteit Leiden geen einde aan het onderzoekprogramma worden gemaakt. Dit kan...



Cultuuromslag bij politie: 'Alleen externe druk heeft effect'

Er moet extern onderzoek komen naar aangiften van discriminatie bij de politie. De interne aanpak tot nu toe, met bijvoorbeeld portefeuillehouders diversiteit, heeft geen cultuuromslag opgeleverd. "Alleen externe druk die lang aanhoudt, heeft effect", zegt Pieter Giesing, oud-politielid van Linn maanden geleden met pensioen. Kort daarvoor was hij r Onderwijs.



Angstcultuur op ministerie Justitie en Veiligheid

VIDEO - Op het ministerie van Justitie en Veiligheid heerst soms zo'n sterke angstcultuur dat medewerkers hun mond niet durven open te doen tegen het leek. Soms zijn er zelfs ingezet op het gebied van veiligheid.

Trouw

Toeslagenaffaire

De afgetreden Menno Snel werd gemengeld door een dienst die hij nooit onder controle kreeg



Staatssecretaris Menno Snel van Financiën maakt zijn afreden bekend tijdens een debat in de Tweede Kamer over de kinderopvangtoeslagenaffaire. Beeld ANP

We gaan met de rechtspraak op een spannende trektocht

Het uiterst kritische rapport van de visitatiecommissie over de rechtspraak kwam hard aan bij Henk Naves, sinds kort voorzitter van de Raad voor de Rechtspraak.

Wij Tijdschrift 29 april 2018, 17:32

Hij weegt zijn woorden op een geschiedachtig, zegt hij na het gesprek. Het wil voorzichtig zijn. De gevolgschaden zijn groot, evenals het afbrekingsrisico.

Henk Naves (39), voorzitter van de Raad voor de Rechtspraak, reageert op het uiterst kritische rapport van de visitatiecommissie over de Nederlandse rechtspraak: rechtszaken duren vaak te lang, gerechtshoven worden niet of nauwelijks, opgelegde doelen worden niet of nauwelijks, de werkdruk is te hoog, rechters hebben te weinig zelfredzaamheid en het ombrekest aan visie en leiderschap.

Speelt dit alleen binnen de overheid? Nee hoor, het speelt overal. Bijvoorbeeld binnen de bankensector:

'ABN-AMRO pleegde jarenlang fraude met dividendbelasting'

08 november 2018 07:49
Laatste update: 08 november 2018 08:52

ABN-AMRO was jarenlang betrokken bij fraude met dividendbelasting, ook nadat de bank in 2008 in handen kwam van de staat. Dat meldt *Follow The Money (FTM)* aan de hand van eigen onderzoek in samenwerking met andere media.

de Volkskrant Hoogste boete ooit voor ING: winst bank ging boven controle op witwassen

Met 775 miljoen euro heeft ING dinsdag de duurste schikking ooit met justitie in Nederland getroffen. Minstens zo pijnlijk is de imago-schade die de witwasaffaire oplevert: ondanks alle crisisbeloften bekibbelde de bank uit winstbejag op het interne toezicht.

Koen Haegens 4 september 2018, 19:25



Waaribusiness school
Anders leren kijken

Nederlandse banken tonen al langer reclame op basis van betaalverkeer

Profiled by GER HOFSTEE | Categorieën BLOG | Datto 18 JULI 2019



Meerdere Nederlandse banken analyseren en gebruiken betaalgegevens van klanten voor reclamedoeleinden, schrijft de Volkskrant na een inventarisatieronde. Begin juni bleek dat de ING aanbiedingen aan klanten wilde gaan tonen op basis van hun betaalverkeer.

