

Coachen van organisaties bij cultuurverandering (2)

Organisatiecultuur raakt de kern van een organisatie: de normen en waarden en impliciete vooronderstellingen. Het is een krachtige factor in organisaties, die stevig is verankerd. Hierdoor kan organisatiecultuur een gewenste verandering behoorlijk in de weg staan. Bij een organisatieveranderproces is het daarom van groot belang dat management en medewerkers de eigen bedrijfscultuur onder de loep nemen.

voor dienen los te laten. De fase van de Spiegel heeft daartoe inzicht gegeven: welk voordeel levert ons huidige gedrag ons op? Deze voordelen vormen in feite verleidingen om het oude cultuurgedrag in stand te houden. In de fase van De Dood gaat het om het bewust kiezen om deze los te laten. Dit heeft wel impact: loslaten betekent verlies en dus "rouw". Naast de aandacht voor de keuze van hetgeen wordt losgelaten gaat het hier



Vincent van Reusel



Jacky van de Goor

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 4 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 in stand?
- 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.

In het decembernummer van Business in HRD beschreven wij de eerste twee stappen van het door ons ontwikkelde interventiemodel bij cultuurverandering: "De Droom" en "De Spiegel". In dit artikel de twee laatste stappen: "De Dood" en "Het Nieuwe begin".

Stap 3: De fase van de dood

Kiezen is verliezen

Om een verandering te doen slagen is het onvoldoende het eens te zijn in over wat we wensen te bereiken. Het is minstens zo belangrijk het eens te zijn over wat we daar-

us ook om het effect daarvan op alle betrokkenen: wat doet het met ons? Er wordt immers iets dierbaars achter gelaten. Een afscheidsritueel werkt hierbij ondersteunend.



Een ritueel in scène

Bij een managementteam van een gemeente wordt afscheid genomen van een aantal gewoonten om een nieuwe start te maken. In tweetallen bereiden de MT-leden een symbolisch afscheidsritueel én een korte afscheidsrede voor. Dan start de wandeling rond de vijver van het conferentieoord, waarin afscheid genomen wordt van: "conflictvermijding", het "verschuilen achter regeltjes" en "het camoufleren van gebrek aan actie". De gemeentesecretaris gaat voorop met een spade. Bij de eerste stop wordt "conflictvermijding" vaarwel gezegd. Dit gebeurt in de vorm van het afwerpen van een aantal bakstenen. Na een korte toespraak van de ceremoniemeester vliegen de

symboliseren. In de afscheidsrede wordt benadrukt dat de regeltjes veiligheid boden, maar nu verkiest het team zich onderling kwetsbaarder op te stellen. Bij de laatste halte wordt een aanzienlijke lijst gepresenteerd van niet afgemaakte plannen. Aan de plannen zélf mankeert niets maar ze staan volgens de teamleden symbool voor een gebrek aan daadkracht. De schop gaat in de grond en de waslijst gaat de kuil in om er nooit meer uit te komen!

Spontane rituelen

Het bovenstaande ritueel is een bewust geplande actie in een veranderproces. In de praktijk zien we dat dergelijke rituelen, gericht op het tonen van rouw, ook spontaan

alle vestigingen vlaggen uitgereikt met het nieuwe naam en nieuwe logo erop. Saillant detail is dat in veel vestigingen inderdaad gehoor wordt gegeven aan de oproep: ze hissen de nieuwe vlag maar hangen hem half-stok.

Een andere organisatie voert een reorganisatie door, die met een grote ontslag golf gepaard gaat. De organisatie gaat per 1 januari van het nieuwe jaar verder in de afgeslankte vorm. Ten teken van rouw laten de overgebleven medewerkers nog maandenlang de verschillende kerstbomen in het pand staan, die langzaam al hun naalden verliezen.

De kloof

Deze voorbeelden leren ons bovendien iets anders: ze laten ook de afstand zien tussen management en medewerkers in veranderprocessen. Het management is met haar aandacht bij de toekomst: het nieuwe begin en de medewerkers zijn nog in de rouw. De rouw-fasen theorie van Kübler-Ross verduidelijkt wat hier gebeurt:

Een collectief ritueel in een organisatie is planbaar; maar ieder mens doorloopt de verandercurve in een eigen tempo. Het is de taak van de coach om kartrekkers van de verandering (doorgaans het management) inzicht te geven waar de medewerkers staan

"Cultuur verandering is het achter laten van iets dierbaars"

stenen richting de nog deels bevroren vijver en verdwijnen zij onder het ijs. Grote pret als de steen van één van de teamleden op het ijs blijft liggen; is dit toeval? De tweede halte staat voor het "verschuilen achter regeltjes". Met aandacht gaat de brand in enkele beschreven vellen papier die de regeltjes

door mensen in organisaties worden uitgevoerd.

