

3.

Het vanzelfsprekende bespreekbaar maken. Cultuurinterventie door reflectie

Odetta Moeskops

Voor een organisatie is een cultuurverandering misschien wel de moeilijkst te realiseren verandering. Wie bij cultuurveranderingen betrokken is, weet dat cultuurverandering geen goed imago heeft en voor veel managers ongrijpbaar is. Ook medewerkers ontvangen de zoveelste cultuurverandering – op zijn zachtst gezegd – meestal niet erg welwillend. Het lijkt verder eerder gewoonte dan uitzondering, dat er omvangrijke cultuurprogramma's worden opgetuigd, die per saldo om de problemen blijken heen te bewegen. In dit hoofdstuk wordt een type interventie beschreven, waarmee in de praktijk goede ervaringen zijn opgedaan om een cultuurverandering concreet en tastbaar te maken. En vooral ook om de wérkelijke vraagstukken op tafel te krijgen. Het meest invloedrijke team zélf, hun aandeel in de organisatiepatronen en hun voorbeeldgedrag om die patronen te veranderen, zijn daarin het 'aangrijpingspunt'.

3.1 Cultuur als terugkerende patronen

Cultuur wordt in dit hoofdstuk gedefinieerd als de terugkerende patronen die het gedrag sturen en leiden tot in de organisatie gegroeide gewoontes. Patronen kunnen de wijze betreffen waarop veranderingsprocessen worden ingericht of hoe productontwikkeling plaatsvindt. Het kan gaan om de gewoonte geen feedback te geven en impliciet te zijn of juist om de gewoonte alles op papier te zetten. Ook in de manier van samenwerken of de wijze van sturing kunnen terugkerende patronen ontstaan. Enerzijds maken patronen het organisatieleven succesvol, efficiënt en productief. Het zijn de zaken waar je het niet meer over hebt, het is ingesleten gedrag. In de loop der tijd echter kunnen deze gewoontes disfunctioneel worden. De terugkerende patronen staan op dat moment een gezonde organisatie in de weg. Aandacht voor cultuur is niet alleen een vraag als evident is dat cultuur disfunctioneel is, maar zou voor het management van de organisatie ook een reflectieve vraag moeten zijn! Gaat het met de cultuur goed zoals het gaat? Of zijn er disfunctionele patronen ingeslopen, gegeven de koers en de ambities van de organisatie?

3.1.1 Cultureel organisatiegedrag verbonden met persoonlijk gedrag

X is een overheidsorganisatie waar weinig sturing wordt gegeven. Kort voor de deadline (wanneer beleid moet worden opgeleverd) ontstaat er paniek, omdat directeur Mees niet tevreden is. Het eindresultaat is steeds hetzelfde. Na een aantal (mislukte) pogingen om dit vanuit de organisatie gedaan te krijgen, gaat directeur Mees samen met één van de afdelingshoofden zelf aan de slag met inhoud en 'redt' daarmee de boel net op tijd.

De rust keert vervolgens terug en niemand van het management lijkt zich meer te bekommeren om wat gebeurde. Ook Mees niet. Het liefste mijdt hij conflicten. Mees sust zichzelf in slaap, met de wetenschap dat alles toch weer op tijd gelukt is. De afdelingshoofden doen eveneens niets. Ook niet als medewerkers mopperen dat ze zich door Mees weinig erkend voelen en een aantal afhaakt of vertrekt. Die geluiden dringen niet echt tot de hoofden door.

Er is ook een andere kant. Dat in de organisatie veel autonomie wordt gegeven, heeft tot gevolg dat een aantal enthousiaste en gemotiveerde medewerkers hun eigen prioriteiten zijn gaan stellen. Zij halen hun schouders op over Mees en mijden hem en de officiële besluitvorming zo veel mogelijk. Door hun sturing bij de omgeving te zoeken, hebben zij inmiddels een aantal succesvolle diensten ontwikkeld, waarvoor het onderdeel veel erkenning krijgt. Ook Mees is er trots op.

In dit voorbeeld komen verschillende aspecten aan de orde die het veranderen van cultuur zo weerbarstig maken. Allereerst is dit het gemak waarmee een cultuur zich reproduceert. Die maakt dat niet alleen de organisatie zich voegt, maar ook dat nieuwkomers gemakkelijk 'ingezogen' raken. Niet in de laatste plaats, omdat degenen bij wie het patroon niet past of die zich niet willen voegen, meestal snel afscheid nemen. Vaak zijn alleen buitenstaanders nog expliciet en ronduit verwonderd over de cultuur. Degenen die er werken zijn al zo gewend, dat ze er geen vraagtekens meer bij plaatsen. Dit werd weer eens duidelijk in een cultuurtraject dat ik begeleidde. De net aangetreden directeur bekende mij na drie maanden dat hij zijn 'verwondering' over de patronen en gewoontes inmiddels kwijt was geraakt. Hij was ingezogen geraakt en deed nu mee.

Ten tweede moet er worden gekeken naar de productieve én de niet-productieve kant, die kenmerkend zijn voor een zich herhalend organisatiepatroon. Alle patronen hebben een productieve kant, ook als ze doorbroken moeten worden om hun disfunctionaliteit. Ze beschermen de organisatie-identiteit. Dit geeft cultuurverandering zo'n spanning; er is altijd het risico dat ook iets goeds wordt afgebroken.

Ten derde is er de verbondenheid van de culturele patronen met (een of enkele) invloedrijke personen. Het is ronduit opmerkelijk, hoe de professionele gewoontes van de (vroegere) dominante coalitie overeenkomen met de patronen van een gehele organisatie. Deze relatie maakt 'voorbeeldgedrag' tot het belangrijkste mechanisme om herhalende patronen zowel te laten ontstaan als te doorbreken.

