

Het Cultuurspel

Coachen van organisaties bij cultuurverandering

Wie verandering wil in een organisatie, in systemen, structuren of processen, loopt tegen ingeslepen gewoontes en gedragspatronen aan. We hebben het dan over niets meer of minder dan de cultuur van de organisatie. En die is hardnekkig.

Het stelt het management voor een enorme opgave: hoe zorg je dat de beoogde cultuurverandering een vanzelfsprekendheid wordt en 'in de genen' komt bij de medewerkers? Vanuit onze praktijkervaring als organisatieadviseur willen wij u (in twee artikelen) meenemen in het begeleidingsproces bij cultuurverandering in organisaties. In dit artikel belichten wij de eerste twee stappen van onderstaand interventiemodel.

Stap 1: Durft uw organisatie te dromen?

De praktijk

Binnen een provinciale overheidsinstelling begeleiden we een stuurgroep bij het verbeteren van de onderlinge samenwerking. Bij de voorbespreking is gebleken dat de groep een historie heeft van een kabbelende beek: alles gaat zijn gangetje. De groep heeft zich in de loop van haar bestaan voornamelijk bezighouden met klussen op de korte ter-

mijn en brandjes blussen. De motivatie is laag en de betrokkenheid gering. De zaak staat nu echter op scherp: de voorzitter vraagt zich af op de stuurgroep op deze voet wel verder moet, de mening van de andere stuurgroepleden hierover is nog niet duidelijk.

Bij de éérste bijeenkomst met de stuurgroep vragen we aan ieder teamlid zich individueel uit te spreken over de vraag: "Wat is mijn persoonlijke ambitie in deze stuurgroep en wat is voor mij het voornaamste doel?" De teamleden zijn in de bijeenkomst gebonden aan specifieke regels die garanderen dat er naar elkaar wordt geluisterd op elkaar wordt



Vincent van Reusel



Jacky van de Goor

gereageerd. Beurtelings spreken de teamleden zich uit en worden de tegenstellingen en overeenkomsten meer expliciet. De manier

"Dit is het, we delen samen een droom!"

van werken zorgt voor een verdiepingsslag, die transparant maakt wat teamleden nou echt aan het hart gaat. Gaandeweg de ochtend ontstaat in de stuurgroep zo een vonk: "We willen ons bezighouden met lange termijn vraagstukken binnen de organisatie, voorop lopen en vooruit denken! We willen deze droom neerzetten in de organisatie" en ook: "Wat zouden reacties zijn in de organisatie op deze keuze?; Durven we hiervoor te kiezen?" Er heerst in de pauze een opgewonden sfeer: "Dit is het, we delen samen een droom!"

Lefom te dromen

Het ontbreekt in organisaties vaak aan een gezamenlijke, inspirerende droom. Ook is er vaak weinig lef om dromen ook daadwerkelijk te verkennen. Cultuurveranderingen zijn gedoemd te mislukken als ze alleen in de hoofden van de mensen blijven zitten. Omdat ze gaan over fundamentele zaken als

Coaching bij cultuurverandering in 4 stappen

In het door ons ontwikkelde interventiemodel bij cultuurverandering in organisaties (de basis voor Het Cultuurspel, uitgegeven door THEMA) onderscheiden we vier stappen:

De droom:	Het verbeelden van de gewenste cultuur: wat is onze visie?
De spiegel:	Confrontatie en inzicht: wat houdt ons tegen die visie te realiseren? Hoe houden we de bestaande situatie onbedoeld zoals die is?
De dood:	Keuzes maken en afscheid nemen van het oude en daarmee ruimte maken voor het nieuwe.
Het nieuwe begin:	Concrete afspraken en acties om de cultuurverandering daadwerkelijk tot stand te brengen.

het verbeteren van samenwerkingsgedrag, hebben ze veel meer kans van slagen als ze voortkomen uit een gedeeld verlangen.

In de eerste stap van ons interventiemodel heeft de coaching het doel om een gedeelde droom expliciet te maken. De coaching richt zich op vragen als: Wat is onze droom, wat bezielt ons? Welke waarden en welk gedrag horen daarbij, en vooral: hebben wij het lef te dromen? Kortom: de coach laat de groep zoeken naar hoe zij dromen, doelen, ambities en lef delen. Een beweging van hoofd naar hart.

Stap 2: Take a look at yourself

Bij cultuurveranderingen zien we nogal eens dat in organisaties vanuit "de droomfase" direct wordt overgegaan naar de fase van "het nieuwe begin": actieplannen worden

Ik kijk in de spiegel en zie...