Rabobankiers schikken om rol in Euribor-fraude (voor 3000 euro)

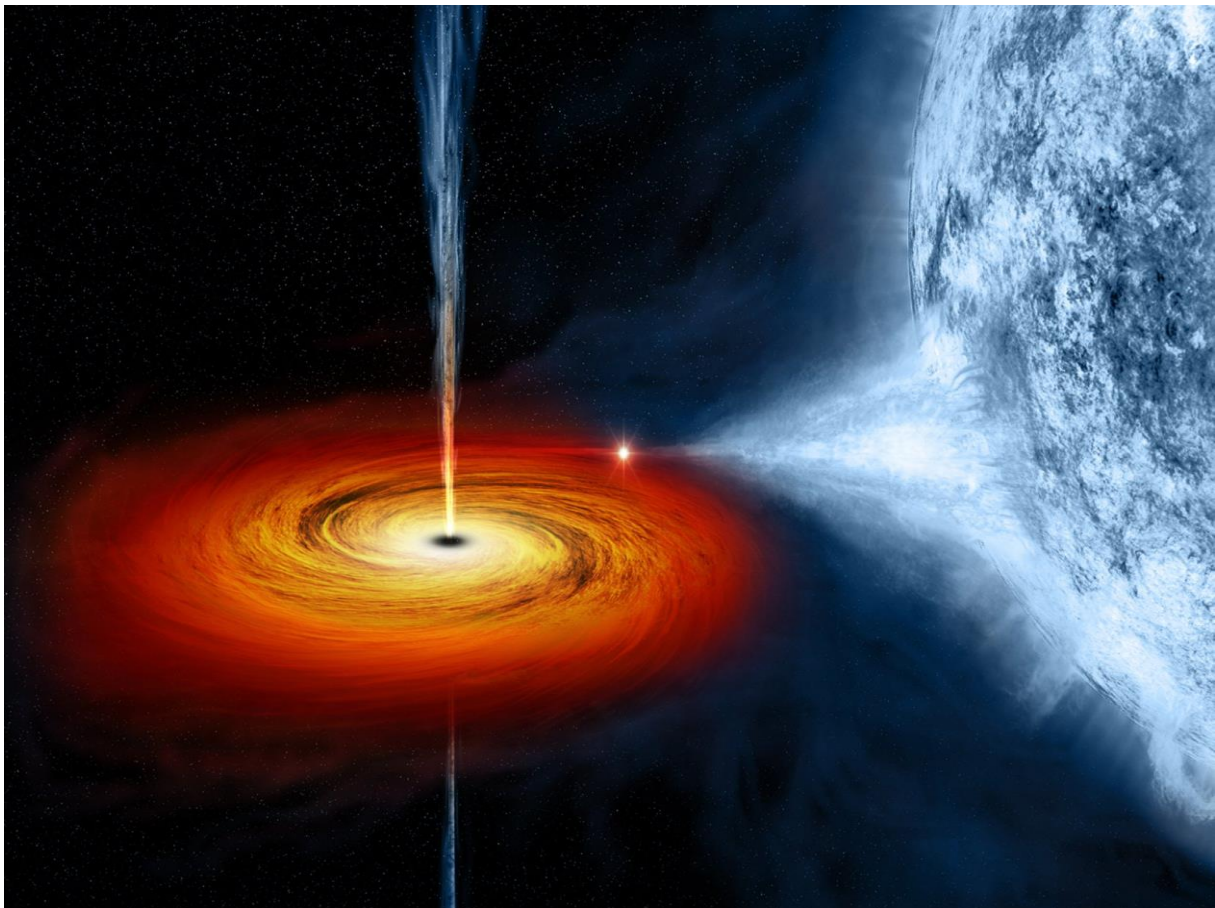
17 september 2018 09:38

Maar ik had ook een andere sector als voorbeeld kunnen geven. Op zeer veel plekken zijn cultuurproblemen. En als het echt niet meer anders kan, start een Raad van Bestuur (of directie) een cultuurprogramma. Dan gaan we dat eens even aanpakken, denken ze.