Zoals directeur Mees in het bovenstaande voorbeeld: zijn geringe sturing faciliteert een patroon van autonome medewerkers. Door de productieve kant van het

patroon zijn succesvolle producten ontwikkeld, waar Mees trots op is. De keerzijde is dat het nieuwe beleid dat hij wenst niet tot stand komt. Mees redt de organisatie met zijn ingrijpen en borgt tegelijkertijd met zijn conflictmijdende gedrag het voortbestaan van het patroon. Doordat hij zelf ingrijpt, zorgt hij dat de organisatie haar beloftes nakomt. Afdelingshoofden volgen hem hierin en wie het niet bevalt vertrekt, of is zijn eigen koers gaan varen.

Patronen die jaar in jaar uit voortbestaan, kunnen zó hecht verankerd raken, dat ze 'los' komen van de persoon van bijvoorbeeld directeur Mees. Dit komt, omdat de afdelingshoofden onder hem zich in het patroon voegen door de gevraagde rol op zich te nemen. En de medewerkers doen vervolgens hetzelfde. Het is daarmee een subtiel spel van reageren op elkaar, dat meestal niet al te bewust gaat en waar uiteindelijk de gehele organisatie bij betrokken kan raken. Degene die Mees opvolgt, treft dan een organisatie aan, waar nauwelijks verandering is aan te brengen in de cultuur, omdat het gehele systeem binnen de organisatie is gegroepeerd rondom het patroon. Ingrijpen in de autonomie - zoals in dit voorbeeld - kan tot een heftige, agressieve reactie leiden. Een nieuwe directeur die invoegt in het bestaande patroon wordt het gemakkelijkste geaccepteerd, omdat dit plekje als het ware 'vrij' is. Ook voor deze senior manager kan een eenmaal ingezet patroon een zodanig zware dynamiek met zich meebrengen, dat deze niet veel anders kan dan er in meegaan. Dit wordt meestal versterkt door de eigen persoonlijke patronen, die naadloos in het organisatiepatroon lijken te 'passen'.

3.2 Conceptuele uitgangspunten

Patronen zoals in het bovenstaande voorbeeld over directeur Mees kunnen daardoor systemisch worden. Er zijn dan hardnekkige (zichzelf rondraaiende) vicieuze cirkels ontstaan. Ooit op microniveau begonnen - opgewekt met voorbeeldgedrag - genereren zij organisatiepatronen waar niemand meer iets aan lijkt te kunnen doen en waar oorzaak en gevolg niet meer te zijn aan te wijzen. Het zijn zichzelf versterkende (positieve of negatieve) spiralen van actie en reactie in de interactie en de betrekkingen geworden. Het gedrag van manager A roept het gedrag op van groep B (of omgekeerd), dat vervolgens weer het gedrag van groep C en D oproept. En dat gedrag versterkt op háár beurt weer het gedrag van manager A. Een uitgebreide beschrijving van deze zogenaamde systemische patronen is te vinden in de 'set-up-to-fail syndrome' (Manzoni, 1998) en bij Moeskops (2004; 2006), waarin beschrijvingen worden gegeven van het patroon verbonden met de sandwichpositie van de middenmanager en het daadkracht patroon en het interactieve patroon als veranderstijlen.

3.2.1 Intervenieren op microniveau om beweging te krijgen op macroniveau

Er zijn verschillende manieren om systemische patronen te diagnosticeren en te doorbreken. Het patroon kan door de adviseur worden gereconstrueerd als een systeemdiagram, bijvoorbeeld door gesprekken te houden met een dwarsdoorsnede van de organisatie. Vervolgens kunnen het systeemdiagram (of daarvan afgeleide hypotheses)

worden besproken met de vertegenwoordigers van de organisatie. Of er kan voor worden gekozen om de organisatie te laten participeren, door het patroon samen met de organisatie te reconstrueren. In dit hoofdstuk is de aandacht op deze laatste wijze van interveniëren gericht. De focus ligt hierbij op gedragsinterventies en niet op het reconstrueren van patronen als een technisch ambacht, zoals het maken van systeemdiagrammen (zie bijvoorbeeld Vermaak, 2003).

De uitgangspunten en interventiemethodieken die in dit hoofdstuk worden beschreven, zijn gebaseerd op inzichten uit de organisatiekundige psychoanalyse en de systeemtheorie, zoals gebruikt in de gezins- en relatietherapie. De beschreven interventies hebben in beide kaders hun wortels. Uit de psychoanalytische theorie is ook een ander belangrijk uitgangspunt afkomstig, namelijk dat systemische patronen in wisselwerking staan met persoonlijke patronen van invloedrijke spelers (Kernberg, 1998; Moeskops, 2004).

3.2.2 Het meest invloedrijke team als aangrijpingspunt voor interventie

De cultuurinterventies vinden plaats op gedragsniveau (microniveau) om vervolgens verandering op organisatieniveau (macroniveau) te realiseren. Dat systemische patronen verbonden zijn met persoonlijke patronen (en dat vooral invloedrijke spelers deze vestigen, onderhouden én kunnen doorbreken), is de reden om de aandacht te richten op het meest invloedrijke team. Samen wordt het patroon gediagnosticeerd en worden er interventies gedaan om dit te doorbreken. Natuurlijk zijn er meerdere partijen en spelers in een patroon betrokken. Soms zelfs de gehele organisatie. Maar de hoofdrolspelers hebben door (informele) macht een groter aandeel, zodat hun voorbeeldgedrag meer invloed heeft. Eenvoudig omdat het meer in beweging brengt. Hun invloed ligt zowel in het faciliteren van het bestaande – ook als ze van de bestaande patronen niet de initiator zijn – als in het veranderen en het bestendigen ervan. De beschreven methodiek is een groepsinterventie en geschikt wanneer een dominantie coalitie zelf met het onderwerp cultuur aan de slag wil. Ik spreek steeds van een team, maar het kan ook gaan om een groep die een gelegenheidssamenstelling is of om een groep met informele invloed en macht.