Onze stuurgroep blijkt in de spiegel en buigt zich over de vraag: "Wat helpt ons en wat belemmert ons bij het realiseren van onze droom?" of met andere woorden: "Wat zijn de goede feiten en wat zijn de beren op de weg?" De inventarisatie brengt aan de "berenkant" veel gewoontegedragingen in de organisatie aan het licht die tekenend zijn voor de huidige cultuur. "Nou, in deze organisatie zitten natuurlijk veel medewerkers met berenveel (!) ervaring", was één van de reacties. Grote hilariteit om deze woordspeling, die precies de kern van de zaak raakt. Medewerkers hebben uit ervaring geleerd dat bepaald gedrag in de organisatie voordelen oplevert: het wordt beloond door het management, of levert een ander, vaak impliciet, resultaat op. Voor het realiseren van de droom kunnen deze aangeleerde

regels. Medewerkers en managers doen dit namelijk elk vanuit hun eigen perspectief: het is een belevingskwestie en geen absolute waarheid. Een ongeschreven regel kan door medewerkers als waar worden ervaren, terwijl het management dat niet zo ziet. Bij de stuurgroep uit ons voorbeeld bleek bijvoorbeeld een ongeschreven regel te zijn: "Als je je gezicht maar af en toe laat zien bij een vergadering, doe je het al goed genoeg". Dit was bij de voorzitter onbekend – en bleek nieuwe waardevolle informatie voor hem in zijn rol als trekker.

Zoals ook uit dit voorbeeld blijkt, richt een belangrijk deel van de coaching bij cultuurverandering zich in deze fase op de voorbeeldrol van het management. Wat doet zij waardoor de ongewenste gewoontes in stand worden gehouden? Wat wordt beloond, wat wordt gedoogd? Welke veronderstellingen worden door het management gevoed?

Het management maakt immers deel uit van het systeem en is daarmee juist het boegbeeld van de bestaande cultuur. Samengevat: de confrontatie in de spiegelfase geeft een kraakhelder inzicht in hoe men vaak in stand houdt wat men juist wenst te veranderen!

Volgende fasen

In het volgende artikel gaan we in op de fase van 'de dood' (keuzes maken, afscheid nemen) en de fase van 'het nieuwe begin'. Ook dan meer over de manier waarop het management verandering kan brengen in de paradoxen uit de spiegel. ■

Vincent van Reusel en Jacky van de Goor zijn als (freelance) organisatie-adviseurs verbonden aan Schouten & Nelissen. Jacky heeft daarnaast haar eigen adviesbureau; Legende. Vincent begint per 1 januari 2007 zijn eigen bedrijf; Pelgrim Organisatieadvies & Training.

“Wat helpt ons en wat belemmert ons bij het realiseren van onze droom?”

gemaakt, trainingen georganiseerd, een nieuw logo gelanceerd Hiermee wordt echter iets essentieels overgeslagen, waardoor de beoogde cultuurverandering al vanaf de start een wassen neus dreigt te worden. Vandaar dat in de tweede stap van het interventiemodel éérst in de spiegel wordt gekeken: Welke gewoontes houden we met elkaar –onbedoeld- in stand? Hoe staan deze gewoontes de gewenste droom in de weg? Uitgangspunt is dat de cultuur –"de manier waarop we de dingen hier doen"- er niet voor niets is. In deze spiegelfase wordt de hardnekkige kant van de cultuur ontrafeld: op zoek naar de angels. Dit is daarmee de meest confronterende fase van het interventiemodel.

gewoontes echter een belemmering zijn – berenveel ervaring vertaalt zich hierdoor letterlijk in beren op de weg van de droom.

Ongeschreven regels

We maken in de spiegelfase onderscheid in (1) gewoontes, die zichtbaar zijn in gedrag, (2) de veronderstellingen die daaraan ten grondslag liggen en (3) de voordelen die dat biedt. De matrix hieronder geeft hiervan een aantal voorbeelden:

In de spiegel-fase gaat het dus om het expliciet maken van deze issues. Daarbij is het belangrijk dat zowel medewerkers als management betrokken zijn bij het benoemen van deze gewoontes en ongeschreven

	Voorbeeld 1	Voorbeeld 2	Voorbeeld 3
(1) Zichtbaar gewoontegedrag	Elkaar niet aanspreken in de organisatie op gedrag	Afwachten, geen initiatieven nemen die ertoe doen	Om systemen of procedures heen werken
(2) Onderliggende veronderstelling ongeschreven regel	"Ik bemoei me niet met jou, bemoei jij je niet met mij"	"Als je je kop uitsteekt, gaat die er af"	"Alleen het uiteindelijke resultaat is dan wat hier scoort, de wijze waarop is bijzaak"
(3) Belangrijk voordeel	Geen verantwoordelijkheid hoeven te nemen	Bij de groep blijven horen	Je eigen werkwijze kunnen aanhouden