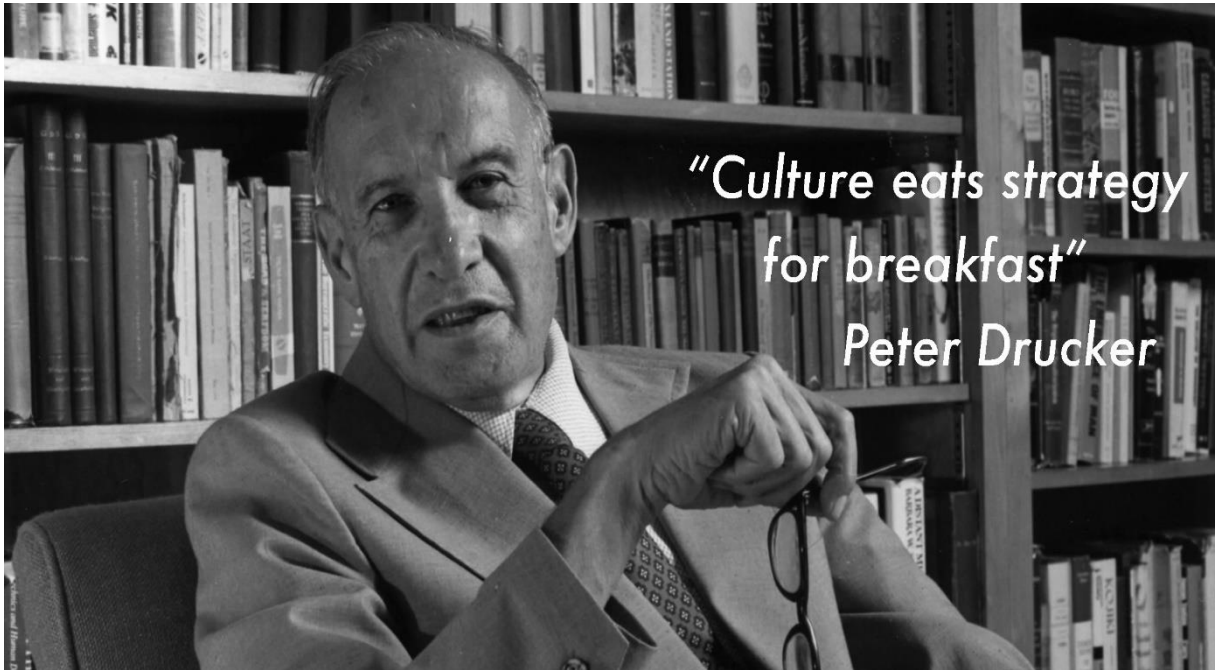
Ik heb van dichtbij meegemaakt hoe de DNB midden in de financiële crisis afdwong dat banken een cultuurprogramma moesten starten om de mate van integriteit binnen banken te verhogen. Sterker nog: non-integriteit mocht niet voorkomen. En één van de belangrijke elementen dat zou moeten leiden tot een cultuurverandering binnen banken was een zogenaamde “bankiers-eed”: Ik beloof plechtig om altijd integer te handelen! En dat kost dan tientallen miljoenen euro’s. En het resultaat? De krantenkoppen hiervoor komen uit de tijd nadat de cultuurprogramma’s ‘succesvol’ waren afgesloten... Nul resultaat dus. Wat een drama!

Wat is een organisatiecultuur eigenlijk?

Een definitie geven van een organisatiecultuur is nog niet zo gemakkelijk. Steven ten Have (Hoogleraar VU Amsterdam) heeft al eens becijferd dat er meer dan 160 verschillende definities zijn. Dus ja, welke wil je hebben? Wat ze gemeen hebben is dat ze allemaal, stuk voor stuk, vaag zijn. En woorden als “complex” en “onzichtbaar” komen vaak terug in de definities. Een organisatiecultuur blijkt in de praktijk een mysterieuze X-factor te zijn waar managers zich achter verschuilen als het niet loopt zoals het zou moeten. Einddatum niet gehaald? Tja, dat krijg je in zo’n cultuur. Outsourcing loopt voor geen meter? Tja, dat krijg je met die “koppige Nederlanders”. Fusie mislukt? Tja, die anderen snappen niet hoe ‘t werkt. Vervolgens is iedereen het erover eens dat het cultuurverschil inderdaad de oorzaak is, dus het ligt niet aan de manager. En we kunnen weer door met wat we al aan het doen waren.