Met deze invloedrijke groep moet het contract voor de cultuurverandering worden gesloten en hen wordt commitment gevraagd op belangrijke uitgangspunten van de interventie. Die overigens anders is dan een reguliere interventie met een expertpositie voor de adviseur en meestal veel aandacht heeft voor cultuurprogramma's met andere lagen in de organisatie, dan het invloedrijke team zelf. Dat commitment betreft de tijd en ruimte die door henzelf voor reflectie zal moeten worden ingeruimd, de idee dat het team zelf de patronen reconstrueert (en dus zelf de meest invloedrijke speler is) en dat het team zelf verantwoordelijk is voor de veranderingen die het wil gaan realiseren.

3.2.3 Voorbeeldgedrag als aangrijpingspunt voor interventie

'Incompetent'

In een organisatie waar gesprekken worden gevoerd over de ongewenste aspecten van de cultuur, verwijzen de directeuren naar het incompetent middenmanagement, het middenmanagement wijst naar de medewerkers, die vervolgens op hun beurt de hoogste directeur tot hoofdschuldige bombarderen. Het blijkt niet mogelijk een gesprek op gang te krijgen over het eigen aandeel in het patroon van iedere laag.

Cultuurveranderingen kunnen gepaard gaan met (ernstige) afweer. De afweer is 'ongezond' als daardoor het eigen aandeel in disfunctionele, terugkerende patronen wordt vermeden. Er zijn dan onbenaderbare onderwerpen en daarmee kunnen ongewenste aspecten van de cultuur in stand worden gehouden. De wijze waarop organisaties dit doen, loopt uiteen van iemand van de andere partij tot zondebok maken tot en met zelf (als invloedrijke spelers) weinig tijd steken in de cultuurverandering.

Het is de kunst om – in een geleidelijk proces – entree te krijgen bij de (vaste) beperkte groep invloedrijke spelers. Dit kan soms direct, maar het is meestal een geleidelijk proces waar de tijd voor moet worden genomen. In het veranderingsproces zal er vervolgens ook een koppeling moeten plaatsvinden van de individuele managementstijl van deze spelers met de disfunctionele en gewenste culturele patronen. Als het niet lukt om entree te krijgen bij de meest invloedrijke groep, zal de cultuurverandering – door de omtrekkende bewegingen – veel inspanning (in tijd en geld) kosten en weinig opleveren. Als er door de hoofdrolspelers niet anders wordt gestuurd in het eigen gedrag en er niet congruent wordt gehandeld, zal het moeilijk zijn de cultuur te veranderen, omdat organisaties zich naar dat gedrag richten.

'Zelf een vaardige pen'

In een organisatie wordt in het kader van een cultuurverandering besloten, dat verantwoordelijkheden lager in de hiërarchie moeten worden belegd. Eén van de gevolgen is, dat het schrijven van beleidsnotities niet meer door het middenmanagement zal worden gedaan, maar door senior medewerkers. Er doet zich een ernstig incident voor: de desbetreffende manager met een zeer vaardige pen gaat – met de beste bedoelingen – zelf aan de slag, nadat deze de notitie van de senior medewerker heeft afgekeurd. Hij heeft echter onvoldoende door dat juist dit incident het bestaande patroon bevestigt. En dat het middenmanagement niet snapt dat het niet congruent handelt en zo minder serieus wordt genomen.

Als de interventie inderdaad met het meest invloedrijke team kan worden gedaan, kan deze in een cultuurtraject in veel gevallen dé hoofdinterventie zijn. In enkele gevallen zullen er aanvullende interventies nodig zijn om het gewenste gedrag van (leden van) het invloedrijke team te ondersteunen of verder in de organisatie te verspreiden. Daarover zullen in paragraaf 3.4.1 een aantal afwegingen worden gegeven.

3.3 Methodische uitgangspunten

Hoe gaat het proces van interveniëren nu in de praktijk in zijn werk? Ik illustreer dat aan de hand van de belangrijkste methodische uitgangspunten en geef steeds concrete voorbeelden van interventies.

1. Procespositie.
2. Het borgen van reflexieve ruimte.
3. Meerdere wijzen van betekenisgeving.
4. Casuïstiek in het 'hier en nu' als aangrijpingspunt.
5. De relatie van de adviseur met het systeem.

3.3.1 **Procespositie**

Juist het gewoontegedrag en de eigen betrokkenheid maken het voor degenen die een patroon bevolken zo lastig om met afstand te kijken naar het eigen gedrag en op de onderlinge interacties en onderliggende veronderstellingen te reflecteren. De adviseur dient als een extra oog en oor en steunt het team deze reflexieve positie in te nemen. Deze helpt waar te nemen, de impliciete regels te articuleren, de terugkerende patronen te reconstrueren en deze kritisch te beschouwen. De adviseur is een tijdelijke steunzender waarop door het team kan worden geleund: hij is als het ware een soort verlengstuk.

