

Kaartspel is hulpmiddel om verandertraject op verantwoorde wijze af te leggen

# Meeste organisaties lopen op weg naar cultuurverandering

Het veranderen van de cultuur is één van de belangrijkste aspecten van een verandertraject. En tegelijk ook één van de lastigste. Doordat de cultuur vaak diep verankerd zit in een organisatie — ‘Cultuur zit in het behang’, aldus Jacky van de Goor — is het moeilijk te beïnvloeden. En als men het probeert, loopt het toch vaak mis. De oorzaak? Men wil te snel en slaat daarbij enkele stappen over. Om te zorgen dat die fout wordt voorkomen, ontwikkelden organisatie-adviseurs Jacky van de Goor en Vincent van Reusel een spel. Het Cultuurspel blijkt een praktisch middel om een cultuurverandering in gang te zetten. In dit artikel leest u er alles over.

Voor het welslagen van een veranderingstraject zijn tal van zaken van belang. Eén van de meest doorslaggevendende aspecten voor het succes is echter wel de cultuur. Tegelijk blijkt die cultuur één van de moeilijkst te beïnvloeden zaken te zijn bij een verandertraject. Er zijn tal van modellen en aanpakken voorhanden om bijvoorbeeld een bestaande cultuur in kaart te brengen. Maar met de inventarisatie van de heersende bedrijfs- of organisatiecultuur bent u er niet. U moet van de huidige cultuur naar een toekomstige cultuur. En dat blijkt moeilijk... Te vaak wordt de klacht gehoord: We doen er alles aan, maar het lukt maar niet... Vincent van Reusel, tot voor kort adviseur bij Schouten en Nelissen en nu organisatieadviseur en trainer vanuit zijn eigen bureau Pelgrim Organisatie-advies, meent te weten wat de oorzaak is van de vele mislukte pogingen om van cultuur te veranderen. ‘Men wil te snel,’ zegt hij. ‘Cultuurverandering begint met denken, filosoferen, discussiëren en het formuleren van de gewenste cultuur: wie willen we zijn, wat moet daarvoor veranderen. Dat beeld wat wij dan voor ogen hebben, een heldere specificatie van hoe het moet worden, is iets waar de meeste bedrijven wel uit komen. Maar de praktijk leert dat men vervolgens meteen aan het “verbouwen” slaat. Er worden allerlei acties bedacht. Mensen worden getraind, systemen of processen worden aangepast, acties met bijbehorende logo’s worden bedacht enzovoort. En dan blijkt dat het toch niet werkt. Begrijpelijk, want op deze manier sla je een paar cruciale fasen over. Het is alsof je een trap afrent waar alleen nog maar het eerste paar en het laatste paar treden van zijn aangebracht.’

Als we Van de Goor en Van Reusel mogen geloven hebben de meeste organisaties die in verandering verkeren de begin- en eindfase wel duidelijk voor ogen. Het zijn echter de stappen ertussenin die ontbreken.

## Het Cultuurspel is uit vier fasen opgebouwd

Om alle fasen duidelijk neer te zetten, hebben Van Reusel en oud-Schouten en Nelissen-collega Jacky van de Goor (nu zelfstandig organisatieadviseur vanuit haar eigen bureau Legende), een spel ontwikkeld waarin alle stappen die gezet moeten worden om tot een deugdelijke cultuurverandering te komen, duidelijk uiteen worden gezet.

Het spel is niet bedoeld om als kerstcadeau of als incentive aan de medewerkers uit te reiken. Eerlijk gezegd is de benaming ‘spel’ niet helemaal correct. Het Cultuurspel is meer een toolkit, een hulpmiddel voor de begeleiders van het veranderproces. Door het spel in te zetten wordt betrokkenheid gecreëerd en inspiratie opgewekt.

Het spel — toepasselijk ‘Het Cultuurspel’ genoemd — is opgebouwd in vier fasen: ‘de droom’, ‘de spiegel’, ‘de dood’ en ‘een nieuw begin’.