Een organisatiecultuur lijkt veel op een zwart gat. Je kunt het nooit direct waarnemen en beïnvloeden, alles lijkt er in opgeslokt te worden maar het is ook zo dat alles draait om het zwarte gat. Het is extreem belangrijk volgens Peter Drucker (management goeroe).



Oké, laten we dan toegeven dat we niet weten wat een organisatiecultuur is. Tegelijkertijd is het wél extreem belangrijk. Daar is iedereen het over eens. Misschien moeten we het over een andere boeg gooien en kunnen we op een andere manier naar de zaak kijken, meer out-of-the-black-hole, om een nieuwe definitie van organisatiecultuur te vinden waarmee we wél uit de voeten kunnen.

Laten we eerst eens kijken wat een organisatie eigenlijk is. Misschien krijgen we dan een aanwijzing wat een organisatiecultuur zou kunnen zijn.

Wat is een organisatie?

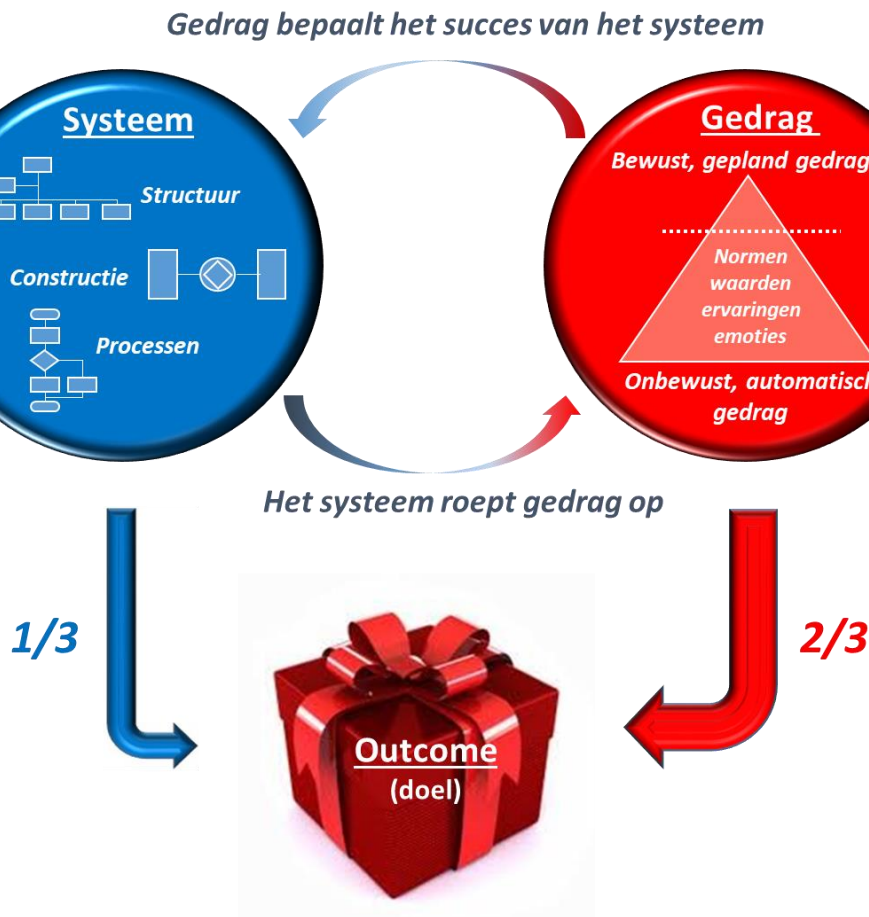
In eerder artikelen en boeken heb ik mijn definitie van een organisatie al eens gegeven, bij deze een korte herhaling:

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

Deze definitie is niet alleen op bedrijven van toepassing, maar ook onder andere op vrijwilligersorganisaties, overheden, buurten, gezinnen, Nederland en ook de wereld als geheel. Zonder mensen zou een organisatie niet nodig zijn. Tafels, stoelen, computers, organogrammen, ... ze hebben allemaal geen (gezamenlijke) doelen en kunnen al helemaal geen commitment naar elkaar 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. Alleen door samenwerking is een organisatie in staat producten en diensten te leveren. Zonder samenwerking geen organisatie!