Het team is de expert. Dit is gebaseerd op de veronderstelling dat de meeste kennis en kunde over het domein en de context bij het team zelf aanwezig is. De procespositie van de adviseur is niet 100 procent. Om verandering te bevorderen zal deze 'spelen' met positie en neutraliteit, zowel in zijn verhouding tot het patroon als tot de expertrol. Een team zal behoefte hebben aan steun bij de vraag of de huidige organisatiepatronen leiden tot gezonde of ongezonde organisatieontwikkeling en wat daarbij de gebruikelijke inzichten zijn. Toch stelt ook dan de begeleider zich niet op als een expert, maar zal eerder prikkelen en stimuleren. Soms door het stellen van vragen, op andere momenten door het geven van oordelen, adviezen of het laten blijken van zijn verwondering of bewondering. Hij zal de verantwoordelijkheid bij de organisatie laten, zoals in het onderstaande voorbeeld van een interventie.

Een functioneel of een disfunctioneel patroon?

Organisatie X is inhoudsgedreven en wordt geleid door de waan van de dag. De focus op de korte termijn leidt tot uitstekende prestaties. De omgeving eist een snel reactievermogen en dat is iets waarin het management excelleert. Er is echter ook een keerzijde. Er is geen tijd voor langetermijndenken. Voor gewone onderwerpen, waaraan intussen door de rest van de organisatie hard wordt gewerkt, is meestal geen tijd in de besluitvormingsagenda. Hierdoor bestaat de kans dat nieuwe issues niet meer tijdig worden geïdentificeerd; zelfs zo dat de eigen crisissen zouden kunnen worden gegenereerd. Ook bestaat er het risico dat een deel van de organisatie het gevoel krijgt er niet meer bij te horen of van betekenis te zijn. Dat kan een negatief effect hebben op de motivatie. In het cultuurtraject maakt het directieteam nu eens tijd vrij om de mogelijk negatieve gevolgen van de 'uitstekende prestaties' met elkaar door te spreken. Hiertoe aangemoedigd door de adviseur nemen zij zich voor hierover navraag te gaan doen bij de afdelingshoofden.

3.3.2 Het borgen van de reflexieve ruimte

Voor de interventie is een geleidelijk proces nodig, waarin het opbouwen van vertrouwen en veiligheid is geborgd. Dat gaat hand in hand met het gegeven dat patronen zich niet in een achternamiddag laten kennen. Het team is met elkaar aan het puzzelen, ontwikkelt hypothesen, verwerpt ze weer en verzint nieuwe. In de praktijk is het zo, dat het patroon zowel voor het team als voor de adviseur geleidelijk aan duidelijk wordt. Het reconstrueren van patronen is niet alleen een analytisch proces, maar ook een emotioneel proces. Het is de rol van de adviseur om bij het emotionele proces voor de groep als een tijdelijk object te fungeren, waaraan het vertrouwen zich in eerste instantie zal gaan hechten. Hij zal dat vervolgens bewust moeten gaan verleggen naar de groep, zodat deze elkaar gaan vertrouwen en zich met elkaar veilig gaan voelen. Hoe hoger het team in de hiërarchie zit, hoe onveilig zij zich meestal ten opzichte van elkaar voelen en hoe moeilijker het zal zijn de wijze bespreekbaar te krijgen waarop ieder in het team de cultuur zelf faciliteert. Dat vraagt om een open en kwetsbare opstelling en dat kost tijd.

'Meebewegen'

In een cultuurverandering is reflexieve ruimte gecontracteerd voor de periode van een jaar. Het gehele team heeft hiermee ingestemd. Eén van de directeuren blijft zich verzetten. De afspraken die hij met de adviseur maakt, worden ingekort of op de lange baan geschoven. Als de afspraken ten slotte toch doorgaan, wordt er gestart met het flink tekeergaan over het ingezette traject en de tijd die het hem kost. In de ruimte buiten de deur moppert hij op het comfort van de stoelen, de lange sessies en het oeverloze gepraat. De adviseur beweegt mee en als het hem uiteindelijk lukt wat vertrouwelijker met deze directeur te spreken, vertelt deze hoe ongemakkelijk, onveilig en weinig gewaardeerd hij zich voelt in het team en dat hij sterk aarzelt zich bloot te geven.

De adviseur is een tijdelijke verbinding, langs wie de toekomstige relaties lopen die in het team moeten gaan ontstaan. Hij moet 'apartjes' organiseren, meebewegen, behoedzamer zijn dan de groep, vertrouwelijkheid respecteren en meervoudig partijdig blijven. Maar ook met alle partijen een verbinding kunnen aangaan, vertrouwen kunnen vestigen en onderhouden met meerdere partijen is een essentiële vaardigheid.

3.3.3 Meerdere wijzen van betekenisgeving

'Zoals vroeger gaat niet meer'

Een cultuurtraject heeft na een uitgebreide diagnosefase in een interactief gezamenlijk proces goed zicht op de culturele knelpunten gerealiseerd. Eén van de directeuren verzucht dat het niet meer mogelijk is om zoals 'vroeger' te kijken. Zij voelt zich nu alle dagen geconfronteerd met een probleem, dat haar vroeger niet eens opviel.

Veelal blijkt dat gewoontes zó gewoon zijn geworden dat het team geen weet heeft van het eigen gedrag en dit dus ook niet benoemt. De adviseur ondersteunt het invloedrijke team daarom bij het proces van betekenisgeving aan organisatiepatronen, door het faciliteren van de dialoog erover. Wat wordt er door de hoofdrolspelers eigenlijk waargenomen? Denkt ieder daar hetzelfde over? Is het gewenst zoals het gaat? Er blijkt in de praktijk veel bewustwording en soms zelfs gedragsverandering plaats te vinden, door teams zélf met elkaar van gedachten te laten wisselen. Door hen te laten kijken naar wat zij de terugkerende patronen in hun cultuur vinden en of ze deze als functioneel of disfunctioneel beoordelen.