‘Veel organisaties staan al klaar voor die laatste fase: het nieuwe begin,’ vertelt Van Reusel. ‘Maar dan blijkt dat het om de een of andere reden niet lukt. Dan wordt er vaak in die fase een adviseur bijgehaald: Het werkt niet of maar gedeeltelijk. We zijn niet tevreden. Misschien dat u...? En dan wil men je inhuren om “even” een training te geven en een motiverend relaas te houden. De reden is simpel: het gaat mis en men zoekt een “quick fix” of minstens een handlangster die gaat bevestigen dat alles eraan is gedaan om het toch maar te laten slagen. Maar de redenen waarom het mis gaat hebben zelden iets met extra training of zo te maken.’

## Er worden vaak twee stappen overgeslagen

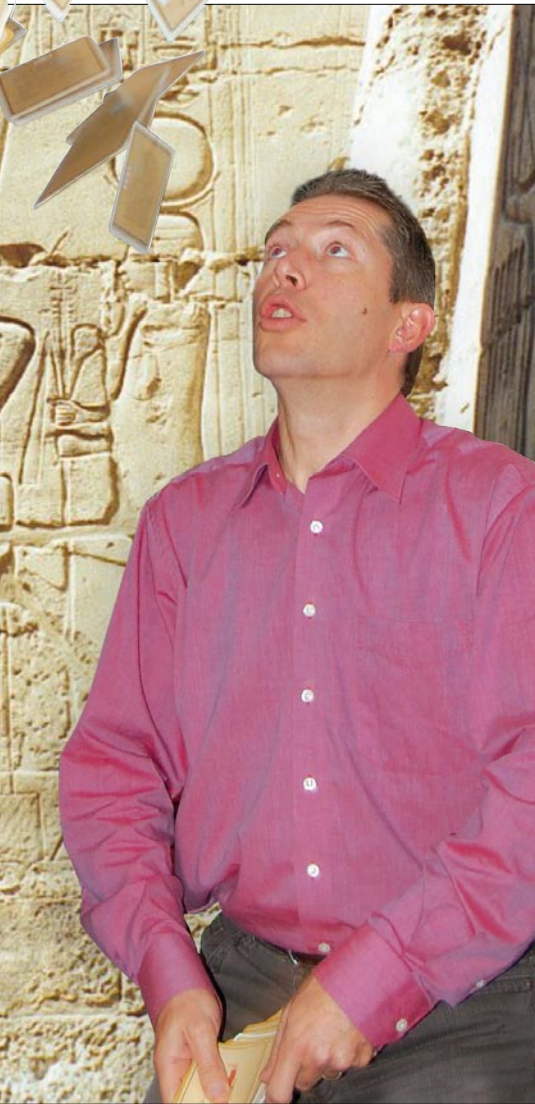
Soms komt het doordat de richting die men uit wil, geen gezamenlijke droom is. Het



management heeft de visie en vaak ook de informatie om een toekomstbeeld te schetsen. De medewerkers missen dat en hebben het idee dat hen een droom als het ware door de strot wordt gedouwd... Het kan ook zijn dat er sprake is van verschillende dromen; iets wat nog wel eens wil voorkomen na een fusie. Of het blijkt dat het commitment van het management flinterdun is; iets wat de medewerkers al snel in de peiling hebben. Maar meestal heeft het te maken met het overslaan van twee essentiële stappen die Van Reusel en Van de Goor bestempelen als het ‘in de spiegel kijken’ en ‘de dood’.

Jacky van de Goor: ‘Het onderzoeken en onderkennen van het voordeel van bestaan-

# en vast ndering



de gedragspatronen, komen we in onze praktijk als organisatie-adviseur te weinig tegen. Ook het expliciet loslaten van oud cultuurgedrag en de rouw die daarbij hoort, krijgt weinig aandacht. Dat geldt overigens zowel voor de praktijk als de theorie. Op een gegeven moment zeiden we tegen elkaar: er zijn zoveel diagnosemodellen om een cultuur in kaart te brengen, er zijn ook een hele massa veranderkundige modellen, maar — voor zover wij weten — is er niet één model dat kan worden ingezet om een cultuur daadwerkelijk te veranderen. Het was dus voor de hand liggend dat wij daarover gingen nadenken en discussiëren. En vanuit die gedachtegang is toen het plan voor dit spel ontstaan.'