Iedere organisatie kent twee afzonderlijke, maar onlosmakelijk verbonden componenten die continu met elkaar interacteren: het systeem en het gedrag binnen dat systeem. En die zijn beiden gericht op een gezamenlijk doel wat een ieder wil bereiken. De systeemkant is verantwoordelijk voor ongeveer

1/3^e deel van het succes van de organisatie, terwijl het gedrag verantwoordelijk is voor 2/3^e deel (Viral Change, Leandro Herrero).



Het Systeem

Het systeem, de 'harde' kant van de organisatie, omvat alle afspraken en activiteiten die in een organisatie formeel zijn geregeld om de doelstellingen te realiseren. Managers gebruiken vaak middelen als organogrammen, beleid, een functiehuis en processen om grip te krijgen op het systeem en het te kunnen besturen. Ook Scrum Events zoals een Daily Standup en een Retro of de SAFe rituals zijn systeemelementen.

Het 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. Feitelijk zijn er twee soorten gedrag, bewust en onbewust gedrag. Onderzoekers hebben aangetoond dat bewust gedrag maar een klein deel van 5% heeft in het totale gedrag. Die andere 95% bestaat uit onbewust gedrag.

Bewust gedrag

Bewust gedrag is het gedrag waar we het eerst over nadenken, wat we plannen en wat we vervolgens uitvoeren. Een paar voorbeelden van bewust gedrag:

- Het uitvoeren van een lastige berekening gaat niet vanzelf: iemand zal zich moeten concentreren om tot een goede uitkomst te komen. Het berekenen van 16×34 is een combinatie van vermenigvuldigen, optellen en onthouden waar je bent gebleven

- Je bent gewend om iedere morgen van a naar b te rijden, dit gaat min of meer vanzelf. Op een dag moet je niet naar b maar naar c. Je stelt bewust een nieuwe route in je navigatiesysteem in, want anders brengt je onderbewuste je naar b.

Onbewust gedrag

Onbewust gedrag is het gedrag dat we uitvoeren zonder er bij na te denken. Het bestaat uit de dagelijkse gewoontes van een mens, hoe hij of zij met iemand anders omgaat. Een paar voorbeelden van onbewust gedrag:

- We hoeven niet na te denken waar het gaspedaal in onze auto zit en ook het rijden van a naar b (als we dat iedere dag doen) is een automatisme.
- We passeren onbewust een paar reclames over verschillende ijsjes en staan even later bij een cafetaria een softijsje te eten. Hoe zouden we toch op het idee zijn gekomen?

Dit onbewuste gedrag komt voort uit ons ongrijpbare binnenste, het wordt onder andere gestuurd door ervaringen, normen, waarden en emoties. En het komt voort uit 'intuïtie', wat weer is gebaseerd op herinneringen van eerdere ervaringen. Het is biologisch en cultureel bepaald, maar wordt steeds weer beïnvloed door ervaringen en sociale contacten.

Gedrag speelt een rol in de manier waarop de formele samenwerking (de blauwe bol) wordt uitgevoerd én gedrag is een uiting van de werking van de informele organisatie, de rode bol zelf. Beide vormen van gedrag zijn essentieel om de operatie van een organisatie soepel te laten verlopen.

De Outcome

De *outcome* of het doel is gelijk aan de missie van een organisatie. De reden waarom het bedrijf/de overheidsorganisatie überhaupt bestaat.

De wisselwerking tussen Systeem en Gedrag

Er is een wisselwerking tussen de blauwe en de rode bol, tussen systeem en gedrag.