Wat er meestal moet veranderen is, dat het team de eigen dominante (vaak gesloten) cultuur openstelt voor meerdere werkelijkheden. Dat kunnen invloeden zijn van buitenaf én van binnenin. Dit gaat meestal het beste in een proces, waar geleidelijk van één naar meerdere wijzen van betekenisgeving wordt gegaan. Van de adviseur vraagt het een goed gevoel voor het moment waarop de 'kloof' tussen verschillende werkelijkheden zichtbaar en expliciet kan worden gemaakt en of er daarover een constructieve dialoog kan zijn. De adviseur moet zich daarom steeds bewust zijn tot welke realiteit c.q. wijze van betekenisgeving de groep (en hijzelf) zich verhoudt en dit – zo nodig – naar de groep expliciteren.

De adviseur kan dit proces van betekenisgeving op verschillende manieren bevorderen. Allereerst door de teamleden te ondersteunen bij het inbrengen van de eigen visie in het team, bijvoorbeeld door het voeren van individuele voorgesprekken. Deze voorgesprekken helpen de teamleden niet alleen bij het formuleren van hun visie (anders dan de dominante), maar ook bij het vestigen van de relatie en het opbouwen van vertrouwen. Zij hebben bovendien als effect, dat de teamleden meestal heel nieuwsgierig worden naar diagnoses van de anderen. Een bijkomend gevolg is, dat het

de adviseur zelf alerter maakt op de mogelijke patronen, zodat hij zijn 'oog- en oorfunctie' als hulpstructuur beter kan inzetten.

De tweede manier om betekenisgeving te bevorderen, is door het team te ondersteunen hun perspectief te verruimen met observaties van buiten het team. De adviseur zal met het team moeten bespreken welke andere perspectieven zij – naast die van henzelf – willen betrekken en hoe dat proces wordt georganiseerd. Wie zijn de groepen van wie de perspectieven belangrijk worden gevonden? Gaat het team de interactie zelf organiseren? Doet de adviseur dat voor het team (als een soort onderzoeker) of met hen samen? Gaat de adviseur het team observeren? Of is een onafhankelijk onderzoek het beste? De adviseur moet zich hier goed bewust zijn dat de wijze waarop dit proces wordt ingericht, iets met de wijze van betekenisgeving doet.

'Verschoven rollen'

Een directieteam was erg tevreden met de bedrijfsresultaten die waren bereikt. Het was hard werken geweest, maar dat werd goed gemaakt door het scoren. Uit de door de adviseur gestelde diagnose bleek dat het middenmanagement vond dat er te weinig verantwoordelijkheid aan hen werd gedelegeerd en dat de directie bestond uit meewerkende voormannen. Toen de adviseur dit spiegelde aan het team, werd er wat gefronst, maar werd dit beeld vervolgens ook weer snel verworpen als 'niet relevant' en afkomstig van klagers en zeurpieten. In de tijd gezien wilde het team pas een stuk verderop in de cultuurverandering ook dit (andere) perspectief op zijn succes bespreken. Pas toen wilde/kon het onder ogen zien dat de verschoven rollen een gevolg waren van het eigen harde werken. Dit had als resultaat dat het directieteam iets aan deze verschoven rollen wilde gaan doen, omdat het uiteindelijk besepte dat het het potentieel niet meer uit de organisatie haalde. Het nam zich vervolgens voor om de laag onder het team weer 'in positie te brengen'.

De meeste teams blijken gaandeweg op te schuiven in wat zij als diagnose stellen. Zij nemen meestal kleine stapjes in perspectieverruiming. Te grote afwijkingen van de eigen wijze van betekenisgeving kunnen heftig worden afgewezen, zoals in het bovenstaande voorbeeld. Dit heeft twee gevolgen. Gaat het team al te snel zelf de organisatie in om te gaan luisteren of in dialoog te gaan, dan kan dit averechts werken, omdat het team afwijst wat het te horen krijgt of hier 'onhandig' op reageert. Dat geldt eveneens voor sterk afwijkende visies binnen het team. Invloeden van buitenaf worden bevorderd, doordat de adviseur wordt geaccepteerd als veilige 'verwoorder' van wat derden vinden. Door de gecontracteerde reflexieve ruimte én de aanwezigheid van de adviseur zullen ook invloeden van binnen worden bevorderd. Op die manier kan bijvoorbeeld een van de leden van het team die daarvoor nooit de kans kreeg, nu wél aandacht krijgen voor zijn of haar visie.

Het gebeurt weinig dat in een cultuurtraject de waarnemingen van het begin ook die van het einde blijken te zijn. Het is eerder het afpellen van lagen. De buitenste laag is gemakkelijk te benaderen, maar de binnenste – meer pijnlijke – laag komt pas in een later stadium aan het licht. De wijze van betekenisgeving verandert, doordat gaandeweg meer wordt opengestaan voor andere wijzen van betekenisgeving. De kans

is veel groter dat de kern van de zaak wordt bereikt, als er de tijd wordt genomen en geleidelijk wordt gewerkt. Er moet op een gegeven moment wel worden 'gestold': stoppen met afpellen. Dat kan door de diagnose in de tijd in te perken, bijvoorbeeld door een gegeven periode af te spreken of meetmomenten in te bouwen. Ook hiervoor moet de verantwoordelijkheid bij de groep blijven: zij moeten het gevoel hebben de essentie te pakken te hebben. Dan is het goed.