De term 'spel' is overigens enigszins misleidend. Er is geen winnaar, het gaat niet om punten en het is ook niet geschikt om eens gezellig op oudejaarsavond te spelen als tijdverdrijf. Het Cultuurspel is een praktisch hulpmiddel om cultuurverandering op gang te brengen. Maar er moet wel eerst aan enkele randvoorwaarden worden voldaan. Van de Goor somt op: 'De cultuurverandering mag geen doel op zich zijn, maar moet zijn bedoeld als een manier om de bedrijfsresultaten te verbeteren. Men moet kunnen duidelijk maken naar de medewerkers waarom zo'n verandering nou echt nodig is. Het management moet zich eraan committeren.'

## Het geheel is met een Egyptisch 'sausje' overgoten

Het spel bestaat uit een blikje met 48 kaarten en een kleine handleiding. De Egyptische mythologie is daarbij als metafoor gekozen. 'Bij de Egyptenaren was de overgang van het aardse bestaan naar het volgende bestaan, iets wat enorm veel aandacht kreeg. Dat is de link met het spel. Ook bij cultuurverandering is immers sprake van het overgaan van de ene wereld naar een andere,' vertelt Van Reusel. 'We hebben toen voor dat thema gekozen om het geheel wat levendiger, wat aantrekkelijker te maken.' Zo heeft men ook enkele Egyptische goden en godinnen geselecteerd die symbool staan voor één van de vier fasen.

Deze fasen — die overigens al eerder werden genoemd — zijn achtereenvolgens:

### 1. De droom (het verbeelden van de gewenste cultuur)

In deze eerste fase stelt men zich de essentie van de verandering voor en komt men tot een inspirerende visie: Wat moeten we anders doen om tot een nieuwe balans, tot een nieuw begin te komen? Er wordt een beeld samengesteld van de gewenste organisatiecultuur, terwijl tegelijkertijd het besef ontstaat welke kloof er nog is tussen de huidige en de gewenste cultuur.

De godin die deze fase vertegenwoordigt is Maät. Zij is de godin van orde, harmonie en regelmaat en staat voor rechtvaardigheid en waarheid.

### 2. De spiegel (confrontatie met de bestaande situatie)

Bij cultuurverandering is het zinnig ook een beeld te hebben van de schaduwzijde van onze nieuwe voornemens: Welk voordeel levert ons bestaande gedrag ons eigenlijk op? Welke vooronderstellingen liggen daaraan ten grondslag? Als dit gesprek over de keerzijde

niet wordt gevoerd, lopen we het gevaar dat we elkaar voor de gek houden. De verandering is er dan één in woord en niet in daad. We kijken in de spiegel en zien hoe we ons eigen gedrag in stand houden. In de handleiding stellen Van Reusel en Van de Goor dat deze stap in het kader van cultuurverandering misschien wel de meest wezenlijke is om over in gesprek te gaan — en de fase die in de praktijk vaak wordt overgeslagen. De god die deze fase vertegenwoordigt is Seth, de god van de chaos en de storm. Hij blijkt uit vele verhalen een onvoorspelbare onruststoker, een rebel.

### 3. De dood (keuzes maken en afscheid nemen)

Bij cultuurverandering is het van belang dat ook op een goede manier afscheid wordt genomen van de 'oude' cultuur. Keuzes moeten maken betekent per definitie dat men iets kwijtraakt, dat er sprake is van verliezen en ook daarbij is sprake van rouw en rouwverwerking. Afscheid nemen creëert ruimte voor het nieuwe. Ook aan deze fase van cultuurverandering wordt in de praktijk vaak te weinig aandacht besteed. In het oude Egypte werd uitgebreid aandacht aan de rituelen rondom de dood geschonken. Men zag de dood als de overgang van het aardse naar het hemelse rijk. Anubis, de jakhalsgod, is daar nauw mee verbonden. Hij is de aankondiger van de dood, bewaker van het dodenrijk, gids van de doden, maar bovenal de god die het dodenritueel leidt.

### 4. Een nieuw begin (afspraken voor de toekomst)

De laatste stap waarin met elkaar concrete afspraken worden gemaakt voor de toekomst. Acties en hulpmiddelen worden benoemd om de nieuwe cultuur tot stand te kunnen brengen en — belangrijker nog — te laten beklijven.

De hier bijpassende Egyptische god was Amon, de koning der goden en de heerser op aarde. Amon is een scheppende god die verantwoordelijk is voor de voortdurende vernieuwing van de wereld.