Het systeem roept gedrag op

De manier hoe het systeem is ontworpen bepaalt voor een groot deel het gedrag van de mensen die in het systeem werken. Niet altijd de manier die wenselijk is. Een slecht ontworpen systeemelement wordt met het grootste gemak gepasseerd door mensen: wij zijn heel goed in het bedenken van zogenaamde olifantenpaadjes. Maar in veel gevallen houden we ons netjes aan de regels van het systeem, dus is het van belang goed na te denken over dat systeem omdat je precies dat gedrag krijgt wat je zelf oproept. Zo ben ik eens gevraagd bij een klant om te helpen een gedragsprobleem op te lossen. Mensen helpen elkaar niet meer als ze problemen hebben, zo werd mij verteld. Heel apart, denk ik dan. Mensen willen niets liever dan elkaar helpen, dat zit in onze natuur. Bij binnenkomst kwam ik er al snel achter dat mensen elkaar juist heel graag wilden helpen, maar dat ze wel om een urencode vroegen om de tijd op te boeken. Maar die was er niet en mocht ook niet verstrekt worden. Iedere manager had namelijk een kpi op de te verantwoorden uren zitten. Dit betekende in de praktijk dat niemand iets deed zonder urencode en ook niemand een urencode aan iemand anders gaf. Tja, dan roep je precies het gedrag op wat je niet wilt: niemand helpt elkaar. Het was een korte opdracht: we hebben een urencode ingevoerd waar iedereen 4 uur per week op mocht boeken om anderen te helpen. En het probleem was opgelost. Er was wel een gedragsprobleem, maar dat was een gevolg van een ontwerpfout in het systeem wat het verkeerde gedrag oproep. Zo zie je dat het systeem gedrag oproept, de pijl van de blauwe naar de rode bol.

Overigens zou je kunnen denken dat door een systeeminterventie het juiste gedrag opgeroepen kan worden. Niets is minder waar. Het omgekeerde is wél waar: een fout in het systeem wegnemen kan het ongewenste gedrag wegnemen!

Gedrag bepaalt het succes van het systeem

Dit is een nogal evident gegeven. Als iedereen goede versienummering toepast dan gaat het systeem beter draaien dan wanneer iedereen maar wat aanrommelt met versienummers. Als er een incidentproces is ontworpen (er van uitgaande dat het een goed ontworpen proces is ...) dan gaat het natuurlijk enorm helpen in efficiency en effectiviteit als de mensen die in het proces werken daadwerkelijk dat proces volgen. En het helpt ook als de Product Owner er daadwerkelijk voor het Scrum team is, en niet ergens anders strategische stukken zitten te schrijven.

Oké, we weten nu wat een organisatie is, maar waar zit de organisatiecultuur in dit plaatje?

Een nieuwe definitie van organisatiecultuur

Ondanks het feit dat er meer dan 160 definities van organisatiecultuur zijn, durf ik het aan een nieuwe toe te voegen.

Organisatiecultuur = Collectief Gestold Gedrag

Collectief

Een kenmerk van organisatiecultuur is dat het iets van ons allemaal is. Van iedereen in de organisatie. 'Zo doen we dit hier altijd', is een typische uitspraak die refereert aan de organisatiecultuur. Het is dus iets collectiefs, iets dat we met elkaar delen. En eigenlijk zonder er verder over na te denken. Het werkt als een soort gedragskader waarbinnen iedereen stilzwijgend blijft. Pas als er iemand van buiten de organisatie komt die iets zegt dat niet binnen dat kader past worden we ons er van bewust dat dit kader bestaat. En meestal voelt het niet fijn als zo iemand dingen zegt die tegen het kader in gaan.

Gestold

'Gestold' duidt op het feit dat het kader er is zonder dat we er verder over na hoeven te denken. We bedenken ons ook niet tijdens het autorijden of het misschien ook op een andere manier kan. Het is geautomatiseerd, getransporteerd naar ons onderbewustzijn dat de aansturing verzorgt. En maar goed ook: stel je voor dat je de hele dag moest bedenken wat ook alweer het cultuurkader was. Dan kom je niet meer aan werken toe. 'Gestold' wil zeggen dat het vast is, bijna onwrikbaar vast. Het is niet onmogelijk om uit dit gestolde gedrag te komen, maar daar zijn dan wel de juiste interventietypes voor nodig (zie [50 veranderprincipes](#)).

