

1. Het concept 'organisatie'

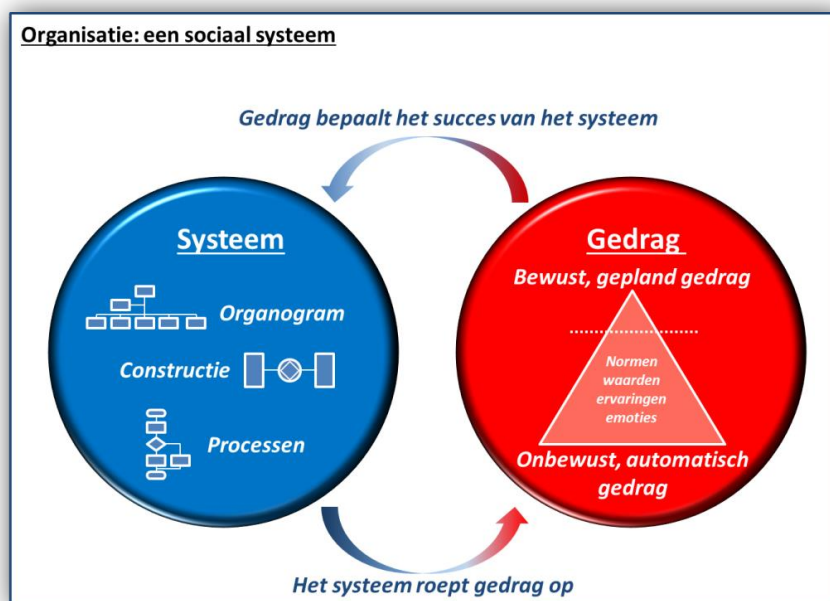
Een bedrijf bestaat uit een veelheid aan aspecten: visie, missie, strategie, doelen, bedrijfsprocessen, organisatiestructuren, et cetera. Door deze veelheid aan aspecten kan een bedrijf op vele verschillende manieren als een systeem gezien worden: een hiërarchisch systeem, een procedureel systeem, een financieel systeem, een rationeel systeem, et cetera. In de bedrijfskunde opleiding leren studenten dat er wel 42 verschillende invalshoeken zijn om een bedrijf als systeem te beschouwen. Vaak wordt het begrip 'organisatie' gelijk gesteld aan 'bedrijf', en dan zijn er dus ook 42 verschillende invalshoeken voor een organisatie. Maar wat is een organisatie in essentie nu eigenlijk? Wij hanteren de volgende definitie:

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

Een organisatie is dus een onderdeel van een bedrijf, één van de vele aspecten van een bedrijf. En deze definitie is niet alleen op bedrijven van toepassing, maar ook o.a. op vrijwilligersorganisaties, overheden, buurten, gezinnen, Nederland en ook de wereld als geheel.

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 onderzoek heeft aangetoond dat een mens een sociaal wezen is. 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 dus 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.



Figuur 1 Een organisatie bestaat uit het systeem, het gedrag binnen het systeem en interactie hiertussen

2. 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. Het laat zich vangen in termen als organisatiestructuur, beleid, functiehuis en proces.

Met *Enterprise Engineering* analyseren we de organisatie als systeem. We ontdekken zo de optredende foutpatronen, weeffouten die zitten ingebakken in de manier waarop de organisatie is ontworpen. Het oplossen van dergelijke weeffouten leidt tot forse verbeteringen op gebied van efficiency en productiviteit. Verbeteringen van meer dan 30% zijn hierbij geen uitzondering. Deze paper gaat echter niet over de 'harde' kant van organiseren (zie hiervoor het boek *Werken aan Samenwerking – Theo Janssen, EAN 9789055949151*), maar over de andere kant van het spectrum: het gedrag.

3. Het gedrag

Gedrag is eigenlijk alles wat we doen. Alles wat we doen uit ons zelf, maar ook alles wat we doen als reactie op hetgeen dat om ons heen gebeurt. Gedrag, waaronder onze manier van communiceren, is cruciaal voor de mens als sociaal wezen. Taal wordt door mensen voor circa 70% gebruikt om te praten over zichzelf en over anderen, over de nieuwste modetrends, over de laatste politieke ontwikkelingen en over andere informele zaken. Informele communicatie is evolutionair gezien van levensbelang: 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.

3.1 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 in je interne navigatiesysteem, want anders brengt je onbewuste je naar b.