3.3.4 Casuïstiek in het 'hier en nu' als aangrijpingspunt

In de casuïstiek van het werk van alledag, manifesteren de patronen zich het meest concreet. Teams weten meestal heel goed antwoord op de vraag welke casuïstiek kenmerkend is voor de situaties waar zij tegen hun weerbarstige patronen aanlopen of waar ze juist floreren. Door deze voorbeelden te ontleden, krijgt een groep niet alleen toegang tot de patronen, maar wordt daarmee ook alerter op haar dagelijkse handelen en het gaat de groepsleden – als het goed is – geleidelijk aan steeds beter lukken daar zelf bij stil te staan.

Het doel is de cultuur in een interactief proces 'nauw op de huid' te krijgen. Het hier en nu staat tegenover het daar en dan. Door de cultuurverandering ver weg te starten in een aangenaam oord, kan de eerste stap worden gezet door het in een veilige omgeving (ver weg van het dagelijkse werk) eens over de terugkerende patronen te hebben. Het kan echter ook één van de mechanismen worden om verandering af te weren en in het daar en dan te houden. De adviseur moet hier bewust in interveniëren. De interventie waarvan steeds het meeste effect kan worden verwacht is in het hier en nu brengen. Het liefst als een emotionele ervaring. Hier moet in het algemeen gaandeweg naar toe worden gewerkt. Dat kan op verschillende manieren, zoals in de onderstaande voorbeelden van interventies. In het eerste voorbeeld neemt de adviseur het initiatief om het patroon dat hij waarneemt te articuleren. In het tweede voorbeeld geeft de adviseur juist het voortouw aan het team. Dit heeft te maken met de inschatting die de adviseur moet maken, over wat het team kan verdragen.

'De as'

Uit de cultuurdiagnose blijkt dat twee spelers in het team een hechte relatie met elkaar hebben. Deze gaat zó ver dat anderen uit het team zich buitengesloten voelen. Dit punt is al met het directieteam besproken en ieder hield toen wat afstand. De adviseur neemt waar dat tijdens een van de werkconferenties dit patroon zich in het hier en nu voordoet, als de twee in een soort as steeds het hoogste woord voeren. Hij wijst hierop. In het team ontspint zich vervolgens een levendig gesprek, waarbij ook het negatieve effect van het patroon op de anderen aan bod komt.

'De wandelgangen'

In een managementconferentie wordt door het directieteam besproken hoe het in de nieuwe cultuur gewenst is dat interactie plaatsvindt in de officiële communicatie, in plaats van via de gegroeide gewoonte om alles in de wandelgangen af te doen. Tijdens de pauze wordt de adviseur door een van de directeuren aangeschoten met een wandelgangengerucht. De adviseur besluit de manager die dit bij hem aankaatte te vragen dit na de pauze expliciet – in de formele communicatie – aan de orde te stellen.

Het is een leerproces van reflecteren en feedback geven, waarvan de idee is dat een groep dat uiteindelijk op eigen kracht kan. Daarmee zal een verandering kunnen worden vastgehouden, zodat kan worden geïntervenieerd in een organisatiepatroon. De adviseur is een tijdelijk object, om de feedback naar en in het systeem te organiseren en zal (vooral in het begin) deze rol op zich nemen. Doel is (in het hier en nu) een feedback op het patroon door de spelers zelf. Reflection-in-action (dus tijdens het dagelijkse werk), is daarbij moeilijker dan reflection-on-action (na het werk in een reflexieve setting). Dat kan alleen in een stapsgewijze opbouw.

3.3.5 De relatie van de adviseur met het systeem

Een cultuurverandering op deze wijze vormgegeven, vraagt om een specifieke relatie van de adviseur met het team. De adviseur dient als 'tijdelijk object' en moet zich daartoe intensief met het team kunnen verbinden, maar er ook uit kunnen blijven en afstand houden. Eén van de gevolgen van de verbinding die de adviseur aangaat met het team is dat zich in de betrekkingen tussen hem en het team ook de culturele organisatiepatronen zullen voordoen. De adviseur moet er alert op zijn dat in de positie die hem door het team wordt gegeven, het disfunctionele patroon onzichtbaar kan worden gemaakt.

Als de adviseur bijvoorbeeld de leiding neemt van werkconferenties van het team, omdat hij dat nu eenmaal altijd doet als dat wordt gevraagd, kan hij niet meer waarnemen hoe het leidinggeven aan het team in de dagelijkse praktijk gebeurt. Dat is mij eens overkomen en ik realiseerde mij pas wat onzichtbaar was gemaakt, toen ik de bestuursvoorzitter 'toevallig' in zijn leiderschapsrol zag. Ik schrok van wat ik waarnam: opeens zag ik dat er een heel ander probleem was, dan het vraagstuk waar we tot die tijd samen over hadden gesproken. Ik had mij laten misleiden en er niet bij stilge staan, dat dit wel eens het geval zou kunnen zijn.

Het gaat er hierbij niet om dat de wijze waarop een adviseur relateert aan het systeem goed of fout is, maar dat het iets doet met het patroon. De relatie van de adviseur met het systeem is daarmee een potentiële kennisbron, wanneer aan de interactie en de patronen die zich hierin voordoen, door de adviseur betekenis wordt gegeven, doordat deze hierop reflecteert, zoals in het volgende voorbeeld.

In een cultuurtraject dat wordt begeleid, wordt het geheel aan de adviseur overgelaten hiervoor structuur, programma en overleg- en beslismomenten te bedenken. Er worden geen expliciete wensen geformuleerd. De adviseur merkt dat dit anders is dan bij andere opdrachtgevers, maar weet nog niet de betekenis. Later ontdekt hij dat één van de disfunctionele patronen in de organisatie is, dat aan professionals veel autonomie en nauwelijks sturing wordt gegeven. Net zoals aan de adviseur.