## Ook de kleuren van de kaart hebben betekenis

Verder heeft men kleuren en een icoon gebruikt om een bepaald gebruik van de kaart aan te geven. Blauwe kaarten en een icoon van drie bij elkaar zittende Egyptenaren staan voor 'nadenken'. Deze kaarten, zo meldt de handleiding, geven opdrachten waarbij u samen met anderen nadent, discussieert, formuleert, opschrijft en/of presenteert. De rode kaarten staan voor 'expressie' en 'gevoel'. Deze kaarten laten spelers samen met anderen iets uitbeelden, zingen, demonstreren, tekenen of dansen. Het icoon toont



een Egyptenaar die op zijn hoofd staat met aan weerszijden een andere Egyptenaar. Dan hebben we nog de gele kaarten. Deze staan voor het 'tweegesprek'. Deze kaarten laten u in tweetallen luisteren, praten, feedback geven (hoe zie ik jou; hoe zie jij mij) of dieper op bepaalde zaken ingaan.

De 48 kaarten zijn verdeeld over de vier fasen. Elke fase heeft vijf blauwe, vijf rode en twee gele kaarten. De kleuren (of eigenlijk de acties die ze vertegenwoordigen) moeten wel zo worden ingezet dat ze het doel ondersteunen.

'In de praktijk zie je,' zegt Van Reusel, 'dat mensen meestal voor de blauwe kaarten kiezen. Dat is lekker veilig, dat is bekend terrein. Maar blauw is nogal rationeel. Je kunt dan ook betere resultaten krijgen als je de rode kaarten gebruikt. Men laat dan naast het hoofd, de ratio, ook het hart, het gevoel, spreken.'

De manager die nu denkt: 'Dat is leuk' en snel naar de boekhandel wil om het spel te kopen, doet er goed aan nog even verder te lezen. Want het spel levert geen blauwdruk voor cultuurverandering. En het is afhankelijk van de situatie in een organisatie hoe het spel wordt ingezet.

'Om eruit te halen wat het spel aan mogelijkheden biedt,' zegt Van de Goor, 'is een ervaren procesbegeleider nodig. Je zet mensen aan tot actie. Er komt een sketch of een lied uit. Er wordt reflectie gepleegd. Dat moet worden gebundeld, samengevat en goed afgehecht worden. Om dat goed te kunnen doen, is een vak apart. Nee, ik probeer ons niet bij het spel te verkopen. Het hoeft geen adviseur te zijn. Een goede interne procesbegeleider kan het ook.'

### Verzet tegen verandering wordt bespreekbaar

De grootte van de groep die met het spel aan de slag gaat is niet echt van belang. Van Reusel: 'Dat is heel wisselend. Je kunt het spelen met een groep van veertig man, maar ook met ploegjes van een man of vier, vijf. De keuze van groeps grootte is afhankelijk van de context waarin je gaat spelen. Vergeet niet dat je het spel niet speelt om het spel, maar dat het tot iets moet leiden. Vaak ook hebben organisaties al een stukje van het traject afgelegd of zijn er acties in gang gezet. Het aantal sessies dat nodig is, is ook afhankelijk van die soort zaken.'

Een aanpak gaat van start met een inleiding. Mensen worden niet abrupt van hun werkplekken gehaald om 'even' het spel te spelen. Verzet tegen de verandering wordt bespreekbaar gemaakt. 'Een goede begeleider merkt dat al snel. De directeur vertelt zijn verhaal, een groepje is

enthousiast en één of meer mensen kijken narrig. Dan zeg je gewoon: Ik zie u zo sip c.q. boos kijken... Wat is er aan de hand? Je zoekt die spanning op. Als je dan daarover gaat praten, blijkt al gauw wat er is. Het kan miscommunicatie zijn, een niet gedeelde droom, angst en ga maar door. Ik beweer niet dat het dan meteen verholpen is, maar je maakt het zo wel transparant en bespreekbaar.'

Van Reusel: 'Je begint met één fase. Als die is afgerond, laten we er soms wat tijd overheen gaan voor we aan de volgende fase beginnen. Met welke fase er begonnen moet worden, is afhankelijk van de uitgangssituatie, van wat er zoal is gedaan. Vaak is de droom er al wel, is er al gecommuniceerd, maar dan...'