3.2 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 krijgen bij het zien van een kakkerlak al kippenvel voordat we er erg in hebben. Daar denken we niet bij na, het gebeurt gewoon!
- Als we voor het eerst een gezicht zien, hebben we binnen tienden van seconden een oordeel over betrouwbaarheid, competentie, kracht, onzekerheid en ga zo maar door. Ook dit kun je niet uitzetten, het is sneller en krachtiger dan je bewustzijn.

Dit onbewuste gedrag komt voort uit ons ongrijpbare binnenste, het wordt onder andere gestuurd door ervaringen, normen, waarden en emoties. Het is biologisch en cultureel bepaald, maar wordt steeds weer beïnvloed door ervaringen en sociale contacten.

3.3 Veranderen is afleren van oud gedrag en aanleren van nieuw gedrag

Nieuwe dingen gaan doen of bestaande dingen anders gaan doen is feitelijk niets anders dan het veranderen van gedrag. We weten al heel lang dat het door verschillende oorzaken heel lastig is om eigen gedrag te veranderen en dat het al helemaal ondoenlijk is om het gedrag van anderen te veranderen. Het is in dit kader de taak van een manager, of beter: coach, om een organisatieklimaat te scheppen, waarin de medewerkers worden gestimuleerd en geholpen om mee te groeien, zodat organisatie en medewerkers klaar zijn voor de toekomst.

3.4 Klassiek veranderen

Klassieke veranderaanpakken (waarvan bijvoorbeeld Kotter een groot pionier is) hebben in de afgelopen decennia aangetoond dat veranderen moeilijk en zeer tijdrovend is. Ook mislukken verandertrajecten vaak. Een belangrijke oorzaak daarvan is dat in verandertrajecten vaak te weinig aandacht is voor de fundamenteën van gedragingen, zoals waarden, normen, angsten en andere emoties. En dat terwijl het juist die onderliggende fundamenteën zijn die tot de bewuste gedragingen leiden, en die dus zouden moeten worden aangepakt om duurzame gedragsverandering te bereiken. Daarnaast ontwikkelt de maatschappij zich almaar sneller en sneller, waardoor organisaties gedwongen worden om steeds flexibeler en adaptiever te zijn teneinde succesvol te kunnen blijven. Klassieke veranderaanpakken kunnen het tempo dan soms niet meer bijbenen. We moeten op zoek naar een ander paradigma.

3.5 Een nieuw paradigma: de 'nudge'

In de sociale psychologie is de laatste jaren baanbrekend werk verricht op het gebied van beïnvloedingsmechanismen, bijvoorbeeld door toonaangevende onderzoekers als Cialdini en Thaler/Sunstein. Er blijkt een stelsel van gedragingen te zijn die uit onze natuur en cultuur voortkomen en die daarmee sinds vele duizenden jaren ingesleten zijn in ons DNA. Een term die in dit kader de laatste jaren opgeld doet, is de 'nudge' (letterlijk 'een zacht duwtje in de rug').



Figuur 2 Motherly nudge van Quinn Dombrowski uit Flickr

Een nudge is als psychologische gedragsinterventie onderwerp (geweest) van uitgebreid wetenschappelijk onderzoek. Het grijpt tegelijkertijd in op het natuurlijke en cultureel bepaalde gedrag van een groep mensen zonder dat er dwang aan te pas komt en waarbij de uitkomsten louter in het belang van het individu zijn. Ze adresseren niet de onderliggende individuele fundamenteën van gedrag, maar de universele wetten die door natuur en cultuur zijn bepaald.

Nudges worden bijvoorbeeld toegepast bij het ontwerpen van overheidsbeleid om burgers te stimuleren tot het maken van goede keuzes, bijvoorbeeld op het gebied van pensioenvoorzieningen,

Organisatieverbetering via gedragsinterventies

donorschap of het tegengaan van zwerfafval. De ontdekking van dit concept heeft mogelijkheden geschapen om op een geheel nieuwe manier grootschalige veranderingen snel door te voeren, het heeft een nieuw paradigma ingeluid.

3.6 Enkele nudges uit de praktijk

De 'urinal fly'

Een aansprekend voorbeeld van een nudge is de 'vlieg' in urinoirs, bedacht door de econoom Aad Kieboom, voor het eerst toegepast in 1999 op Schiphol, tegenwoordig wereldwijd toegepast. De vlieg ('als een man een vlieg ziet, dan richt hij daarop') brengt het morsen terug met 80% en leidt tot schonere toiletten, een betere klantperceptie, minder schoonmaakkosten en zelfs meer veiligheid!