Het kan ook zijn dat een adviseur als gevolg van de noodzakelijke nabijheid – onbewust – gaat versmelten (colluderen) met het team. Deze raakt dan als het ware ingezogen in de cultuur en gaat deze – zonder dat hij dat zelf merkt – reproduceren in zijn eigen gedrag. Er is sprake van een collusie, wanneer adviseur en organisatie in de relatie die zij met elkaar aangaan – onbewust – ‘samenspannen’ in het verdrongen houden van ervaringen, gevoelens en fantasieën. Een collusie tussen adviseur en organisatie is aan de ene kant een functioneel proces, dat nodig is om de relatie te vestigen én te behouden. Hiertoe zal altijd een zekere mate van samengaan moeten plaatsvinden. Het gevaar van een collusie is echter, dat deze héél geleidelijk en ongemerkt overgaat in een (onbewust) zichzelf verliezen. En er zelfs toe kan leiden dat de adviseur of manager ongemerkt met iets bezig gaat dat achteraf ‘verkeerd’ aanvoelt of opvallend anders is. Zozeer zelfs dat deze uit zijn rol valt of zijn grenzen verliest, zoals in het onderstaande voorbeeld, waar de adviseur zijn onafhankelijkheid om waar te nemen en te interveniëren lijkt te hebben verloren.

Een directieteam heeft als cultuurpatroon, dat er stevige debatten worden gevoerd. Het liefste met het mes op tafel. Als je daar tegen kunt, hoor je bij de groep die ertoe doet. De organisatie heeft hiermee een ‘in-group’ en een ‘out-group’ in het leven geroepen, zo is bekend uit de diagnose die is gehouden. Op een gegeven moment wordt ook de adviseur mikpunt van een dergelijk debat. Die wil zich niet laten kennen en lacht hartelijk mee. De adviseur die het goed kan vinden met het team, is van het kaliber stevig en kan wel tegen een stootje. Bij zichzelf bemerkt deze echter wel het eigenlijk niet zo leuk te vinden, zo weggezet te worden. Hij wil zich echter niet laten kennen en drukt dat gevoel weg.

Dat een collusie aan de ene kant nodig is om de relatie te vestigen en te behouden, en aan de andere kant het gevaar inhoudt dat een adviseur zijn grenzen verliest, veroorzaakt een dilemma. Het maakt het moeilijk te onderscheiden welk gedrag van de adviseur nodig is om in te voegen en welk gedrag de adviseur aan kracht laat inboeten om zijn rol te spelen. Of waarmee deze zelfs uit zijn rol valt en niet meer in staat is terugkerende patronen te herkennen en te doorbreken, omdat hijzelf ingezogen is geraakt.

Een collusie moet niet als een incompetentie worden beschouwd van een adviseur die te veel samengaat, kwesties onbesproken laat en/of 'uit zijn rol' valt. Een collusie kan worden benut als een manier van het zelf leren kennen van het organisatiepatroon en voor het verkennen van mogelijkheden tot doorbreking. De adviseur moet dan wél in staat zijn om op de collusie te reflecteren en deze om te zetten in een productieve interventie. Wanneer de adviseur of manager erin slaagt om wat hij uit de collusie 'leert' met de organisatie te gaan bespreken, kan juist dit een interventie zijn waarmee een stap wordt gezet om het patroon te doorbreken.

3.4 Van team naar organisatieniveau

In deze aanpak van een cultuurverandering krijgt het invloedrijke team gaandeweg zicht op het zich herhalende organisatiepatroon, de productieve en disfunctionele aspecten én haar eigen aandeel als invloedrijke speler. De vraag die vervolgens rijst is hoe het terugkerende patroon op organisatieniveau kan worden doorbroken.

Hier spelen een aantal spanningen die maken dat er in de ene context voor een andere aanpak zal worden gekozen dan in de andere context. Er zijn twee hoofdlijnen in de aanpak.

De eerste aanpak is dat het invloedrijke team na een korter of langer eigen traject de gewenste cultuur gaat 'doen' zonder dat daaromheen cultuurprogramma's of andere communicatieve processen worden georganiseerd. Behalve dat wellicht op een enkele plek wat individuele ondersteuning wordt geboden bijvoorbeeld via een (team)coach. In dit geval wordt de organisatie ook niet meegedeeld dat er van een cultuurverandering sprake zal zijn, hoogstens wordt desgevraagd toelichting gegeven. De tweede variant is dat het invloedrijke team in een interactief proces delen van de organisatie betreft in het eigen proces van verandering en daarmee tevens ook 'pulleffecten' organiseert. Dat kan als scharnierende aanpak (waar het invloedrijke team samen met de organisatie optrekt) of als een cascadeaanpak (in volgorde).

De belangrijkste vragen die aan deze keuze ten grondslag liggen, zijn: Hoe is het met het lerend vermogen van het invloedrijke team? Is het in staat tot reflectie op het eigen patroon? Staat het open voor andere wijzen van betekenis geven dan de eigen? De door het invloedrijke team georganiseerde interactie met de organisatie kan reflectie op het eigen handelen versterken door het bieden van meerdere perspectieven. Juist echter als het team niet open genoeg is voor leren, reflectie en andere perspectieven, zal de interactie contraproductief kunnen werken.