Na de afronding van een fase wordt er een soort 'checkpoint' neergezet. Bij de droomfase is dat bijvoorbeeld een bezielende omschrijving van de gewenste cultuur. Dan wordt duidelijk of de fase echt is afgerond, of er draagvlak is gecreëerd.

### Hoofdrol weggelegd voor ongeschreven regels

Na de droomfase komt de spiegelfase. Daarin is een hoofdrol weggelegd voor de ongeschreven regels die in elke organisatie bestaan. Ongeschreven regels bepalen waarom men doet wat men doet.

Van de Goor: 'In die fase gaat het over wat ons tegenhoudt om de droom werkelijkheid te maken. Want als het zo'n droom is, waarom doen we het dan niet nu al? Wat zijn de ongeschreven regels? Wat zijn gewoontes? Wat zijn voorannames die ons in de weg staan onze droom te realiseren? Er zit in deze fase bijvoorbeeld een kaart met de opdracht: Noem drie zaken of gedragingen die in deze organisatie door het management worden beloofd, maar die de gewenste cultuurverandering in de weg staan. Dan komt bovendrijven dat het management individuele targets stelt terwijl er wordt geroepen dat er beter moet worden samengewerkt.' Haar oud-collega geeft een ander voorbeeld van een organisatie waar de kreet 'afpraak is afspraak' deel uitmaakte van de droom. In de spiegelfase bleek dat de directeur zelf zich daar niet aan hield. En de ongeschreven regel was: de directeur is zelf nooit op tijd, maar ja, die spreek je nu eenmaal niet tegen. De directeur zelf was verworden tot boegbeeld van de 'oude', door hemzelf ongewenste cultuur!

'Bij één organisatie hebben we in deze fase een collectebus voor ongeschreven regels in de kantine gezet', zegt Jacky van de Goor. 'Daarmee prikkelden we mensen om continu na te denken en te praten over de ongeschreven regels die hun organisatie hanteert. Het is een beetje rebellie, maar ook weer ludiek. Het is in lijn met de Egypte-



tische god Seth. Het heeft te maken met schoppen tegen heilige huisjes, met dingen bespreekbaar maken waarop normaal een taboe rust. Kernwoorden voor deze fase zijn reflectie en inzicht.'

### Eerst overtollige bagage kwijtraken

De fase die volgt op de spiegelfase is die van 'de dood'. Het is de fase waarin in beweging wordt gekomen. In beweging komen betekent dat je het anker moet opheffen, dat je de vaste grond onder je voeten opgeeft. Je moet dan eerst de overtollige bagage zien kwijt te raken om ruimte te maken voor iets nieuws. En dat betekent keuzes maken en afscheid nemen.

'Het is de fase waarin we niet herhalen wat we allemaal willen doen om ons doel te realiseren,' zegt Vincent van Reusel, 'maar we benoemen hier wat we moeten loslaten. Wat bindt ons nou aan die bestaande situatie? Waarom kunnen we die zo moeilijk loslaten? Het is ook de fase waarin we rouwen om wat we moeten loslaten, waarin we dankbaarheid tonen voor wat hetgeen waar we afscheid van gaan nemen ons heeft gebracht. We hebben het over afscheid nemen in de breedste zin van het woord.'

Bij het nemen van afscheid van ongeschreven regels, van gewoonten en dergelijke kan helaas ook het afscheid nemen van mede-



werkers behoren. Het hoeft niet, maar de mogelijkheid bestaat. Het is overigens ook bestaansbaar dat de conclusie luidt dat een manager moet verdwijnen...

'Het hoeft niet altijd het besluit van de leiding te zijn. Iemand — een medewerker, maar evengoed een manager — kan ook zelf tot de conclusie komen dat de geschetste droom er één is waar hij niet mee kan leven,' vertelt Jacky van de Goor. 'Ik doe momenteel onderzoek naar succesvolle cultuurverandertrajecten. Daarbij blijkt dat veel succesvolle veranderingen maken dat mensen ook kritisch naar zichzelf gaan kijken en dan tot de conclusie kunnen komen dat ze — daar al of niet in ondersteund door de organisatie — beter kunnen vertrekken.'

In deze fase wordt ook vaak gebruikgemaakt van een afscheidsritueel. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van een grafrede of een andere symbolische daad om het moment van afscheid te markeren.