Een onderneming besluit in moeilijke tijden een gedeelte van de business te verkopen en verder te gaan onder een nieuwe naam. Om dit te bekrachtigen worden door de top aan

Element uit het 7-S model	Interventie
Structuur	Herverdeling van taken, bevoegdheden en/of verantwoordelijkheden ter ondersteuning van gewenst cultuurgedrag, bijvoorbeeld het geven van meer beslisbevoegdheid aan medewerkers aan de balie.
Systemen	Aanpassing van werkprocessen en/of systemen, bijvoorbeeld het aanpassen van de beloningssystematiek
Stijl van leidinggeven	Invoering van een adequate stijl van leidinggeven ter ondersteuning van gewenst cultuurgedrag, bijvoorbeeld het trainen van management op resultaatgericht leidinggeven.
Sleutelvaardigheden	Versterking van de kerncompetenties, bijvoorbeeld door middel van training en (team)coaching.
Personele aspecten	Bijstellen van functieprofielen en werving van nieuw personeel dat aan het profiel voldoet.

in de curve. Loopt het management te ver vooruit dan volgt een reactie die door de trekkers en snelle aanpassers gemakkelijk wordt ervaren als verzet of weerstand. Het tonen van erkenning en respect vanuit het management voor dergelijke reacties zijn in de praktijk hierbij effectiever dan afwijzing. Het model laat ook zien dat rouw een essentiële stap is om uiteindelijk bij acceptatie te komen.

Stap 4: Het nieuwe begin

Deze fase suggereert een laatste stap, maar is -zoals de naam al aangeeft- pas het begin. De implementatie van de nieuwe cultuur kan pas worden uitgevoerd als de voorgaande stappen goed zijn doorlopen waardoor er ruimte is om naar de toekomst te kijken. De fase is praktisch en ondersteunend van aard en richt zich vooral op het afstemmen van alle organisatiekundige aspecten op de nieuwe gewenste cultuur, voor zover dat nog niet eerder is gebeurd. Een organisatiekundig model, zoals het INK-model of het 7-S model van McKinsey is hierbij een checklist.

Aandacht voor terugval

Om de trekkers van de verandering te steunen kan een "cultuurcommissie" worden ingesteld. Deze heeft tot taak om de aandacht voor de nieuwe cultuur levendig te houden en terugval te signaleren. Zo'n commissie bestaat uit medewerkers en niet uit

kartrekkers of management: juist kritische spilfiguren en informele leiders worden hiervoor uitgenodigd.

In een organisatie is sprake van twee rivaliserende "bloedgroepen". De leden van de groepen wantrouwen elkaar en hebben de neiging veel over elkaar te roddelen. Als onderdeel van de cultuurverandering wordt een klimaatcommissie opgericht, met afgevaardigden van de verschillende bloedgroepen. Deze commissie, met de zelf bedachte naam 'klico' (klimaatcommissie) richt zich op laagdrempelige, ludieke acties om de nieuwe

cultuur impulsen te geven. Zij krijgt de vrije hand van het management. Zo wordt middels een groot bord op de gang een feedbackmuur ingericht. De medewerkers worden gestimuleerd om schriftelijk feedback te geven op elkaar. De klico-leden zorgen voor regelmatige aanvulling met grappige feedback, ter aanmoediging van de rest. Grote impact heeft het wanneer tijdens het bedrijfsuitje de twee informele leiders van de verschillende bloedgroepen, beide leden van de klico, naast elkaar in de bus gaan zitten.

Zichtbaar anders

Cultuur veranderen is gedrag veranderen. Ter ondersteuning hiervan is het belangrijk dat ook in tastbare, concrete zaken te zien is dat er iets blijvend is veranderd: we leven in een nieuwe cultuur! Dit kan door het anders inrichten van werkplekken, een andere verf op de muur, een ander logo. Deze zaken dienen als een symbolische bekrachtiging van het nieuwe begin.

De coach

De belangrijkste taak van de coach is hier de organisatie te leren om te leren. Dat betekent reflecteren op het proces van verandering, kwetsbaar opstellen en blijven kiezen. Terugval in oud gedrag ligt op de loer. Het erkennen van fouten en missers vraagt om moed en openheid bij de nieuwe start. ■

Jacky van de Goor is werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur onder de naam Legende.

Vincent van Reusel heeft een eigen bureau Pelgrim Organisatieadvies. Beiden werken freelance voor Schouten & Nelissen.