Figuur 3 Aim at the fly van Thomas Quine uit Flickr

Schappen in de supermarkt

Britse onderzoekers richtten zich op de indeling van supermarkten en de verleiding die strategisch geplaatste producten uitoefenen op het argeloze winkelpubliek. Zo kwamen ze er achter dat wanneer frisdranken en alcohol op het eind van de gangpaden opgesteld worden, de verkopen ervan met respectievelijk 52% en 46% stijgen. Bij koffie werd een nog sterker effect aangetoond: koffie in de kopse schappen in plaats van midden in een rij deed de verkopen met maar liefst 74% toenemen. Het effect was veel groter dan dat van een prijsverlaging.

In de strijd tegen obesitas is er daardoor een nieuwe mogelijke aanpak bij gekomen: geen suikertax, maar inrichting van de supermarkt volgens de richtlijnen van de Behaviour and Health Research Unit (BHRU). Daarbij worden de populaire plaatsen beschikbaar gemaakt voor gezondere, suiker- en vetarme voeding.

Organisatieverbetering via gedragsinterventies



Figuur 4 Mark & Spencer Supermarket Hell, Pt. 7 van Jesús Gorriti uit Flickr

De stiltecoupé

Wie wel eens met de trein reist kent wellicht de stiltecoupé, een zone bedoeld voor reizigers die in stilte willen werken of die van de rust willen genieten. Maar hoe krijg je mensen stil? Het bleek niet te lukken via een bordje “stilte” of “silence”. Wat wel hielp was het volgende: In een bibliotheek zijn mensen van nature stil, dat is heel normaal en iedereen doet het. Door de associatie met een bibliotheek op te roepen, is een significante verbetering van 70% minder geluid gerealiseerd!



Figuur 5 Bron: Masterstudie Gedragsverandering, Prof. Dr. Rick van Baaren, Behavioral Science Institute, Radboud Universiteit

3.7 Cultuur: Gestold gedrag in organisaties

Veel organisaties zitten in een spagaat: enerzijds moeten ze zich door nieuwe inzichten vernieuwen (of zelfs door nieuwe principes verder ontwikkelen), maar cultuur en collectief gedrag verhinderen dat. Een onontkoombaar feit: cultuur en gedrag hebben immers succes gesmeed, hebben management op de plaats gebracht waar ze nu zit en hebben medewerkers gestimuleerd dit gedrag te kopiëren. Zo is in de loop van de tijd cultuur, ofwel gestold gedrag, ontstaan. Zo werkt het, altijd en overal. Maar diezelfde cultuur staat ons nu in de weg. Enkele voorbeelden:

- Medewerkers herkennen de visie en missie niet, hebben hun persoonlijke doelstellingen
- Proactiviteit ontbreekt, er is geen vooruitziende blik, we lopen altijd achter de problemen aan
- Men toont inspanningsverantwoordelijkheid waar resultaatverantwoordelijkheid nodig is

Organisatieverbetering via gedragsinterventies

- De leiding en de werkvloer zijn van elkaar vervreemd
- Vroeger stond de klant centraal, nu de regels



Figuur 6 Solidified Lava Flow van Miguel Virkkunen Carvalho uit Flickr

In deze situaties kunnen psychologische gedragsinterventies, zoals nudges helpen om medewerkers subtiel en transparant de juiste kant op duwen. Die nudges ontwerpen we situationeel op basis van inzicht in wat mensen écht beweegt.

4. Delta Change Consultants

Delta Change Consultants is gespecialiseerd in white-box organisatieverbetering, zowel op het vlak van systeemverbetering als op het vlak van gedragsverandering. De term 'white-box' wijst er op dat we precies weten hoe de werking is en dus kunnen voorspellen wat de impact is van onze interventies:

- Bij onze 'systeemdiensten' gebruiken we een vaste set van normen op het gebied van samenwerking als referentiekader (*Enterprise Engineering*)
- Als het gaat om onze 'gedragsdiensten' bepalen we samen met onze opdrachtgever wat de gewenste gedragsnormen zijn binnen de betreffende organisatie. Op basis hiervan ontwikkelen we de meest geschikte interventies. Dit kunnen bijvoorbeeld nudges zijn waardoor grote groepen mensen in zeer korte tijd ander gedrag gaan vertonen (*Gedragomslag*).

Naast state-of-the-art verandertechnieken zoals hierboven genoemd maken we ook gebruik van de bestaande, klassieke verandertechnieken en organisatie modellen zoals Kotter, de Caluwé, Lean, Agile, INK, etc.

Door toepassing van deze middelen, modellen en technieken helpen we onze klanten om succesvol te blijven in een continu- en steeds-sneller-veranderende wereld.