### Nieuw begin is een langdurige fase

Dan komen we aan bij de laatste fase: een nieuw begin. Daar moet men zich niet enkel beperken tot de cultuur, maar dienen ook zaken als systemen, vaardigheden en dergelijke in te worden meegenomen. Een tip: gebruik hierbij eens de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel (zie ook [www.ink.nl](http://www.ink.nl)). Het gaat bijvoorbeeld

over procedures en werkafspraken, hoe het zit met taken en bevoegdheden, met de trekkers van het totaal, met het voorbeeldgedrag enzovoort.

Jacky van de Goor geeft onmiddellijk toe dat er in die laatste fase wat dubbelzinnigs zit. Het is wel de laatste fase, maar tegelijkertijd begint er in die fase iets: de nieuwe cultuur.

'Deze fase,' zegt zij, 'is dan ook een langdurige fase. Eigenlijk is het een fase zonder einde. Het begin van het nieuwe loopt naadloos over in het nieuwe. En dan gaat de Plan-Do-Check-Act-cirkel een rol spelen. We hebben het dan over het fine-tunen van de nieuwe cultuur.'

Wie denkt dat de nieuwe cultuur in positie is gebracht op het moment dat het spel is uitgespeeld, wacht een teleurstelling. Je krijgt geen nieuwe cultuur na een middagje het spel te hebben gespeeld.

Vincent van Reusel: 'Zoiets heeft tijd nodig. Daar kun je geen norm voor stellen. Ervaring heeft geleerd dat er per fase toch wel gauw een dagdeel nodig is. En dan spelen er nog allerlei andere zaken mee: de situatie, de omvang van een organisatie, het type organisatie (familiebedrijven hebben bijvoorbeeld meestal een hardnekkig beklivende oude cultuur), het soort leiderschap en noem maar op. Wij werken het liefste met tussen elke fase een ruime periode. Dat geeft mensen die eraan meewerken de tijd om het te laten bezinken, geeft ze tijd voor reflectie. En dat is heel belangrijk bij een cultuuromslag.'

### Gevaar van afglijden naar oude gewoonten

Een bekend probleem bij cultuurverandering is het afglijden van mensen naar de oude gewoonten. Vanzelfsprekend hebben de makers van Het Cultuurspel ook die valkuil in hun aanpak meegenomen. 'In het spel zit

een kaart die daar letterlijk over gaat. Het vraagt wat je doet als het oude gedrag waar je afscheid van hebt genomen terugkeert. Het is een realistisch gevaar en het is echt nodig dat daar goed mee wordt omgegaan. Je ziet vaak dat als zoiets gebeurt er paniek uitbreekt of dat men verstart. Maar het kan soms al voldoende zijn om dat spook te verdrijven door het te benoemen. Door simpelweg te zeggen: Ik merk dat dat en dat weer is teruggekomen in ons gedrag. Wat doen we eraan? Belangrijk is ook dat het managementteam daar op een goede manier mee omgaat.'

Men benadrukt nogmaals dat Het Cultuurspel niets anders is dan een hulpmiddel, een facilitator en geen blauwdruk. Het is ook niet zo dat als het spel eenmaal wordt gespeeld de cultuur een verandering heeft ondergaan. Dat is, volgens Vincent van Reusel en Jacky van de Goor één van de grootste valkuilen bij het gebruik van het Cultuurspel. De kracht is echter dat het mensen wel aan het denken zet over de vier fasen die beslist doorlopen dienen te worden wil men een cultuur met succes veranderen.

'We hebben ruim negen maanden aan de ontwikkeling van dit spel gewerkt,' zegt Vincent van Reusel. 'Er is veel kennis in samengebracht. Zowel theoretische als ook praktijk. We hebben het diverse keren uitgetest in de praktijk. Kennelijk is het geslaagd. De mensen die ermee in contact zijn gekomen herkennen er veel in. Maar je moet het zien voor wat het is: een speelse set die in staat is mensen te prikkelen en dingen los te maken die vervolgens meehelpen om een cultuurverandering te bewerkstelligen.' **Q**

*Het Cultuurspel, door Jacky van de Goor en Vincent van Reusel, werd uitgegeven door Uitgeverij Thema, kost € 35,- en heeft als ISBN 90.5871.156.0.*