Gedrag

Eerder in dit artikel heb ik aangegeven wat gedrag is. Gedrag is concreet, we kunnen het zien en duiden: 'Gerard heeft in deze meeting drie keer ingegrepen, toen we uit de tijd dreigden te lopen'. Cultuur daarentegen is ongrijpbaar en abstract. Cultuur is een gevolg van gedrag, niet andersom. We kunnen concreet gedrag benoemen bij een gewenste organisatiestrategie, maar geen concrete, gewenste cultuur. Een containerbegrip als cultuur valt niet te beschrijven.

Als we deze nieuwe definitie beschouwen dan valt op:

- Gedrag is zichtbaar, cultuur is onzichtbaar
- Cultuur is een historische optelsom van onze gedragingen
- Cultuur is een gevolg van gedrag
- Cultuur is geen aanknopingspunt voor organisatieverandering, want het is alsof je het resultaat van een optelsom probeert te beïnvloeden door onder de streep te beginnen

Oké, dus organisatiecultuur is collectief gestold gedrag. Is deze nieuwe definitie ook zo vaag, complex, onzichtbaar, en een soort mysterieuze x-factor zoals al die andere definities? Nee, het is heel concreet, de woorden "complex" en "onzichtbaar" komen er niet in voor en het is ook niet

mysterieus – je kunt je niet verstoppen voor het gedrag van mensen. En gedrag kun je wel degelijk veranderen. Het is dus niet zo gek om te constateren dat cultuurprogramma's nog nooit succesvol zijn geweest. Als de interventie namelijk direct op 'cultuur' plaatsvindt, zoals het eigenlijk altijd gebeurt, is het alsof je de optelsom onder de streep probeert te beïnvloeden terwijl je het totaal van een optelsom alleen kunt beïnvloeden door de termen in de som te beïnvloeden. En dát is gedragsverandering, de termen in de som veranderen.

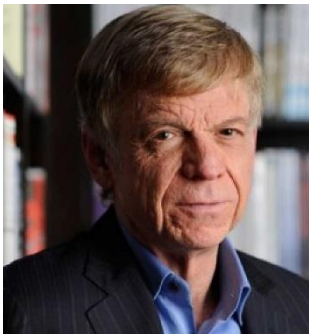
De implementatie van een (nieuwe) organisatiecultuur

De sleutel is dus: richt je op gedragsverandering i.p.v. cultuurverandering, neem de tijd (het gedrag moet stollen), bouw een korte feedbackloop in (waar staan we?), stuur bij en neem nog meer tijd. Gedrag heeft tijd nodig om te automatiseren (stollen). En dus loopt de organisatiecultuur altijd achteraan in het verandertraject. Ik sta niet alleen in deze opvatting:



*Éminence grise Edgar Schein
(voormalig MIT-hoogleraar)*

Je moet niet proberen om meteen “de cultuur” te veranderen, maar je kunt beter beginnen met het oplossen van concrete problemen in organisaties



*John Paul Kotter
(emeritus hoogleraar Harvard)*
***Cultuurverandering komt als laatste,
niet als eerste***

Conclusie

Cultuur is collectief gestold gedrag. Gedrag is te veranderen dus cultuur ook. Maar dan moeten er wél expliciete en gerichte gedragsinterventies worden toegepast. Een systeeminterventie roept namelijk slechts zelden het gewenste gedrag op, tenzij er een weeffout van het systeem wordt weggenomen. Na een tijdje zal de cultuur, als optelsom van alle gedragingen, ook veranderen. Gelukkig, er is nog hoop!

Voor meer informatie over de toepassing van psychologische gedragsinterventies om het gedrag binnen een organisatie te veranderen, zie [50 veranderprincipes](#).