Daarnaast spelen veiligheid en vertrouwen een rol. Er moet in de organisatie een basisniveau van vertrouwen en veiligheid aanwezig zijn, om met elkaar een uitwisselingsproces te kunnen hebben van reflection on action en (uiteindelijk) reflection in action. Het is hierbij geen probleem als de adviseur nog functioneert als hulpstructuur voor 'oog en oor' van het team, als de adviseur dus een aanzienlijk aandeel heeft in het mogelijk maken deze interactie. Het is wél een probleem als het team op zichzelf gefixeerd blijft en bezig is met zoeken naar zondebokken, het idealiseren van zichzelf, naar de actie schieten of alles abstract houden, zwart-witdenken of alles wegnuanceren ("Dit is niet ons patroon, maar een incident"), maar één perspectief op het patroon heeft (namelijk het eigen), weinig realiteitsbesef heeft en niet in het hier en

nu kan werken. Sommige teams en organisaties zijn bij het begin van een cultuurtraject al behoorlijk gezond. Wat dan contrair kan zijn, is dat de gevolgen van de ongewenste cultuur ook niet levensbedreigend zijn. Een team dat 'ongezonder' in elkaar zit, kan juist een veelheid aan cultuurvraagstukken hebben die wél organisatiebedreigend zijn.

'Besluiteloosheid'

Een cultuur van besluiteloosheid bleek als belangrijkste oorzaak te hebben dat de bijeenkomsten van de directie gesloten, formeel en uiterst onveilig waren. De besluiteloosheid bleek het ondergrondse verzet. Géén van de directeuren had ooit tussentijds contact met elkaar, liet het achterste van zijn tong zien of gaf openlijk weerwoord aan de bestuursvoorzitter. Men voerde de besluiten gewoon niet uit of kwam er keer op keer op terug, om ze op die manier te traineren. Dit werd de adviseur in individuele voorgesprekken verteld. Voor de meesten van hen was het de eerste keer dat ze met iemand over dit onderwerp spraken.

In deze situatie is in totaal een jaar uitgetrokken om de directieleden met elkaar een diagnose te laten stellen, zicht te geven op het patroon en het eigen aandeel, een hechte band te creëren en zich stevig genoeg te laten voelen om het gewenste gedrag neer te zetten in de organisatie. Het vestigen van een onderlinge informele(re) communicatiecultuur, het versterken van de banden en het zorgen voor openheid in de formele communicatie waren als interventies nodig om de besluiteloosheid te doorbreken. Op die manier kon de productontwikkeling (die in een impasse was geraakt) weer in versnelling komen.

In de praktijk waren ongeveer acht bijeenkomsten van een of twee dagdelen nodig, evenals een aantal individuele sessies met de leden van het team. Wat zij deden werd niet gepositioneerd als een cultuurverandering in de hele organisatie, hoewel het wél om organisatiepatronen ging. De conclusie van het team werd dat het als vervolgstap nodig was om op organisatieniveau te interveniëren. De besluiteloosheid was namelijk in de haarvaten van de organisatie gaan zitten. Er bestond anders een gereede kans dat het bestaande patroon het directieteam terug zou zuigen naar de oude positie. De bedrijfsonderdelen van de directeuren, inclusief de afdelingshoofden en medewerkers, waren er namelijk aan gewend geraakt dat het met besluiten nemen niet zo'n vaart liep en dat er alle ruimte was om de eigen koers te blijven varen.

De keuze werd de interventie in de lijnorganisatie te doen. In het dagelijkse werk. Het directieteam kwam met elkaar overeen om gedurende de komende periode in de eigen managementteams (MT's), steeds de tijd te nemen om bij een actueel incident stil te staan (iets dat voorheen nooit gebeurde), daar feedback op te geven (iets dat voorheen ook nooit gebeurde) en te kijken welke effecten dat zou gaan opleveren. Zij spraken af in de eigen directies zo veel mogelijk in het hier en nu te gaan werken. Het directieteam beseftte dat hier de tijd voor moest worden genomen en besloot ook hier een jaar voor uit te trekken. De leden van het directieteam kozen er bewust voor om geen brede dialoogaanpak te doen en hun plannen aan te kondigen, zoals in een tradi-

tioneel cultuurtraject een voor de hand liggende vervolgstap zou zijn. Met de adviseur werd afgesproken dat deze ondersteuning zou verlenen door bij de directie-MT's als toehoorder aanwezig te zijn en beschikbaar te zijn voor nagesprekken. Zowel voor het team als individueel. Bovendien zou de adviseur hiermee ook borgen zelf bezig te blijven.

3.5 Slot

Met de beschreven interventie zijn in de praktijk goede ervaringen opgedaan. Gedragsveranderingen bij teams die op deze manier zijn begeleid, lijken te beklijven. Er zijn echter ook nadelen aan de interventie verbonden. Dat is allereerst de tijdsinvestering die het vraagt. We spreken dan al gauw over een periode van een jaar tot zo'n anderhalf jaar. Veel organisaties krijgen in een dergelijke tijdsspanne met nieuwe prioriteiten te maken en invloedrijke teams kunnen van samenstelling veranderen. Omstandigheden die veroorzaken dat op de reflexieve tijd wordt gekort en die zelfs kunnen maken dat de aandacht geheel weer van de cultuur wordt afgewend. Dat zijn echter risico's die ook bij normale aanpakken op de loer liggen. Een groot voordeel van deze microaanpak is dan dat deze beperkt is tot een of meer invloedrijke teams. Daarmee is deze aanpak minder aanleiding voor het cynisme dat cultuurveranderingen die grootschalig worden ingezet meestal oproept bij middenmanagement en medewerkers. Niet in de laatste plaats, omdat het helaas meer gewoon dan ongewoon is dat die initiatieven na een aftrapbijeenkomst of een machteloze werkgroep een stille dood sterven. Dit bepaalt mede het slechte imago van cultuurveranderingen. Indien deze interventies op microniveau bij een invloedrijk team beklijven en een flinke periode worden vastgehouden, zal het voorbeeldgedrag een belangrijke stimulans zijn.

